

# Mesto pre všetkých – Integračná stratégia

## Príbeh pilotného projektu č. 6

(hlavní partneri projektu: mesto Svidník, Centrum pre výskum etnicity a kultúry)

### **Sociálna inklúzia ako alternatíva k asimilácii a nadstavba pre integračné prístupy**

Pri pohľade na akúkoľvek spoločnosť sa dá zistiť, že žiadna spoločnosť nie je homogénnym útvarom, a to bez ohľadu na to, či sa uvažuje o globálnej spoločnosti alebo o spoločnosti v zmysle vidieckej komunity obývajúcej malú obec. Prirodzenou súčasťou každej spoločnosti je koexistencia majoritnej časti a minoritných častí. Veľkosť i početnosť týchto minoritných častí závisí iba od kritérií, ktoré sa na ich vymedzenie využijú. Zaujímavým a nezriedka podceňovaným fenoménom je pri tom viacnásobná identita, ktorá jednotlivca v istých situáciách stavia do pozície člena majority, no v iných situáciách ho posúva do postavenia člena nejakej menšiny.

Práve v súvislosti s existenciou menšín sa každá spoločnosť zaoberá aj problematikou ich postavenia a pôsobenia pri vlastnom rozvoji. *Témou pilotného projektu – Svidník, mesto pre všetkých – bola participácia a zapájanie zraniteľných skupín do vecí verejných. V každodennom diskurze na označenie menšín používame veľa prívlastkov, napríklad zraniteľné, znevýhodnené, segregované, ostrakizované, marginalizované a podobne. Ale dôležité je pochopiť, kto sú títo ľudia a aké príbehy ich spájajú. Z pohľadu nášho právneho poriadku sú to určite všetci tí, ktorí zapadajú do rámca nediskriminácie a rovnakého zaobchádzania. Náš právny poriadok totiž ustanovuje prostriedky právnej ochrany a súčasne garantuje všetkým osobám rovnaké a spravodlivé možnosti na prístup k dostupným príležitostiam v spoločnosti. Môžu to však byť aj všetci jednotlivci, ktorým zákon garantuje špecifické práva. Napríklad zákonom sú upravené služby zamestnanosti, pričom ten istý zákon vymedzuje osoby, ktoré sú považované za zraniteľné, lebo sa z dôvodu svojich špecifických charakteristík ťažšie uplatňujú na trhu práce. Takéto špecifické vymedzenia je možné nájsť v mnohých právnych predpisoch. A prečo je to tak? Vysvetlení sa síce ponúka viacero, no jedno z najtradičnejších zdôrazňuje nepretržitú snahu spoločnosti o dosiahnutie étosu spravodlivosti.<sup>1</sup> V moderných demokraciách sa pri tom akceptuje fakt, že okrem univerzálneho súboru základných práv a slobôd je potrebné a žiaduce určitým skupinám priznať a garantovať aj dodatočné práva a slobody.*

---

<sup>1</sup> Ľudia za záclonou... Rozhovor s Elenou Gallovou Kríglerovou. Dostupné z: <https://mailchi.mp/14708bafdeb4/udia-za-zclonou?e=ea4d7a0373> (30. 9. 2019).

Zatiaľ čo aj v nedávnej minulosti bolo úplne štandardné používať vo vzťahu k menšinám rôzne asimilačné mechanizmy smerujúce k potláčaniu ich odlišností, pre aktuálnu tvorbu verejných politik v moderných demokraciách je charakteristický integračný prístup postavený na nástrojoch sociálnej inklúzie a tvorbe univerzálnych politik, vychádzajúcich z prístupov univerzálneho dizajnovania alebo navrhovania.

Z hľadiska evolučnej psychológie pri tom platí nasledovné:

- ľudia majú tendenciu uvažovať o skupinách ako o kategóriách (teda skupinám prisudzujú znaky, ktorých nositeľmi sú potom z ich perspektívy všetci členovia daných skupín);
- ľudia preferujú homogénnosť a stabilitu, čo súvisí s potrebou pocitu bezpečia (homogénnosť a stabilita im umožňujú využívať zaužívané vzorce správania a nenútiť ich dostávať sa mimo svojej komfortnej zóny);
- pre ľudí je úplne prirodzenou tendenciou rozlišovať priateľov od nepriateľov, respektíve vlastnej skupiny od cudzej skupiny (táto tendencia umožňuje rozhodovať sa v sociálnom prostredí pri vytváraní akýchkoľvek sociálnych koalícií);
- pre akceptáciu integrácie akejkoľvek cudzej skupiny je rozhodujúci „bod zvratu“, ktorý umožňuje narušiť zaužívané hranice možných sociálnych koalícií a pripúšťa uzatváranie takýchto koalícií s ďalšími skupinami, respektíve ich členmi (rolu tu hrá napríklad existencia takzvaných kritických más, ktorá umožňuje spochybňovať akceptované predsudky a narúšať stereotypné reakcie).<sup>2</sup>

Heterogenita a existencia kritických más ešte nemusí automaticky viesť k integrácii, pretože táto je výrazne podporovaná majoritnou časťou skupiny často až v momente, keď sa ukazuje pozitívny vplyv na výkonnosť celej skupiny.<sup>3</sup> Veľmi ľahko si to vieme predstaviť na príklade futbalového tímu. Predstavme si situáciu, kedy do tímu prichádzajú traja noví hráči narúšajúci dovtedajšiu skupinovú hierarchiu. Tak samotný existujúci tím, ako aj jeho fanúšikovia budú ich príchod vnímať ako prienik zvonku a budú na nich a ich prínos nazerať kriticky. Ak však ich príchod prispeje k zlepšeniu výkonu celého tímu, tento bude ocenený nielen vnútri tímu, ale pravdepodobne aj na strane podporovateľov (fanúšikov) tímu. Ak sa však tak nestane, kritika môže vyústiť do odmietania príchodov nových hráčov aj v budúcnosti, hoci pôjde o úplne iných hráčov a novú situáciu.

Problém integrácie veľkých sociálnych skupín do spoločnosti je o to náročnejší, že príspevok k „výkonnosti“ celej spoločnosti sa rozoznáva iba veľmi ťažko a pre mnoho jednotlivcov ide o príliš abstraktnú kategóriu. Ako už bolo zdôraznené, moderné prístupy upustili od asimilačných snáh a aktuálnym trendom prakticky vo všetkých moderných demokraciách je inkluzívny prístup. Jeho definícia však nie je vôbec jednoduchá a ani samotní odborníci často nevedia úplne jasne určiť, čo všetko spadá pod tento prístup. Problémom totiž je fakt, že

---

<sup>2</sup> Crisp, R. J. – Meleady, R. 2012. Adapting to a Multicultural Future. Science, roč. 336, č. 6083, s. 853 – 855.

<sup>3</sup> Crisp, R. J. – Turner, R. N. 2011. Cognitive adaptation to the experience of social and cultural diversity. Psychological Bulletin, roč. 137, č. 2, s. 242 – 266.

rozsah sociálnej inklúzie sa pohybuje na škále od interpersonálnej sociálnej inklúzie (táto má podobu rôznych sociálnych interakcií jednotlivcov, budovania vzťahov medzi jednotlivcami a rozvíjania osobných interpersonálnych sietí), cez komunitnú sociálnu inklúziu spočívajúcu v budovaní otvorenosti príslušnej komunity novým členom až po celospoločenskú sociálnu inklúziu umožňujúcu napríklad aktívnu občiansku participáciu, zapájanie všetkých relevantných skupín do rôznych rozhodovacích procesov a vytváranie priestoru pre sebarealizáciu týchto skupín. Navyše, pri hodnotení sociálnej inklúzie je dôležité rozlišovať objektívne a subjektívne kritériá. Pod objektívnymi kritériami si vieme predstaviť napríklad početnosť zapájania sa do rôznych spoločných aktivít, zatiaľ čo najdôležitejším subjektívnym kritériom by mala byť spokojnosť zapájaných jednotlivcov s možnosťami ich vlastného zapojenia (miera využitia týchto možností je zaujímavým indikátorom, no nemôže byť rozhodujúcim, pretože existujú aj pasívnejší jednotlivci, ktorým stačí poznanie, že by sa mohli zapojiť a prípadný „tlak“ na vlastné zapojenie by mohol u nich vyvolávať pocit nespokojnosti).

Pri určitej miere zovšeobecnenia by sme sociálnu inklúziu mohli definovať ako súbor 1) rovnocenného prístupu k verejným statkom; 2) všeobecného priznávania kompetentnosti na zapojenie sa do určitých aktivít; 3) dôvery v rovnocenné plnenie vybranej spoločenskej roly; 4) príslušnosť k takým spoločenským sieťam, ktoré jednotlivcovi umožňujú tak prijímať, ako aj poskytovať podporu (jednotlivec je nielen príjemcom, ale aj poskytovateľom istých hodnôt, čo podporuje pocit vzájomnej užitočnosti nielen na strane daného jednotlivca, ale aj príslušnej skupiny, respektíve spoločnosti).<sup>4</sup> Podobná, no predsa mierne odlišná definícia sociálnej inklúzie zdôrazňuje akceptáciu jednotlivca bez ohľadu na akékoľvek jeho znevýhodnenie, existenciu a rozvoj primeraných a plnohodnotných vzťahov v rámci príslušnej skupiny, zapájanie jednotlivca do aktivít skupiny (vrátane pracovného zapojenia u ekonomicky aktívnych jednotlivcov), disponovanie primeraných životných podmienok a obojstranné využívanie formálnej i neformálnej podpory.<sup>5</sup>

## Partneri projektu

Zástupcom verejného sektora v tomto pilotnom projekte bolo mesto Svidník. Z hľadiska veľkosti štruktúry miest na Slovensku ide o menšie mesto (jeho populačná veľkosť sa pohybuje okolo úrovne 11 000 obyvateľov a katastrálne územie mesta zaberá iba niečo málo cez 20 km<sup>2</sup>). I keď z administratívneho hľadiska ide o mesto, v ktorom sídli okresný úrad, z hospodárskeho hľadiska ide o mesto ležiace na severovýchodnej periférii Slovenska.

S polohou mesta súvisí niekoľko dôležitých charakteristík. Pre celý región i mesto ako také je typická pomerne vysoká koncentrácia Rusínov a Ukrajincov. Napríklad ešte v roku 1950 tvorili

---

<sup>4</sup> Cobigo, V. – Ouellette-Kuntz, H. – Lysaght, R. – Martin, L. 2012. Shifting our conceptualization of social inclusion. *Stigma Research and Action*, roč. 2, č. 2.

<sup>5</sup> Hall, S. A. 2009. The social inclusion of people with disabilities: A qualitative meta-analysis. *Journal of Ethnographic and Qualitative Research*, roč. 3, s. 162 – 173.

Rusíni a Ukrajinci v tomto regióne väčšinovú časť miestnej populácie. Nasledujúce desaťročia však boli poznamenané signifikantnou mierou asimilácie a tak aj napriek vysokým hodnotám prirodzeného prírastku miestneho obyvateľstva došlo k významnému poklesu podielu tejto časti obyvateľstva na celkovej populácii. V súčasnosti sa v meste Svidník k Rusínom hlási takmer tretina obyvateľov. Druhou najpočetnejšou národnostnou, respektíve etnickou menšinou v meste sú Rómovia, ktorých podiel na celkovej populácii mesta predstavuje necelé štyri percentá. Podiel osôb hlásiacich sa k ukrajinskej národnosti predstavuje v meste iba niečo viac než jedno percento. Osoby hlásiace sa k slovenskej národnosti sú najpočetnejšou skupinou v meste a ich podiel na celkovom počte obyvateľov mesta je takmer 57 %.<sup>6</sup>

Heterogénna je mestská populácia aj z hľadiska náboženského vierovyznania. Najpočetnejšou skupinou sú obyvatelia hlásiaci sa ku gréckokatolíckemu vierovyznaniu. Títo sa na celkovej populácii v meste podieľajú viac než štyridsiatimi percentami. Pravoslávni obyvatelia a rímskokatolícki obyvatelia sú taktiež pomerne početnými, i keď menšinovými skupinami. Ku každému z týchto vierovyznaní sa hlási približne štvrtina obyvateľov mesta. Viac ako päť percent obyvateľov mesta sa pri tom nehlási k žiadnemu náboženskému vierovyznaniu.<sup>7</sup>

Ako už bolo naznačené, mesto Svidník je lokalizované v hospodárskej periférii Slovenska. Napríklad z dopravného hľadiska sa nachádza na zaujímavom severo-južnom medzinárodnom dopravnom ťahu a blízko hraníc s Poľskom, no v kontexte vnútroštátnej dopravy platí, že do mesta nesmeruje železničná trať a zároveň mesto neleží na žiadnom z rozhodujúcich cestných ťahov. Táto skutočnosť ovplyvňuje aj pomerne nízky záujem investorov o vytváranie nových pracovných miest v danom regióne, čo sa prejavuje napríklad jasne vyššou mierou nezamestnanosti (v porovnaní s vyspelejšími regiónmi Slovenska), ako aj migračnými a depopulačnými trendmi zasahujúcimi predovšetkým ekonomicky aktívne obyvateľstvo.<sup>8</sup>

Motív vstúpiť do projektu a do partnerstva s Centrom vysvetlil vtedajší primátor mesta takto: *Prečo sme išli do projektu? Išli sme preto, lebo chceme Svidník posunúť ďalej. Treba otvorene povedať, že sa treba obklopiť ľuďmi – profesionálmi, ktorí tomu rozumejú, vedia nám poradiť a pomôcť. Naším cieľom je riešiť problémy, nie ich zakrývať. Nie je to o tom, aby sme sa tvárili, že všetko vieme a na všetko máme odpoveď.*<sup>9</sup>

Centrum pre výskum etnicity a kultúry bolo druhým partnerským subjektom v tomto pilotnom projekte. Ide o mimovládnu organizáciu založenú v roku 2005. Centrum sídli v Bratislave, no svoje aktivity rozvíja prakticky na celom území Slovenska. Poslanie Centra je definované takto: *Naším cieľom je systematicky prispievať k vytváraniu prostredia, kde sa každý človek môže cítiť*

---

<sup>6</sup> Majo, J. – Šprocha, B. 2016. Storočie populačného vývoja Slovenska II.: populačné štruktúry. Dostupné z: <<http://www.infostat.sk/vdc/pdf/Storocie.pdf>> (30. 9. 2019).

<sup>7</sup> Kronika mesta Svidník. Dostupné z: <<https://www.svidnik.sk/kronika-mesta.html>> (30. 9. 2019).

<sup>8</sup> Podľa príslušných ustanovení zákona č. 336/2015 Z. z. o podpore najmenej rozvinutých okresov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov patril okres Svidník medzi originálne okresy zaradené do zoznamu najmenej rozvinutých okresov Slovenska a do dnešného dňa okres Svidník na tomto zozname figuruje.

<sup>9</sup> Rozhovory so zástupcami mesta Svidník a Centra pre výskum etnicity a kultúry.

*ako hodnotná a rešpektovaná bytosť. Naša práca vychádza z ľudskoprávných princípov, akými sú rešpektovanie dôstojnosti každého človeka a rozmanitosti spoločnosti... Zameriavame sa na inklúziu marginalizovaných skupín, či už ide o Rómov, migrantov alebo iné menšiny. Tematicky sa zameriavame predovšetkým na oblasť vzdelávania, bývania, sociálnej situácie, interetnických vzťahov a politickej participácie.*<sup>10</sup>

Pokiaľ ide o skúsenosti Centra, môžeme konštatovať, že v oblasti obhajovania menšinových práv a rozvíjania inkluzívnych prístupov patrí táto mimovládna organizácia medzi dôležitých mimovládnych aktérov. Dokumentovať to možno ukončenými i aktuálne realizovanými projektmi zameranými práve na uvedené témy (napríklad rómskej menšine boli venované projekty ako Každý by mal dostať šancu! či Aj ty máš šancu!, cudzincom a ich postaveniu i právam sa venovali projekty ako Interkultúrny sprievodca životom na Slovensku alebo KapaCity – Podpora integrácie cudzincov na lokálnej úrovni a podobne).<sup>11</sup>

Špecifickou motiváciou pre Centrum pri rozhodovaní o vstupe do projektového partnerstva s mestom Svidník bola predchádzajúca skúsenosť so spoluprácou: *S mestom Svidník sme mali veľmi dobrú skúsenosť z predchádzajúceho projektu, ktorý otvoril tému integrácie cudzincov na úrovni miest a obcí.*<sup>12</sup> *Súčasne sme cítili veľkú podporu vedenia mesta. Ak nemáte podporu mesta, neurobíte veľa. Môžete rozprávať, čo ste v rámci výskumu a terénu zistili, čo by sa pre zlepšenie atmosféry, životných podmienok, či konkrétnych skupín dalo urobiť, ale bez podpory samosprávy sa určité zmeny nikdy neuskutočnia. Podpora mesta je pre tento typ projektov kľúčová. Ďalším dôležitým faktom je, že Svidník je jedno z najrozmanitejších miest na Slovensku. Kultúrne, sociálne, nábožensky...*<sup>13</sup>

Mesto Svidník bolo v projekte zastúpené odbornými zamestnancami (Jana Micenková a Ľuboš Čepan). Pozitívom je, že nielen formálne, ale aj reálne sa o projekt a jeho obsah od začiatku zaujímali aj primátori mesta. V štádiu prípravy projektu a rozbehu jeho implementácie išlo o Jána Holodňáka, ktorý stála na čele mesta dve funkčné obdobia. Neskôr, po komunálnych voľbách konaných v novembri 2018 prevzala túto „projektovú štafetu“ novozvolená primátorka, Marcela Ivančová. U oboch platí konštatovanie, že projektu priznávali relevantnú pozornosť a vnímali dôležitosť jeho obsahu aj z hľadiska politickej citlivosti riešenej témy. V neskoršom období bola na strane mesta zapojená do projektu aj Kristína Tchirová, ktorá sa venovala diseminácii projektových výstupov, keďže v meste má na starosti vzťahy s verejnosťou.

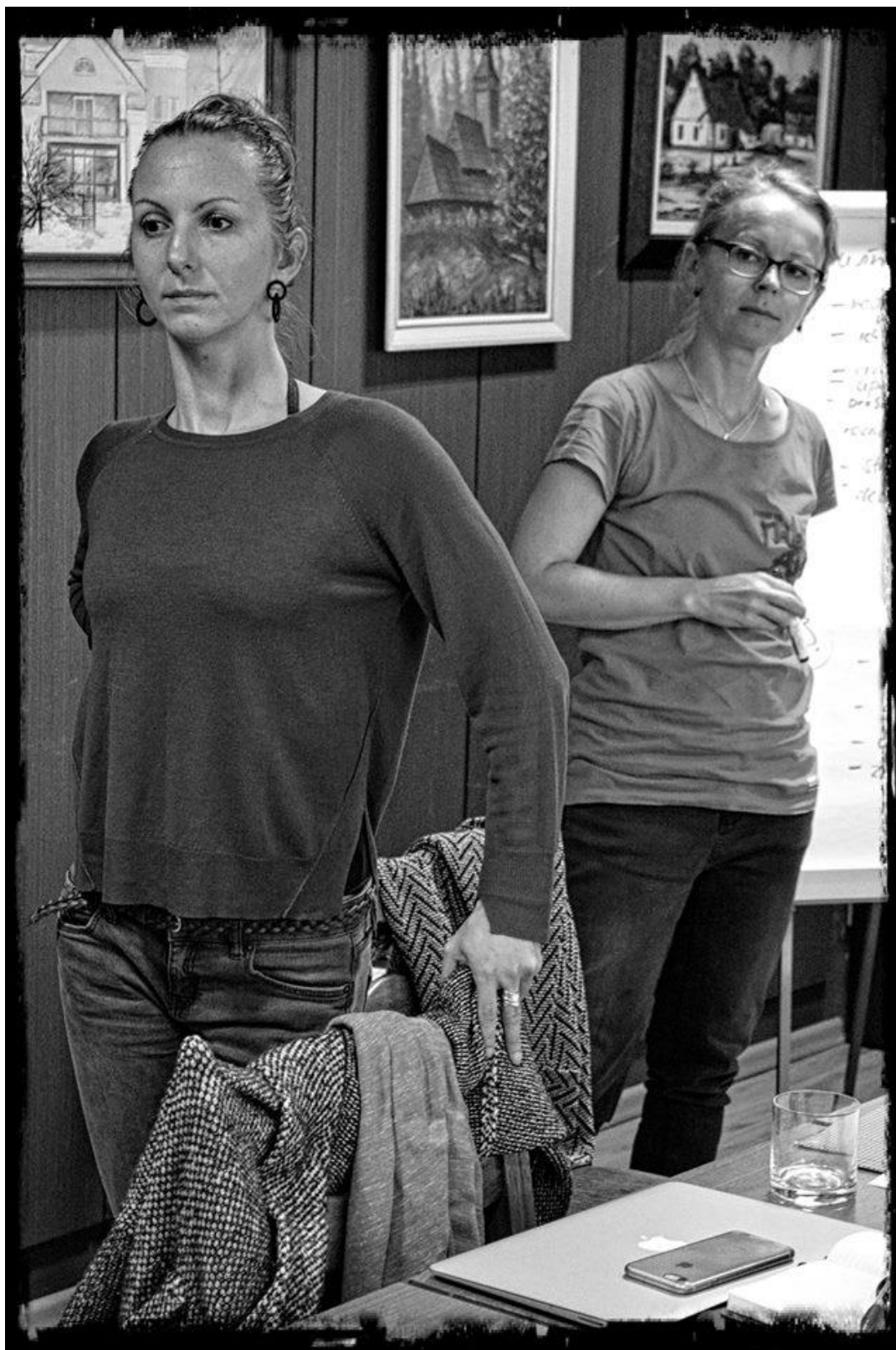
---

<sup>10</sup> CVEK: O nás. Dostupné z: <<http://cvek.sk/o-nas/>> (30. 9. 2019).

<sup>11</sup> CVEK: Aktuálne projekty. Dostupné z: <<http://cvek.sk/aktualne-projekty/>> (30. 9. 2019).

<sup>12</sup> Konkrétne išlo o projekt Združenia miest a obcí Slovenska s názvom Budovanie kapacít v prostredí miestnej územnej samosprávy (BUK), v ktorom Centrum vystupovalo v úlohe projektového partnera. Témou projektu bola úloha miest a obcí v procese integrácie štátnych príslušníkov tretích krajín. Do projektu boli okrem mesta Svidník zapojené aj ďalšie slovenské mestá (Banská Bystrica, Dolný Kubín, Michalovce, Prievidza, Senec a Snina). Projekt bol financovaný prostredníctvom Európskeho fondu pre integráciu štátnych príslušníkov tretích krajín (program Solidarita).

<sup>13</sup> Ľudia za záclonou... Rozhovor s Elenou Gallovou Kríglerovou. Dostupné z: <<https://mailchi.mp/14708bafdeb4/udia-za-zclonou?e=ea4d7a0373>> (30. 9. 2019).



Obrázok č. 1: Elena Gallová Kríglerová a Jana Kadlečiková počas jednej z projektových prezentácií<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Ľudia za záclonou... Rozhovor s Elenou Gallovou Kríglerovou. Dostupné z: <https://mailchi.mp/14708bafdeb4/udia-za-zclonou?e=ea4d7a0373> (30. 9. 2019).



Centrum v sledovanom pilotnom projekte zastupovali najmä skúsené výskumníčky s pomerne jasne vyprofilovanými výskumnými záujmami: Jana Kadlečíková (základné práva, sociálna inklúzia a participácia etnických menšín a analýza verejných politík), Elena Gallová Kriglerová (integrácia cudzincov na miestnej úrovni, participácia menšín, interetnické vzťahy a sociálna súdržnosť) a Alena Holka Chudžíková (migrácia, interetnické vzťahy a sociálna psychológia predsudkov).

## Ciele a časový plán projektu

Partneri projektu definovali cieľ vzhľadom na heterogénnosť miestnej populácie pomerne ambiciózne: *...otestovať participatívny proces tvorby lokálnej stratégie inklúzie a opatrení vedúcich k inklúzií rôznych znevýhodnených skupín.*<sup>15</sup> Svoju ambicióznosť projektívi partneri zvýraznili aj dvoma ďalšími zámermi. Prvým bolo reálne zlepšenie sociálnej súdržnosti v podmienkach mesta Svidník, tým druhým bol transfer dobrej praxe do podmienok ďalších vybraných samospráv v regióne za využitia inštitútu dobrovoľnej medziobecnej spolupráce.

Partneri projektu sa zaviazali v rámci implementácie projektu spracovať, respektíve pripraviť štyri rôzne výstupy, ktoré sa obsahovo dopĺňali, prípadne na seba procesne nadväzovali:

- prípadová štúdia zameraná na potreby mesta a jeho obyvateľov;
- SWOT analýza smerujúca k identifikácii potrieb znevýhodnených skupín obyvateľstva;
- stratégia inklúzie pre mesto Svidník pod označením Mesto pre všetkých;
- replikovateľný model kooperácie medzi mestskou samosprávou a mimovládnyimi aktérmi pri tvorbe miestnych verejných politík.

Vzhľadom na to, že Centrum sa snažilo pristupovať k napĺňaniu participatívneho princípu počas celej implementačnej fázy projektu, bolo očakávané, že projekt si vyžiada dôsledné sledovanie dohodnutého harmonogramu, aby nedochádzalo k zbytočným časovým sklzom. Primátor mesta Svidník, Ján Holodňák, však už počas prípravy projektu upozorňoval, že aj keď má záujem o pokračovanie v pozícii primátora mesta, nevie zaručiť vlastné znovuzvolenie a v tomto kontexte vnímal ohrozenie celého projektu.<sup>16</sup> Časový harmonogram projektu tak bol síce definovaný pomerne podrobne, no kvôli komunálnym voľbám, ktoré boli vyhlásené počas trvania implementačnej fázy pilotného projektu, existovali určité obavy o dodržanie tohto harmonogramu a naplnenie cieľov projektu ako takého.

## Príprava projektu

Príprava projektu prebiehala u oboch hlavných projektových partnerov v zásade bezproblémovo. Zatiaľ čo zástupcovia mesta si uvedomovali závažnosť riešenej témy

---

<sup>15</sup> Projektová dokumentácia pilotného projektu č. 6.

<sup>16</sup> Rozhovory so zástupcami mesta Svidník a Centra pre výskum etnicity a kultúry.

a užitočnosť plánovaných výstupov projektu, výskumníčky z Centra zdôrazňovali fakt, že tento projekt má nielen potenciál širokého využitia pre samosprávnú prax, ale zároveň vnímali definované ciele projektu ako výzvu pre aktivizáciu vlastných kapacít. Ako ale priznal vtedajší primátor mesta Svidník, Ján Holodňák, spočiatku sa v meste „bojovalo“ aj s tým, prečo by Svidničanom mali radiť nejakí výskumníci z Bratislavy, keď oni nepochádzajú z regiónu a nemôžu tak poznať či pochopiť to, čo skutočne trápi obyvateľov Svidníka.<sup>17</sup> I napriek verbalizácii tejto obavy, projektové partnerstvo vzniklo. Centrum totiž nebolo vo svidníckych podmienkach nezorientované, pretože už v predchádzajúcom období tieto partnerské subjekty spolupracovali pri implementácii iného projektu (tento bol zameraný na integráciu cudzincov v podmienkach slovenských obcí a miest). I preto vedenie mesta podporovalo pri riešení danej témy práve spoluprácu s Centrom, ktoré vnímalo ako overeného a primerane skúseného partnera.

Iniciácia projektového zámeru vzišla zo strany Centra, ktoré využilo svoje dovtedajšie skúsenosti a poznatky a ponúklo svoj model podpory sociálnej inklúzie. Mesto Svidník vstupovalo do projektu s odhodlaním poskytnúť pre implementáciu projektu potrebné kapacity a dosiahnuť navodenie takej atmosféry medzi obyvateľmi mesta, ktorá by potvrdzovala správnosť inkluzívneho prístupu a podporovala participatívnu tvorbu miestnych verejných politík aj v iných oblastiach.<sup>18</sup> Centrum sa pri vnímaní situácie vo Svidníku prejavilo ako skúsený aktér a situáciu v meste z hľadiska projektového zadania vnímalo komplexne: *Prax v teréne a konkrétne skúsenosti nás naučili, že ak sa snažíte integrovať jednu skupinu obyvateľov, vždy vznikajú určité tenzie a napätia. Objavujú sa otázky a poznámky: „Prečo práve táto skupina, prečo pomáhate iba týmto, prečo týchto zvyhodňujete, týchto si nevšímate a podobne?“ V istom bode sme pochopili, že je jedno o akú menšinu a zraniteľnú skupinu ide. Menšiny a zraniteľné skupiny a je jedno či ide o Rómov, Maďarov, cudzincov, migrantov, alebo zdravotne postihnutých, seniorov, malých detí, pacientov, čelia podobným bariéram a identickým situáciám. V podstate hovoríme o problémoch, ktoré sa týkajú veľmi širokého spektra ľudí. Mali sme pocit, že ak začneme hovoriť o tejto téme širšie, tak sa nám ľahšie podarí presvedčiť verejnosť a spoločnosť, že sa to týka nás všetkých. Rómovia sú veľmi izolovaní, o cudzincoch veľa nevieme, ale každý v rodine má malé deti, niekoho kto je chorý, zdravotne znevýhodnený, starý, niekoho s kým sa „život pohral“ a je odkázaný na pomoc okolia. Rozhodli sme sa, že sa zameriame na všetky znevýhodnené skupiny, ktoré vo Svidníku v rámci terénneho výskumu priamo na mieste nájdeme.*<sup>19</sup>

Samotná prípravná fáza prebiehala štandardným spôsobom. Zástupcovia partnerských subjektov komunikovali medzi sebou, ako aj s Úradom, ktorý vystupoval v pozícii donora. K podpisu memoranda o spolupráci došlo v polovici júna 2017. Vo všeobecnosti možno

---

<sup>17</sup> Rozhovory so zástupcami mesta Svidník a Centra pre výskum etnicity a kultúry.

<sup>18</sup> Rozhovory so zástupcami mesta Svidník a Centra pre výskum etnicity a kultúry.

<sup>19</sup> Ľudia za záclonou... Rozhovor s Elenou Gallovou Kríglerovou. Dostupné z: <https://mailchi.mp/14708bafdeb4/udia-za-zclonou?e=ea4d7a0373> (30. 9. 2019).



konštatovať, že v prípravnej fáze sa neobjavili žiadne závažné skutočnosti, ktoré by naznačovali nespôsobilosť partnerov úspešne implementovať tento pilotný projekt.

### **Prvá etapa implementácie (august 2017 – február 2018)**

Prvá implementačná etapa tohto pilotného projektu sa dá označiť aj ako výskumná etapa. Jej cieľom bolo získanie dostatočného objemu kvalitatívnych i kvantitatívnych údajov, ktoré mali vytvoriť dátový základ pre analytické práce v nasledujúcich etapách implementácie.

Centrum začalo už v auguste 2017 s prípravou a spracovaním situačnej analýzy vzťahujúcej sa na mesto Svidník. Pri analýze sa vychádzalo z verejne elektronicky dostupných údajov a analyzovaný bol predovšetkým obsah oficiálnych dokumentov mesta vzťahujúcich sa k postaveniu a pôsobeniu menších, či iných špecifických skupín obyvateľstva. Situačná analýza bola považovaná za prvý a nevyhnutý podklad umožňujúci realizáciu ďalších plánovaných aktivít projektu.

Výskum prebiehal do februára 2018 a spočíval v obsahovej analýze strategických dokumentov mesta (Program rozvoja mesta Svidník na roky 2016 – 2022, Komunitný plán rozvoja sociálnych služieb na roky 2016 – 2022, Koncepcia rozvoja školstva do roku 2018) a informácií, ktoré mesto poskytuje prostredníctvom svojej oficiálnej internetovej stránky a vlastných sociálnych sietí.

Prvé koordinačné projektové stretnutie medzi zástupcami partnerských subjektov prebehlo v druhej polovici augusta 2017. Obsahom stretnutia sa stali plánované kroky súvisiace s výskumnými zámermi a formulácia očakávaní partnerov projektu vo vzťahu k priebehu a výsledkom projektovej implementácie. Za mesto sa ho zúčastnil nielen primátor mesta a koordinátorka projektu, ale tiež vedúci odboru projektov a prednosta mestského úradu. Centrum na tomto stretnutí zastupovali dve zapojené výskumníčky (Elena Gallová Kriglerová a Jana Kadlečíková).

Do konca kalendárneho roka 2017 sa uskutočnilo ešte jedno koordinačné projektové stretnutie za účasti zástupcov oboch partnerských subjektov (toto stretnutie bolo organizované v polovici decembra 2017 opäť v priestoroch Mestského úradu mesta Svidník). Za Centrum sa na stretnutí zúčastnili Elena Gallová Kriglerová a Alena Holka Chudžíková.

Pre účely získania dát rozhovormi bolo v období mesiacov september – november 2017 oslovených jedenásť respondentov: primátor mesta, prednosta mestského úradu, hovorkyňa mesta zodpovedná za vzťahy s verejnosťou, vedúca zamestnankyňa sociálneho odboru, poslankyňa mestského zastupiteľstva, komunitná pracovníčka, komunitný pracovník pôsobiaci v rómskej komunite, riaditeľ domova dôchodcov, riaditeľka denného stacionára, zástupca organizácie Spojme srdcia pre zdravie a riaditeľ Múzea ukrajinskej kultúry. Z tohto výpočtu je zrejmé, že išlo o mimoriadne rôznorodú skupinu respondentov, ktorí mali poskytnúť

dostatočné údaje pre komplexné zhodnotenie existujúceho stavu v nasledovných piatich oblastiach:

- percepcia (vnímanie) mesta z hľadiska kvality života, rozvoja spoločenských a komunitných vzťahov, možností uplatnenia a životnej úrovne rôznych skupín obyvateľov,
- rozmanitosť v meste a jej vnímanie zo strany verejnosti,
- tvorba miestnych verejných politík v meste a súvisiace rozhodovacie mechanizmy,
- percepcia (vnímanie) participácie zo strany rôznych aktérov,
- postavenie a pôsobenie rôznych menšín v meste (napríklad seniorov, mladých ľudí, Rómov, Rusínov a Ukrajincov, či ľudí so zdravotným znevýhodnením) a možnosti ich zapojenia do participatívnych procesov.

Analýzou poskytnutých údajov dospeli zástupcovia Centra k viacerým zaujímavým zisteniam. Po prvé, potvrdilo sa, že téma participácie nepatrí v meste Svidník medzi dôležité spoločenské témy a vo veľkej miere ide o nepochopený fenomén. Po druhé, tvorba verejných politík nemá ustálený, respektíve štandardizovaný postup a rôzni aktéri pri zapájaní sa do tejto tvorby skôr improvizujú. Po tretie, zapájanie rôznych skupín obyvateľstva do relevantných procesov tvorby miestnych verejných politík je vo všeobecnosti považované za užitočné a dôležité z hľadiska legitimizácie týchto verejných politík a akceptácie ich výstupov i účinkov. A po štvrté, zapájanie rôznych skupín obyvateľstva je vnímané ako dôležité aj z hľadiska komunikácie prebiehajúcej medzi samosprávou a verejnosťou.<sup>20</sup>

Ďalším nástrojom na získavanie potrebných dát sa stali fókusové skupiny. Centrum v priebehu decembra 2018 zorganizovalo zber dát prostredníctvom troch fókusových skupín. Prvá z nich bola zameraná na postavenie a potreby starých ľudí (seniorov), druhá bola zameraná na postavenie a potreby mladých ľudí (konkrétne išlo o študentov miestneho gymnázia) a posledná bola venovaná postaveniu a potrebám členov rómskej komunity bývajúcej na Festivalovej ulici.

Aj výsledky z týchto fókusových skupín poskytli zaujímavý vstup do neskorších analytických dokumentov. Ukázali totiž, že participácia je pre tieto skupiny obyvateľstva neznámym pojmom a používanie tohto pojmu ich skôr zneisťuje. Na druhej strane si tieto skupiny uvedomujú dôležitosť existencie možností na prejavenie svojich názorov a formuláciu vlastných potrieb vo vzťahu k miestnej samospráve. Závažným problémom sa ukázala pomerne nízka ochota mladých ľudí zotrvať v meste aj po skončení štúdia. Väčšina z nich uvažuje o odsťahovaní sa z mesta (do iných regiónov Slovenska i do zahraničia) už počas štúdia alebo bezprostredne po jeho ukončení, pričom hlavným motívom sú väčšie a atraktívnejšie príležitosti, ktoré im Svidník nedokáže ponúknuť. Ak sa táto tendencia pretaví do reálneho správania sa mladých obyvateľov mesta, mestská samospráva sa v relatívne krátkom období bude musieť ešte výraznejšie venovať témam, ktoré súvisia so starnutím populácie, pričom

---

<sup>20</sup> Projektová dokumentácia k monitorovacím správam.

hlavný tlak bude na kvalitu poskytovania zdravotných a sociálnych služieb. Oslovení Rómovia označovali za svoj najpálčivejší problém kvalitu vlastného bývania na Festivalovej ulici.

Reflektované témy boli prediskutované aj s primátorom mesta na decembrovom stretnutí. Ako špecifická sa ukázala téma života rómskej komunity na Festivalovej ulici. Okrem interných problémov komunity totiž mesto muselo čeliť aj nekoordinovaným snahám Rómov o individuálne stretnutia s primátorom. Tieto „návštevy“ sa neodohrávali vo vyhradenom čase, zamestnanci mestského úradu ich vnímali ako rušivé a konfliktné situácie vyvolávali aj v rómskej komunite. Primátor aj na základe uskutočneného stretnutia súhlasil s organizáciou pravidelných stretnutí primátora s obyvateľmi Festivalovej ulice.

V januári 2018 sa oba partnerské subjekty pripravovali na aktívnu účasť na pracovnom stretnutí k pilotnej schéme. Toto stretnutie sa konalo v dňoch 15. – 17. januára 2018 a zástupcovia mesta Svidník i Centra na ňom prezentovali dovtedajšie kroky, prvé výsledky i očakávaný ďalší postup.

V druhej polovici februára 2018 Centrum zbieralo v meste Svidník kvalitatívne dáta prostredníctvom pološtruktúrovaných rozhovorov s jednotlivcami zastupujúcimi cieľové skupiny. Tieto rozhovory viedla za Centrum Jana Kadlečíková a oslovení respondenti zastupovali gréckokatolícku charitu, miestny detský domov, miestny azylový dom, ako aj skupinu obyvateľov mesta-cudzincov pochádzajúcich z Ukrajiny. Približne v tom istom období pokračovala identifikácia zástupcov zraniteľných skupín, ktorí by mali byť zaradení do pracovnej skupiny pôsobiacej v pozícii kolektívneho poradného orgánu primátora mesta.

Už na konci prvej implementačnej etapy dospeli partnerské subjekty k spoločnému záveru, že jedným z kľúčových determinantov vytvorenia efektívne fungujúceho participatívneho mechanizmu bude nové nastavenie komunikácie medzi mestskou samosprávou a miestnou verejnosťou v najširšom zmysle slova. Obom partnerom bolo tiež jasné, že bude potrebné „posilniť hlas“ niektorých z identifikovaných zraniteľných skupín, pretože sa už v prvej etape implementácie projektu ukazovalo, že v meste existujú pomerne jasné hranice medzi dominujúcimi skupinami a vylučovanými skupinami obyvateľstva.

### **Druhá etapa implementácie (marec 2018 – máj 2019)**

V úvodnej časti druhej implementačnej etapy projektu bola v súlade s projektovým zámerom zriadená pracovná skupina Svidník pre všetkých. K reálnemu zazmluvneniu jej členov však došlo až o niekoľko mesiacov. Táto pracovná skupina zahŕňala zástupcov tých zraniteľných skupín, ktoré boli identifikované v meste Svidník. Išlo o zástupcov kultúrnej i sociálno-ekonomicky veľmi odlišných skupín:

- mladí ľudia;
- starí ľudia (seniori);
- ľudia so zdravotným postihnutím;

- ľudia hlásiaci sa k rusínskej národnosti;
- ľudia hlásiaci sa k rómskej etnickej príslušnosti;
- ľudia bez domova (bezdomovci).

Základným poslaním pracovnej skupiny sa stalo priame spolupodieľanie sa na príprave a spracovaní stratégie inklúzie v meste.



Obrázok č. 2: Jedno z projektových pracovných stretnutí vo Svidníku<sup>21</sup>

V polovici mája 2018 sa v priestoroch Mestského úradu mesta Svidník konalo pracovné projektové stretnutie, ktorého cieľom bola prezentácia dovtedajších zistení. Po otvorení stretnutia primátorom mesta dostali priestor zástupkyne Centra, Elena Gallová Kriglerová a Jana Kadlečíková, ktoré prezentovali výsledky analýzy údajov získaných v prvej implementačnej etape projektu. Ich prezentácia mala názov Svidník je kultúrne rozmanitý, pokojný, väčší štvorizbový byt a s jej obsahom sa prišli na podujatie oboznámiť nielen zástupcovia mesta (napríklad viceprimátor mesta, či sociálni pracovníci), ale tiež zástupcovia inštitúcií, ktoré majú vo svojej agende prácu so zraniteľnými skupinami (napríklad riaditeľ detského domova, zástupcovia polície, či gréckokatolíckej charity), ako i osoby zastupujúce identifikované zraniteľné skupiny (napríklad cudzinci, osoby so zdravotným znevýhodnením a osoby hlásiace sa k rusínskej alebo rómskej menšine). Mesto bolo popísané ako relatívne pokojné a bezpečné miesto na spolunažívanie rozmanitých skupín. Dokonca aj rómske

<sup>21</sup> Mesto Svidník: Aktuality/Svidník – mesto pre všetkých. Dostupné z: <http://archiv.svidnik.sk/news/svidnik-mesto-pre-vsetkych/> (30. 9. 2019).

obyvateľstvo je v podmienkach Svidníka prijímané lepšie, než je tomu v mnohých ďalších obciach a mestách východného Slovenska. Jeho problémom je vnímanie rozvojového potenciálu, pretože predovšetkým mladí ľudia nespájajú svoju budúcnosť v ekonomicky aktívnom veku s týmto mestom (a ani regiónom). Okrem tradičných skupín obyvateľstva, u ktorých sa dala predpokladať určitá miera vylúčovania (napríklad národnostné, etnické a náboženské menšiny, ľudia so zdravotným znevýhodnením, seniori, či cudzinci), sa aspoň čiastočné vylúčenie potvrdilo aj u ďalších skupín obyvateľstva (napríklad u mladých ľudí a špecificky u mladých ľudí v krízových životných situáciách, či u ľudí odkázaných na sociálnu pomoc).

Už približne o mesiac neskôr na toto podujatie nadviazalo prvé pracovné stretnutie odbornej pracovnej skupiny zahŕňajúcej zástupcov miestnych aktérov a zraniteľných skupín obyvateľov mesta. Program úvodného pracovného stretnutia bol bohatý. Okrem bližšieho zoznámenia sa s projektom a jeho cieľmi sa účastníci venovali tiež vymedzeniu vlastnej agendy. Pozornosť bola venovaná napríklad otázkam inkluzívnych mechanizmov a možnostiam ich využitia v podmienkach mesta Svidník, významu participácie a jej nástrojom a podobne.



Obrázok č. 3: Atmosféra na projektových pracovných stretnutiach<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Ľudia za záclonou... Rozhovor s Elenou Gallovou Kríglerovou. Dostupné z: <https://mailchi.mp/14708bafdeb4/udia-za-zclonou?e=ea4d7a0373> (30. 9. 2019).

Zriadená pracovná skupina prejavila svoju životaschopnosť a začala sa stretávať v súlade so svojím pracovným plánom. Pozitívom jej práce bola otvorená diskusia a jej rozširovanie aj na problematiku vylúčenia u ďalších skupín obyvateľstva. Ako príklad možno v tejto súvislosti spomenúť pracovné stretnutie organizované 4. októbra 2018 v priestoroch mestského úradu. Jeho obsahom mala byť predovšetkým diskusia o získavaní dát o vybraných zraniteľných skupinách, no účastníci pracovného stretnutia rozšírili témy diskusie aj o problematiku týraných a obchodovaných osôb a tiež o tému postavenia a kvality života pacientov a dlhodobo chorých. Účastníci stretnutia sa zhodli na tom, že u každej z identifikovaných zraniteľných skupín je potrebné zodpovedať tri základné tematické okruhy: 1) Aké sú základné výzvy, ktorým čelia identifikované skupiny? 2) Ako získať dôveru osôb patriacich do zraniteľných skupín a dozvedieť sa viac o ich problémoch ako aj o ich vnímaní týchto problémov? 3) Ako zapojiť zraniteľné osoby alebo ich komunity do riešenia problémov, ktoré ich trápia? Ďalším veľkým pozitívom sa ukázala ochota členov pracovnej skupiny stretávať sa aj mimo mestského úradu (napríklad na Festivalovej ulici, kde žije najväčšia miestna rómska komunita), čo posilňovalo pocit súdržnosti i dôveru v spoločný cieľ.

V druhej polovici roka 2018 došlo zo strany partnerov projektu aj k naštartovaniu vyhľadávania potenciálnych zahraničných partnerov, ktorí by pomohli šíriť projektovú ideu aj v zahraničných podmienkach. Táto aktivita rozširovala okruh subjektov, ktoré mohli profitovať z realizácie pilotného projektu. Z hľadiska projektovej implementácie však koncom roku 2018 už bolo cítiť, že sa blížila komunálne voľby a najmä zástupcovia mesta viackrát uviedli, že aj od ich výsledku môže závisieť ďalšia podpora samosprávy touto projektom. Zástupcovia Centra však nevníмали toto ohrozenie ako bezprostredné riziko úspešného dokončenia implementácie rozbehnutého projektu a podobný postoj mali aj zástupcovia Úradu, ktorí boli pripravení vstúpiť do prípadných potrebných rokovaní s novým samosprávnym manažmentom mesta.

Keďže komunálne voľby priniesli zmenu v politickej reprezentácii mesta, v priebehu novembra 2018 došlo k uzavretiu spolupráce s dovtedajším primátorom mesta, Jánom Holodňákom. Jeho súčasťou bolo aj zhodnotenie spolupráce a odovzdanie agendy novej primátorky, Marcele Ivančovej. I keď nová primátorka nebola dopodrobna oboznámená s priebehom projektu a jeho obsahom, pomerne rýchlo projekt prevzala do vlastnej agendy a tak nedošlo prakticky k žiadnym významným časovým sklzom pri projektovej implementácii.

Začiatkom februára 2019 bolo v priestoroch Charity – Domu Sv. Faustíny zorganizované ďalšie z plánovaných stretnutí pracovnej skupiny. Primárne bola venovaná postaveniu a životným stratégiám osôb nachádzajúcich sa v ťažkej životnej situácii (napríklad osobám bez domova). Podujatia sa okrem zástupcov projektových partnerov zúčastnili tiež zástupcovia Gréckokatolíckej charity Prešov, klienti organizujúceho zariadenia a ľudia bez domova. Mesto Svidník už na tomto podujatí zastupovala aj nová primátorka. Okrem facilitácie pre výmenu názorov a postojov všetkých zainteresovaných subjektov slúžilo toto podujatie aj na



formuláciu úloh pre mestskú samosprávu. Súčasťou tejto aktivity bola prezentácia príkladov dobrej praxe zo zahraničia. Ako mimoriadne obohacujúca vyznela nekonfliktná konfrontácia skúseností a poznatkov odborných zamestnancov s príbehmi konkrétnych ľudí, ktorí ich podávali zo svojho pohľadu.<sup>23</sup>

### **Ukončenie projektu, jeho dopad na prax a replikovateľnosť v iných podmienkach**

Vytvorená pracovná skupina pokračovala vo svojich pracovných stretnutiach a v záverečnej fáze projektu. V porovnaní s úvodnými pomerne všeobecnými stretnutiami sa jej členovia priklonili k tomu, že každé stretnutie bolo venované nejakej špecifickej skupine a okrem riešenia bežnej agendy tak mali členovia pracovnej skupiny možnosť hlbšie prediskutovať niektoré záležitosti, ktoré by inak boli vnímané ako príliš partikulárne či okrajové. Životaschopnosť pracovnej skupiny a jej výstupy primäli aj zástupcov mesta k tomu, že táto skupina bola de facto uznaná ako vhodná platforma pre konzultovanie niektorých zámerov mestskej samosprávy.

Centrum v priebehu záverečnej fázy projektu spracovalo stratégiu inklúzie vybraných skupín obyvateľstva v podmienkach mesta Svidník. Strategický dokument obsahuje celý rad odporúčaní s ich zdôvodnením a potenciálnymi prínosmi, čo je mimoriadne dôležité aj z hľadiska replikovateľnosti daného prístupu, pretože týmto sa uľahčuje skúsenostný a poznatkový transfer a mesto Svidník tak môže pomerne jednoducho vystupovať ako agent pozitívnej zmeny aj vo vzťahu k ďalším mestským či obecným samosprávam na Slovensku. Táto aktivita bola podporená aj vydaním príručky participácie, ktorá rovnako obsahovala konkrétne nástroje a spôsoby ich využitia v praxi.

Záverečná konferencia projektu s predstavením hlavných výstupov projektu a jeho slávnostným ukončením sa konala v závere júna 2019 v priestoroch Domu kultúry vo Svidníku. Cieľom bolo predstavenie projektu, jeho aktivít, dôležitých míľnikov, spracovaných výstupov a odporúčaní pre mesto i pre ďalšie samosprávy. Súčasťou podujatia boli aj infostánky a program, ktorý pripravili zástupcovia rôznych skupín žijúcich v meste Svidník.

Udržateľnosť výstupov projektu možno dokladovať nadväzujúcimi aktivitami. Napríklad už 22. augusta 2019 sa v Dome kultúry vo Svidníku organizoval workshop špecializovaný na budovanie súdržných komunít. Organizátormi podujatia boli mesto Svidník, Centrum a Úrad a cieľovou skupinou boli predovšetkým obyvatelia mesta Svidník (podujatie však bolo otvorené pre širšiu verejnosť). Účasť nakoniec presiahla úroveň 20 osôb, pričom okrem miestnych obyvateľov sa tohto podujatia zúčastnili aj zástupcovia niektorých okolitých obcí. Na tréningu bol opäť prezentovaný a diskutovaný obsah spracovaného strategického dokumentu. Účastníci sa okrem iného venovali významu participatívnych prístupov, vzájomnej

---

<sup>23</sup> Mesto si chce vypočuť názor každého občana. Dostupné z: <[https://www.svidnik.sk/oznamy/mesto-si-chce-vypocut-nazor-kazdeho-obcana.html?fbclid=IwAR2xPq1sc8\\_y9NwRvC3ZylkaFicDz8cxN\\_u5cs4rZqLCFH4O3gxNhpjzlio](https://www.svidnik.sk/oznamy/mesto-si-chce-vypocut-nazor-kazdeho-obcana.html?fbclid=IwAR2xPq1sc8_y9NwRvC3ZylkaFicDz8cxN_u5cs4rZqLCFH4O3gxNhpjzlio)> (30. 9. 2019).

podpore a pomoci a efektívnym spôsobom zapájania rôznych zainteresovaných subjektov do všetkých rozhodovacích i plánovacích procesov. Do dnešného dňa však nebol spracovaný strategický dokument predložený na oficiálne rokovanie mestského zastupiteľstva. Táto skutočnosť vzbudzuje obavy o reálnu využiteľnosť tohto výstupu a zároveň otvára otázku pasivity zo strany volených zástupcov mesta.

### **Zhodnotenie vybraných prvkov participatívnej tvorby verejných politík**

Projektoví partneri oceňovali vzájomnú spoluprácu a bezproblémovú komunikáciu. Obavy z vnímania Centra ako externého, príliš vzdialeného a neorientovaného poradenského subjektu sa nenaplnili. Napomohla tomu nielen predchádzajúca projektová spolupráca mesta a Centra, ale tiež ochota a pripravenosť zástupcov oboch partnerských subjektov spolupracovať a dosiahnuť spoločný cieľ.

Z hľadiska budovanej dôvery je možné projekt rozdeliť do dvoch častí. V prvej časti sa dôvera medzi partnermi i dôvera vo význam projektu rozvíjala medzi Centrom a zástupcami mesta, ktorých do ich pozícií určil vtedajší primátor mesta, Ján Holodňák. Riziko diskontinuity sa objavilo v súvislosti s komunálnymi voľbami, ktoré sa konali v novembri 2018. Ako sa však čoskoro ukázalo, obavy z tohto rizika sa nenaplnili a aj nová primátorka mesta, Marcela Ivančová, prijala projekt do svojej agendy.

Lídorskú pozíciu v projekte plnilo Centrum, ktoré bolo hlavným nositeľom projektovej idey, stálo sa hlavnými výskumnými a analytickými aktivitami a z veľkej časti koordinovalo tiež väčšinu projektových aktivít. Na druhej strane platí, že mesto Svidník plnilo svoje zverené úlohy zodpovedne a k projektu pristupovalo čiastočne z pozície učiacej sa organizácie, pričom jeho zámerom bolo odovzdávanie nadobudnutých skúseností a poznatkov aj ďalším obciam a mestám (napríklad obciam združeným v združení Dukla).

Spolupráca medzi partnermi prebiehala na veľmi dobrej úrovni a to isté platí aj o spolupráci projektových partnerov s Úradom. Mesto oceňovalo predovšetkým pripravenosť Úradu asistovať pri niektorých aktivitách (napríklad pri administrovaní projektu a pri spracovávaní požadovanej projektovej dokumentácie). Centrum vnímalo Úrad ako donora, ktorý je pripravený poskytnúť požadovanú podporu, no ktorý zbytočne alebo neprimerane nezasahuje do žiadnej z fáz projektového cyklu. Podobne, ako tomu bolo v prípade Centra, aj v prípade Úradu platilo, že fyzická vzdialenosť Úradu a mesta nie je problémom a vzájomnú spoluprácu nijako nenaruša.

Keďže projektoví partneri od začiatku sledovali zvolenú metodiku postupu, podarilo sa im osloviť a zapojiť prakticky všetky zraniteľné skupiny. V priebehu projektu sa dokonca dostali aj k skupinám, o ktorých sa v pôvodnom zámere neuvažovalo (napríklad týrané alebo obchodované osoby). Mimoriadne dôležitým prvkom bolo aktívne zapojenie zástupcov týchto skupín do projektových aktivít, čo sa vo veľkej miere podarilo. Na tomto mieste je potrebné

vyzdvihnúť odbornú prácu výskumníčov zastupujúcich Centrum, ktoré vďaka svojim skúsenostiam dokázali pracovať aj s takými skupinami, ktorých členovia vnímajú svoje zapájanie veľmi citlivo a ktorí sa stretávajú pomerne často s nepochopením na strane zamestnancov mestskej samosprávy či na strane majoritnej populácie.

Pozitívnu evolúciu možno identifikovať aj pri pohľade na aktivity zriadenej pracovnej skupiny. Jej členovia sa spočiatku venovali skôr všeobecnejším témam, no postupne prišli na to, že svoju pozornosť musia venovať aj špecifickým otázkam a za týmto účelom boli niektoré pracovné stretnutia organizované tak, aby bol vytvorený priestor pre zameranie sa na vybrané témy. Veľkým pozitívom z hľadiska budovania dôvery a poskytovania spätnej väzby sa stala organizácia stretnutí pracovnej skupiny v prostredí tých skupín, o záujmoch ktorých jej členovia rokovali. Ďalším pozitívnym momentom bola snaha o ad hoc prizývanie ďalších účastníkov stretnutí, ktorí reprezentovali príslušné vylúčené skupiny obyvateľstva. Členovia komisie tak mohli konfrontovať svoje poznatky a skúsenosti nielen v uzavretom kruhu, ale dôraz bol kladený na otvorenosť a na prístupnosť aj pre ďalšie pohľady či názory.

Veľkým negatívom projektu z hľadiska jeho finalizácie je meškanie s prerokovaním spracovaného strategického dokumentu na úrovni mestského zastupiteľstva. Do dnešného dňa tento strategický dokument nebol zaradený do programu zasadnutí tohto samosprávneho orgánu a je namieste otázka, čo plánuje mesto urobiť s hlavným projektovým výstupom. Zo strany donora bolo mesto upozornené, že ak má projekt viesť k pozitívnym účinkom, bolo by vhodné oficiálne prerokovať spracovaný strategický dokument a prijať opatrenia na implementáciu aspoň niektorých v ňom obsiahnutých odporúčaní.