

# Od Levoče po Spišský hrad, politiky medziobecnej spolupráce

## Príbeh pilotného projektu č. 5

(hlavní partneri projektu: obec Spišský Hrhov, Centrum antropologických výskumov)

### Mikroregióny a medziobecná spolupráca

Slovensko je z hľadiska obecnej štruktúry mimoriadne fragmentovnou (teda rozdrobenou) krajinou. Dokonca aj v európskom kontexte ide o jeden z extrémnych prípadov obecnej fragmentácie.<sup>1</sup> Celkový počet obcí (bez mestských častí Bratislavy a Košíc, ktoré taktiež disponujú vlastnými samosprávnymi orgánmi i kompetenciami) dosahuje aktuálne hranicu 2890 obcí, čo znamená, že priemerná populačná veľkosť obce na Slovensku je nižšia než 1900 obyvateľov. Zaujímavým je tiež údaj, že až približne dve tretiny obcí na Slovensku majú populáciu nižšiu než 1000 obyvateľov a bežné sú aj takzvané mikroobce, teda obce, ktorých populačná veľkosť nepresahuje úroveň 500 obyvateľov.<sup>2</sup>

Keďže relevantná legislatívna úprava na Slovensku nepozná kompetenčnú kategorizáciu obcí, populačne najväčšie mestá na Slovensku majú rovnaké kompetencie ako najmenšie vidiecké obce, ktorých populácia nedosahuje ani úroveň 20 obyvateľov. Ak sa do úvahy vezmú aj také výzvy, ako postupná depopulácia periférnych regiónov, pravidelná migrácia obyvateľstva z vidieckych obcí do mestských centier (kvôli práci alebo štúdiu) a zároveň zvýšený tlak na kvalitu poskytovaných služieb, neprekvapuje, že najmä mikroobce a malé obce sú nútené hľadať nástroje umožňujúce ich hospodárske a administratívne prežitie. Najčastejšie využívaným nástrojom sa v tejto súvislosti stala medziobecná spolupráca.

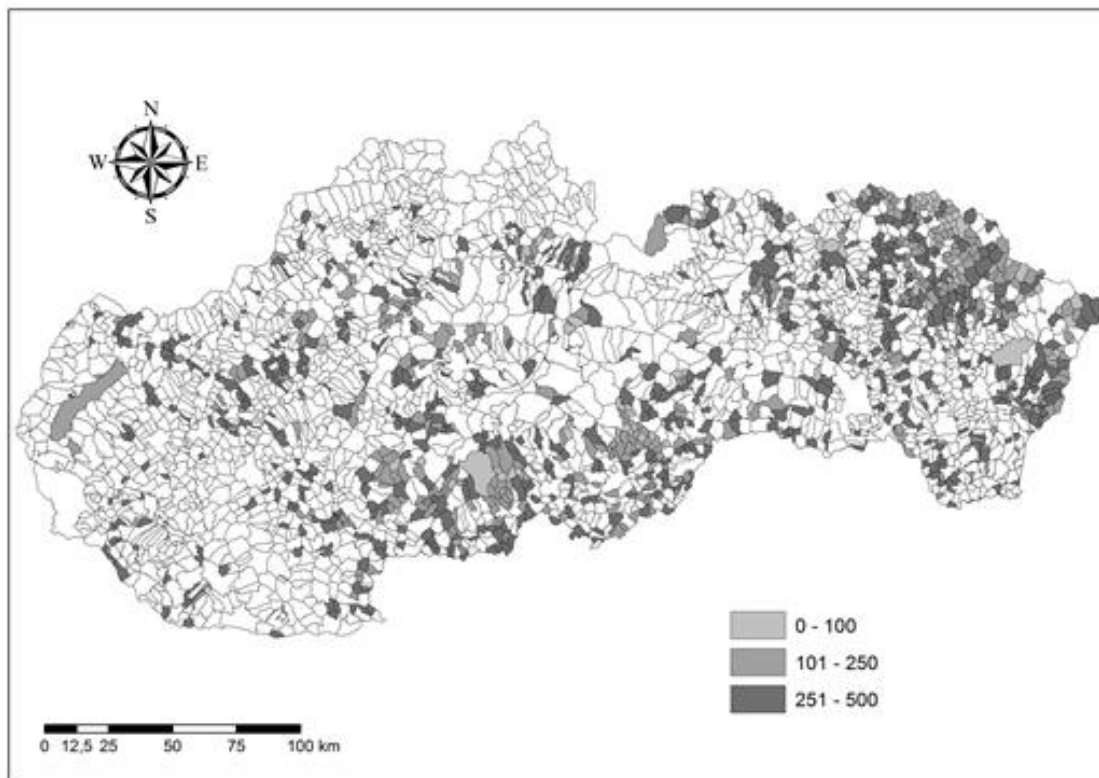
Medziobecná spolupráca je v slovenských podmienkach explicitne spomenutá Ústavou Slovenskej republiky a zároveň ju pomerne vágne a univerzalisticky upravuje niekoľko ustanovení zákona SNR č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov. Podľa tohto zákona sa spolupráca obcí musí riadiť zásadami legálnosti, vzájomnej výhodnosti a súladu s potrebami obyvateľov dotknutých obcí. Platí princíp, že obce majú pri medziobecnej spolupráci rovnaké postavenie. Spolupráca medzi obcami na Slovensku môže byť rozvíjaná len na princípe dobrovoľnosti a zákon rozoznáva tieto kooperatívne formy:

---

<sup>1</sup> Csachová, S. – Nestorová-Dická, J. 2011. Territorial Structure of Local Government in the Slovak Republic, the Czech Republic and the Hungarian Republic – comparative view. Geografický časopis, roč. 63, č. 3, s. 209 – 225.

<sup>2</sup> Klimovský, D. 2009. O možných riešeniach fragmentovanej lokálnej sídelnej štruktúry. Acta Politologica, roč. 1, č. 2, s. 182 – 213.

- zmluvy uzavreté na účely uskutočnenia konkrétnych úloh alebo činností (typickým príkladom sú rôzne *ad hoc* zmluvy o splnení nejakých spoločných úloh alebo zmluvy o zriadení spoločných obecných úradov);
- zmluvy o zriadení združení obcí (typickým príkladom sú mikroregionálne združenia);
- zriadenie alebo založenie právnických osôb (typickým príkladom sú rôzne obecné obchodné spoločnosti).



Obrázok č. 1: Územná distribúcia takzvaných mikroobcí na Slovensku<sup>3</sup>

V dekáde nasledujúcej po roku 1989 boli pomerne bežne využívané rôzne zmluvy o spoločnom výkone úloh, no po rozsiahlej decentralizačnej reforme, v rámci ktorej sa v období rokov 2002 – 2004 preniesol na obce (i vtedy novovzniknuté samosprávne kraje) veľký objem kompetencií, obce začali oveľa intenzívnejšie využívať možnosť zriaďovania spoločných obecných úradov. Tieto úrady sa zriaďovali kvôli výkonu delegovanej štátnej správy a Ministerstvo vnútra SR vydalo v roku 2002 metodologické usmernenie zriaďovania spoločných obecných úradov. Približne v tom istom období sa mimoriadne populárnymi stali tiež takzvané mikroregionálne združenia, ktoré žiadny zákon špecificky nedefinuje.<sup>4</sup> Odborníci sa však zhodujú, že mikroregióny umožňujú obciam to, aby sa záujmovo združovali do celkov,

<sup>3</sup> Csachová, S. In: Klimovský, D. 2014. Inter-municipal Cooperation in Slovakia: The Case of Regions with Highly Fragmented Municipal Structure. Novo mesto: Faculty of Organization Studies.

<sup>4</sup> Klimovský, D. 2010. Territorial Consolidation and Inter-communal Co-operation at the Local Level in the Slovak Republic. In: Swianiewicz, P. (ed.) Territorial Consolidation Reforms in Europe. Budapest: OSI/LGI, s. 237 – 253.

ktoré spoločne riešia problémy v kultúrnej, ekonomickej či environmentálnej oblasti. *Mikroregión je potrebné vnímať ako základnú geografickú jednotku so spoločnou ekonomickou, sociálno-kultúrnou a v neposlednom rade aj environmentálnou problematikou, ktorá je schopná vytvoriť vlastný identický rozvojový program na báze využitia miestnych zdrojov a inovatívnych postupov.*<sup>5</sup>

Popularita mikroregiónov súvisela s integračnými snahami Slovenska a príležitosťou uchádzať sa o externé zdroje (napríklad prostredníctvom predvstupových fondov EÚ a neskôr štrukturálnych fondov EÚ). Najmä malé obce totiž nedokázali samostatne splniť minimálne požiadavky vzťahujúce sa k žiadateľom o takéto zdroje a keďže sa pokúšali vyhnúť zlučovaniu, respektíve spájaniu s inými obcami, medziobecnú spoluprácu identifikovali v tejto situácii ako efektívny a dostatočne účinný nástroj. Ak sa pozrieme bližšie na ďalší vývoj týchto dvoch nástrojov rozvíjania medziobecnej spolupráce, narazíme na rozdielne scenáre. Zatiaľ čo spoločné obecné úrady sa stali takpovediac „povinnou jazdou“ všetkých menších obcí i miest a ich postupná obľúbenosť viedla k tomu, že aktuálne túto formu medziobecnej spolupráce využíva viac než 90 % všetkých obcí na Slovensku, mikroregióny, respektíve mikroregionálne združenia, síce boli akýmsi „módnym hitom“ najmä v rokoch 2001 – 2010, keď ich celkový počet na Slovensku výrazne presiahol úroveň 200 združení, no neskôr začal ich význam upadať. I keď väčšina bola zriaďovaná s veľkou pompou a zriaďovanie sprevádzal nefalšovaný entuziazmus predstaviteľov zapojených obcí, veľmi častou chybou pri ich zriaďovaní a fungovaní sa stala absencia ich primeraného manažmentu. Namiesto vytvárania akýchsi štandardných riadiacich jednotiek totiž tieto združenia nezriedka riadili volení alebo nevolení predstavitelia obcí popri svojej riadnej agende. A tak sa netreba čudovať, že niektorí rezignovali kvôli nedostatku (napríklad časových) kapacít a iných odradili prvé neúspechy pri uchádzaní sa o externé zdroje, pretože nemali potrebné skúsenosti so získavaním externých zdrojov (fundraisingom). V súčasnosti je prakticky nemožné presne určiť, koľko zo zriadených mikroregionálnych združení reálne vykonáva svoju činnosť, pretože veľká časť z nich existovala už iba formálne.<sup>6</sup> Jedným dychom je však potrebné dodať, že kurčitému oživeniu mikroregiónov došlo relatívne nedávno v súvislosti s podporou, ktorú štát deklaroval v prospech takzvaných miestnych akčných skupín. Tieto skupiny sa totiž pomerne bežne územne prekrývali s mikroregiónmi a záujemcovia o vytvorenie miestnych akčných skupín využili aj existujúce mikroregionálne štruktúry.

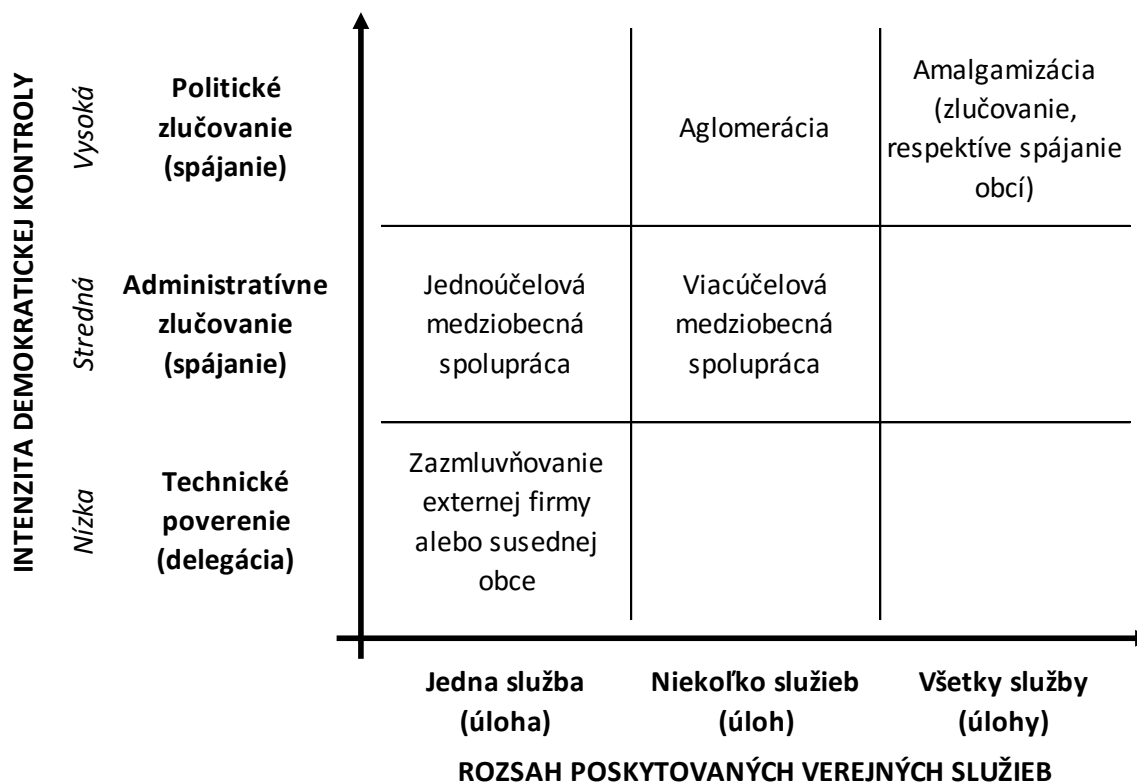
Pri vytváraní zmysluplných mikroregionálnych združení sa odporúča, aby tieto vznikali zdola nahor: *Miestni obyvatelia musia byť sami autormi rozvojových procesov, ktorých budú nositeľmi. Zapájanie obyvateľov územia do rozvojového procesu je pritom nevyhnutné vo všetkých jeho fázach, a to od začiatku (pri tvorbe myšlienok) až po ich realizáciu v praxi. Ľudia v území sa v tomto procese učia samostatnosti a nevyhnutnosti prebrať zodpovednosť sami za seba a za svoje rozhodnutia.*<sup>7</sup> Zapojenie širokej verejnosti je teda považované za kľúčový predpoklad efektívnej i udržateľnej tvorby plánov rozvoja fungujúcej medziobecnej spolupráce. Odborníci pri tejto téme poukazujú na to, že aj dobrovoľné a jednoduché formy

<sup>5</sup> Spišiak, P. 1999. Rozvoj vidieka vo vybraných mikroregiónoch Slovenska. Geografia, č. 1, s. 17 – 19.

<sup>6</sup> Klimovský, D. 2014. Inter-municipal Cooperation in Slovakia: The Case of Regions with Highly Fragmented Municipal Structure. Novo mesto: Faculty of Organization Studies.

<sup>7</sup> Príručka pre mikroregióny a obce na prípravu Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja. 2002, s. 6.

medziobecná spolupráca môžu postupným vývojom smerovať k čoraz intenzívnejšej integrácii zapojených obcí.



Obrázok č. 2: Matica logiky prehlbovania medziobecná spolupráce<sup>8</sup>

### Partneri projektu

Za verejný sektor bola ako partner do projektu zapojená obec Spišský Hrhov. Ide o populačne menšiu obec nachádzajúcu sa medzi mestami Levoča a Spišské Podhradie (neďaleko obce leží tiež mesto Spišská Nová Ves). Obec je zaujímavá tým, že v nej dochádza k populačnému rastu – zatiaľ čo napríklad v roku 1991 bola populačná veľkosť obce iba na úrovni 862 obyvateľov,<sup>9</sup> ku koncu roka 2018 to už bolo 1632 obyvateľov.<sup>10</sup>

V súčasnosti je obec Spišský Hrhov až notoricky známa ako príklad úspešnej integrácie Rómov, zvrátenia nepriaznivej demografie a všeobecného rozvoja obce. V roku 1998 sa starostom stal Vladimír Ledecký, ktorý s podporou viacerých miestnych aktivistov spustil zásadné zmeny v rozvoji obce. Spišský Hrhov je obec, ktorá ako prvá na Slovensku začala systematicky pripravovať Program rozvoja obce (v súčasnosti je platný Program rozvoja obce Spišský Hrhov

<sup>8</sup> Soguel, N. C. 2006. The inter-municipal cooperation in Switzerland and the trend towards amalgamation, *Urban Public Economics Review*, č. 6, s. 169 – 188.

<sup>9</sup> Kormošová, R. 2015. Spišský Hrhov v rokoch 1945 – 1989. In: Spišský Hrhov. Spišský Hrhov: Tlačiareň svidnícka pre obec Spišský Hrhov, s. 202 – 239.

<sup>10</sup> Štatistický úrad Slovenskej republiky: Počet obyvateľov obcí Slovenska k 31. 12. 2018.

na roky 2017 – 2023, pričom tento koncepčný a plánovací dokument pokrýva celú škálu aktivít obce s presahom i na ostatné obce v regióne, a to najmä v oblasti sociálnej politiky, vzdelávacej politiky, politiky zamestnanosti a politiky integrácie marginalizovaných komunít). Táto aktivita inšpirovala zavedenie povinnosti spracovania plánovacích dokumentov pre všetky obce na Slovensku. Spišský Hrhov je tiež známy priekopníctvom vo využívaní takzvanej obecnej firmy (obecného sociálneho podniku), dnes fungujúcej ako spoločnosť s ručením obmedzeným – Hrhovské služby, s. r. o. Do určitej miery je Spišský Hrhov výnimočnou obcou, keďže k spomínaným aktivitám pristupovalo vedenie tejto obce plánuvite a širokospektrálne.<sup>11</sup> Spišský Hrhov získal v roku 2007 v rámci súťaže Dedina roka mimoriadnu cenu „Za netradičné a originálne prístupy smerujúce k všestrannému rozvoju a zviditeľňovaniu obce“ a v roku 2015 táto obec súťaž Dedina roka vyhrala. V roku 2012 bola obec ocenená Svetovou bankou ako pozitívny príklad práce s rómskou komunitou<sup>12</sup> a v tom istom roku získala obec aj cenu MERI za rómsku inklúziu.<sup>13</sup> Napriek týmto nespochybniteľným úspechom v inklúzii a integrácii miestnej rómskej komunity<sup>14</sup> v obci stále pretrvávajú akási spoločenská bariéra medzi miestnou majoritou a rómskou komunitou.<sup>15</sup> Tá sa prejavuje okrem iného nízkou, alebo dokonca nulovou účasťou Rómov na obecných spoločensko-kultúrnych podujatiach a tiež nevyužívaním možností zo strany rómskej komunity iniciovať spoločensko-kultúrne podujatia.<sup>16</sup>

Pre obec nie je ani mikroregionálna spolupráca žiadnou novou témou. Už v minulosti bol Spišský Hrhov iniciátorom rôznych medziobecných kooperatívnych aktivít v regióne. V roku 2003 napríklad vzniklo združenie obcí mikroregiónu Spišská občina, ktoré bolo na začiatku formované skôr na princípe identifikovania sa so spoločnými hodnotami a aktivitami, než na územnom princípe. Nešlo o súvislý územný celok a katastrofe členských obcí boli v niektorých prípadoch pomerne vzdialené. Blízkosť medzi členskými obcami sa však prejavovala v postoji ku kooperácii a spoločne koordinovaným prístupom k viacerým grantovým výzvam. Neskôr sa mikroregión začal sústreďovať hlavne na spoločné aktivity v oblasti cestovného ruchu, vzájomnej propagácie a spolupráce pri využívaní a poskytovaní existujúcich služieb i pri vytváraní nových služieb. Zaujímavosťou je, že časť týchto spolupracujúcich obcí bola zároveň obcami, ktoré mali byť súčasťou klastra rozvíjaného týmto pilotným projektom (išlo o Baldovce, Doľany, Domaňovce a Klčov).<sup>17</sup>

---

<sup>11</sup> Mušinka, A. 2012. Podarilo sa. Príklady úspešných aktivít na úrovni samospráv smerujúcich k zlepšeniu situácie Rómov. Prešov: Vydavateľstvo Prešovskej univerzity v Prešove.

<sup>12</sup> Bahna, V. 2019. Organizácia kultúrno-spoločenského života vo vybraných úspešných obciach. Slovenský národopis, roč. 67, č. 3, s. 324 – 342. Dostupné z: <<https://doi.org/10.2478/se-2019-0019>> (30. 9. 2019).

<sup>13</sup> Rómska encyklopédia/Amari Luma: Cena MERI 2012. Dostupné z: <<http://amariluma.romanokher.sk/encyclopedia/cena-meri-2012/>> (30. 9. 2019).

<sup>14</sup> Matlovičová, K. – Kolesárová, J. – Matlovič, R. 2016. PRO-POOR turizmus ako nástroj rozvoja marginalizovaných komunít (príklad obce Spišský Hrhov). In: Michálek, A. – Podolák, P. Regióny chudoby na Slovensku. Bratislava: Geografický ústav SAV, s. 199 – 228.

<sup>15</sup> Mušinka, A. 2018. Spišský Hrhov as an example of the complexity of relations between Roma and non-Roma on the local level. *Annales Scientia Politica*, roč. 7, č. 2, s. 50 – 55.

<sup>16</sup> Bahna, V. 2019. Organizácia kultúrno-spoločenského života vo vybraných úspešných obciach. Slovenský národopis, roč. 67, č. 3, s. 324 – 342. Dostupné z: <<https://doi.org/10.2478/se-2019-0019>> (30. 9. 2019).

<sup>17</sup> Mikroregión Spišská občina. Dostupné na: <<https://www.spisskyhrhov.sk/obec-2/organizacie-v-obci/mikroregion-spisska-obcina/>> (30. 9. 2019).

Obec Spišský Hrhov v projekte zastupovali tri osoby. Prvou z nich bol starosta obce Vladimír Ledecký, ktorý mal v čase spustenia projektu za sebou už niekoľko funkčných období a patril medzi najznámejších a najviac rešpektovaných predstaviteľov miestnej samosprávy na Slovensku (najmä vďaka úspešným projektom zameraným na integráciu miestnej rómskej komunity). Hlavným odborným garantom projektu za obec bol Michal Smetanka, ktorý je občianskym aktivistom, facilitátorom a expertom na obecnú samosprávu i na tvorbu verejných rozvojových dokumentov. Treťou zapojenou osobou bola Magdaléna Čurillová. Nebola súčasťou projektového tímu od prípravnej fázy projektu a do projektu sa zapojila v momente, keď kvôli administratívnej záťaži zvažovala obec odstúpenie od projektu. V projekte plnila rolu asistentky odborného garanta a na starosti mala predovšetkým administratívne a organizačné náležitosti projektu.

Druhým partnerom v projekte bolo Centrum antropologických výskumov. Ide o občianske združenie, ktoré samo seba definuje ako nezávislú akademickú mimovládnu organizáciu združujúcu expertov, ktorí sa dlhodobo venujú nielen antropologickému výskumu, ale tiež príprave verejných analýz a problematike tvorby verejných politík. Toto združenie bolo založené v roku 2002 ako spoločná iniciatíva Davida Z. Scheffela, profesora kultúrnej antropológie z Thompson Rivers University v Kamloops, a Alexandra Mušinku, kultúrneho antropológa z Prešovskej Univerzity v Prešove. Hlavnou oblasťou záujmu centra je kultúrno- a sociálno-antropologický výskum i širší spoločensko-vedný výskum zameraný primárne na karpatský región a špecificky na marginalizované komunity obývajúce východnú časť Slovenska a západokarpatskú časť Ukrajiny. Okrem toho sa centrum venuje vydavateľskej činnosti, tvorbe knižničných a archívnych fondov, poskytuje konzultácie miestnym samosprávam aj iným aktérom z tretieho sektora, vypracováva nezávislé odborné analýzy, pripravuje administratívne i politické odporúčania a podieľa sa na navrhovaní a implementácii systémových riešení týkajúcich sa kvality života vylúčených rómskych komunít obývajúcich segregované osady v karpatskom regióne. Tieto svoje aktivity centrum realizuje zvyčajne v spolupráci s dotknutými miestnymi samosprávami, ako aj s inými mimovládnymi neziskovými aktérmi.

Spomedzi expertných aktivít, na ktorých predstavitelia Centra antropologických výskumov participovali v minulosti, možno spomenúť napríklad tvorbu programov hospodárskeho a sociálneho rozvoja pre viacero obcí a miest na Slovensku, tvorbu Plánu rozvoja komunít mesta Prešov, prípravu integrovaných stratégií rozvoja územia pre Miestnu akčnú skupinu Spiš a Miestnu akčnú skupinu Pod hradom Čičva či realizáciu prieskumu na tému Potreby služieb a remesiel vo vybraných obciach na Spiši.

Aj centrum v pilotnom projekte zastupovali tri osoby. Odborným garantom projektu za centrum bol Miroslav Pollák. Profesionálne pôsobí ako výskumný pracovník Prešovskej univerzity v Prešove a v minulosti pôsobil na poste Splnomocnenca vlády SR pre rómske komunity, pričom inicioval a viedol spracovanie Stratégie Slovenskej republiky pre integráciu Rómov do roku 2020. Je expertom na verejnú správu, komunitný rozvoj, sociálnu ekonomiku, občiansky aktivizmus a tiež na problematiku integrácie marginalizovaných rómskych komunít. Alexander Mušinka je kultúrny antropológ a výskumný pracovník Prešovskej univerzity v Prešove, ktorý sa orientuje na prípravu analýz a realizáciu výskumov v oblasti kultúry

marginalizovaných rómskych komúnit. Treťou osobou zastupujúcou centrum bola Judita Gogová, projektová manažérka a interný expert centra na ekonomické aktivity a fungovanie mimovládneho neziskového sektora.

Rozhodujúcim prvkom projektu je spolupráca, ktorá medzi projektovými partnermi začala už dávno pred realizáciou tohto pilotného projektu. Zástupcovia partnerov spomínali, že k prvej spolupráci došlo približne v roku 2002, keď Vladimír Ledecký vykonával svoje prvé funkčné obdobie starostu. V tom čase mali projektoví partneri v spolupráci s fondom TVOJ SPIŠ zámer realizovať projekt, ktorého cieľom bola aktivizácia obyvateľov v obci. Neskôr sa partnerstvo zintenzívnilo a Vladimír Ledecký i Michal Smetanka sa dokonca na istý čas stali internými expertmi centra. Spoluprácu partnerov na pilotnom projekte možno teda považovať za prirodzené pokračovanie dlhoročnej projektovej spolupráce a tiež za príležitosť utužovať pracovné aj priateľské kooperatívne vzťahy medzi zástupcami oboch partnerov. Túto tézu potvrdil aj Miroslav Pollák: *Vzťah medzi mimovládou a obcou fungoval predtým a bude fungovať aj ďalej. Tento projekt je len jednou časťou toho nášho spoločného života. A tak spolupráca je tam prirodzená.*<sup>18</sup>

V neposlednom rade boli ako ďalší spolupracujúci partneri projektu definované obce, ktoré mali spoločne so spádovou obcou Spišský Hrhov vytvoriť kooperujúci klaster obcí: Baldovce, Buglovce, Doľany, Domaňovce, Klčov a Nemešany. Uvedené obce neboli do projektu vybrané náhodne. Všetky tieto obce dlhodobo tvorili kultúrny mikroregión a aj z územného hľadiska vytvárali súvislý územný celok. Každá z týchto obcí v prípravnej fáze projektu potvrdila záujem o zapojenie do projektu a jeho výstupy.

### **Ciele a časový plán projektu**

Obce v rámci svojho sociálno-ekonomického rozvoja často čelia rôznym problémom a prekážkam, ktoré majú veľmi diferencovanú povahu. Ako najbežnejšie prekážky sa uvádzajú limitované administratívne a personálne kapacity alebo nedostatočné materiálne a finančné zdroje. A práve to sú dôvody, pre ktoré sa aj partneri tohto pilotného projektu rozhodli spojiť obce tradične vnímaného mikroregiónu. Cieľom sa stalo využitie medziobecnej spolupráce na riešenie takých spoločných problémov, ktoré presahujú kapacity jednotlivých obcí.

Úspešná realizácia synergickej súčinnosti na územne malom teritóriu by následne mohla a mala slúžiť ako inšpirácia, či dokonca príklad pre iné miestne samosprávy. Projektoví partneri identifikovali klaster obcí, respektíve mikroregión, ako vhodnú formu spolupráce siedmich spišských obcí (Baldovce, Buglovce, Doľany, Domaňovce, Klčov, Nemešany a Spišský Hrhov). Tieto obce tvoria územne súvislý historický mikroregión, pre ktorý sú charakteristické aj silné rodinné väzby presahujúce hranice jeho jednotlivých obcí. Aj vzhľadom na tieto skutočnosti by zriadený klaster obcí mal byť založený na prirodzenej a dobrovoľnej kooperácii, ktorá vychádza so sociálneho, hospodárskeho a kultúrneho prepojenia zapojených obcí.

Partneri sa zaviazali vytvoriť v klastri siedmich obcí na východe Slovenska synergické prostredie, v rámci ktorého by bolo možné tvoriť miestne verejné politiky na základe

---

<sup>18</sup> Rozhovory so zástupcami obce Spišský Hrhov a Centra antropologických výskumov.

spoločného konsenzu a za aktívnej účasti obyvateľov týchto obcí. Druhou snahou projektových partnerov bolo spracovanie plánu komplexného sociálno-ekonomického rozvoja obcí začlenených do mikroregiónu, a to v súčinnosti s verejnosťou, teda s obyvateľmi dotknutých obcí, ktorí mali byť nápomocní pri efektívnom hľadaní riešení spoločne identifikovaných problematických oblastí.<sup>19</sup>

Základným výstupom projektu mal byť spomínaný plán komplexného mikroregionálneho rozvoja, ktorý mal definovať charakter medziobecnej spolupráce. Sprievodnými výstupmi, ktoré si partneri v úvode projektu stanovili, boli:

- komplexná analýza územia, ekonomického, sociálneho a ľudského kapitálu zúčastnených obcí;
- metodika tvorby plánu komplexného mikroregionálneho rozvoja;
- metodika participácie občanov na mikroregionálnej úrovni;
- verejné usmernenia vyplývajúce z realizácie tohto projektu pre potreby štátnej správy i samosprávy, a to v podobe legislatívnych odporúčaní zacielených na lepšie plnenie úloh obcí na miestnej aj mikroregionálnej úrovni.<sup>20</sup>

Plán komplexného sociálno-ekonomického rozvoja na úrovni klastra, respektíve mikroregiónu, mal vzniknúť ako výsledok práce s obyvateľmi a verejných predstaviteľov/zástupcov zainteresovaných obcí, teda formou ich aktívnej participácie. Partneri projektu chceli zároveň prekonať konvenčne využívanú tvorbu verejných politík v rámci mikroregiónov tým, že sa rozhodli zamerať na synergickú tvorbu spoločného strategického, respektíve programovacieho dokumentu pre sedem obcí formou participácie iniciovanej zdola. Chceli tým povzbudiť vytvorenie akéhosi mobilizačného mechanizmu pre miestnych obyvateľov, aby sa títo naučili a následne sami zrealizovali celý proces tvorby konkrétneho nástroja verejnej politiky. Inými slovami, partneri ich chceli povzbudiť a naviesť k tomu, aby si sami zadefinovali ciele i preferované nástroje s ohľadom na priestor celého klastra a nie iba v podmienkach vlastnej obce, aby sa rozhodli pre konkrétne kroky smerujúce k realizácii cieľov a aby dohliadali aj na implementáciu nimi navrhnutých nástrojov.

Časový harmonogram projektu a jeho implementácie bol určený na obdobie 24 mesiacov, a to od septembra 2017 do augusta 2019. I keď harmonogram projektovej implementácie bol stanovený vopred, počas samotnej implementácie bol niekoľkokrát upravovaný a aktualizovaný vzhľadom na reálny projektový postup. Implementácia projektu bola rozdelená do troch etáp:

- V prvej etape sa projektív partneri zaviazali zozbierať relevantné údaje o zainteresovaných obciach, zorganizovať aspoň jedno pracovné stretnutie so starostami týchto obcí a zorganizovať tiež stretnutia s obyvateľmi niektorých dotknutých obcí.
- Druhá etapa zahŕňala predovšetkým stretnutia s obyvateľmi dotknutých obcí, a to so zámerom zberu nápadov a podnetov (za zber dát v teréne zodpovedala obec Spišský

---

<sup>19</sup> PP5: Od Levoče po Spišský Hrad, politiky medziobecnej spolupráce. Dostupné na: <<https://www.participacia.eu/piloty/pilotny-projekt-5/>> (30. 9. 2019).

<sup>20</sup> Projektová dokumentácia k pilotnému projektu č. 5.



Hrhov). Cieľom tejto etapy bolo aj profilovanie a vytvorenie spoločnej pracovnej skupiny aktívnych obyvateľov, ktorí by zastupovali jednotlivé obce klastra a ktorí by sa spoločnými diskusiami snažili transformovať podnety a nápady získané terénnym zberom do konkrétnejších opatrení.

- Posledná, tretia etapa bola najdlhšou implementačnou etapou projektu a mala skôr analytický charakter. Hlavnú zodpovednosť malo niesť za jej aktivity centrum, ktoré malo v jej priebehu sfinalizovať metodické i strategické plánovacie dokumenty. Etapa mala byť ukončená formou záverečnej konferencie a publikáciou finálnych verzií plánovaných dokumentov.<sup>21</sup>

## Príprava projektu

Prípravná fáza projektu prebiehala veľmi hladko. Partneri projektu, ktorí sa veľmi dobre poznali, deklarovali nielen veľkú ochotu spolupracovať, ale tiež vzájomné porozumenie a pripravenosť na implementáciu navrhovaného projektu.

Projektoví partneri v tejto fáze projektu nevnímali ani prípravu časového plánu ako veľmi dôležitú. Boli si totiž vedomí, že *nakoniec dospejú k požadovaným výsledkom, čo sa im potvrdilo už z niekoľkých spoločných aktivít.*<sup>22</sup> Striktný časový harmonogram bol z ich pohľadu vnímaný ako mechanizmus brzdiaci ich kreativitu a flexibilitu. Naopak, obaja projektoví partneri už v prípravnej fáze zdôrazňovali, že vedia, čo majú robiť a nepotrebujú na seba tlačiť nejakým nezmyselným kontrolným mechanizmom.

Z hľadiska dosiahnutých výsledkov sa ako kľúčové ukázalo podcenenie intenzívnejších rokovaní počas projektovej prípravy so zástupcami ostatných obcí plánovaného klastra. Projektoví partneri sa totiž spoliehali na to, že deklarováný predbežný záujem o zapojenie do projektu je dostatočnou zárukou, pričom vychádzali z vlastnej kooperatívnej skúsenosti. Práve spoliehanie sa na túto skúsenosť spôsobilo, že nepovažovali za dôležité dôkladne si vyjasniť so zástupcami ostatných obcí ich očakávania a potreby. Projektoví partneri sa nazdávali, že ostatné obce pochopia význam svojho zapojenia akosi prirodzene a že budú nasledovať aktivity Spišského Hrhova (tento je v danom regióne považovaný za úspešnú a progresívnu obec, ktorá sa nebojí zavádzať pri riešení citlivých ekonomických, spoločenských a politických otázok aj nekonvenčné nástroje).

## Prvá etapa implementácie (september – december 2017)

Úvodné stretnutie expertného tímu, ktoré sa konalo 18. septembra 2017 v Spišskom Hrhove, malo za cieľ vymedzenie základného rámca spolupráce a naplánovanie konkrétnych aktivít na nadchádzajúce obdobie. Obec zastupoval Michal Smetanka a za centrum sa na stretnutí zúčastnili Alexander Mušínska, Miroslav Pollák a Judita Gogová. Pri plánovaní činností sa partneri snažili zohľadniť nielen náležitosti samotného projektu, ale aj externé faktory, ako

---

<sup>21</sup> Projektová dokumentácia k pilotnému projektu č. 5.

<sup>22</sup> Rozhovory so zástupcami obce Spišský Hrhov a Centra antropologických výskumov.

napríklad blížiac sa voľby do orgánov samosprávnych krajov. S prihliadnutím na ich termín sa rozhodli organizovať prvé pracovné workshopy so starostami klastra obcí až v novembri 2017. Partneri sa zároveň dohodli na uskutočnení obsahovej analýzy strategických dokumentov týkajúcich sa dotknutých obcí.<sup>23</sup> Preto bol vypracovaný návrh metodiky a postupu pri zbere dokumentov a relevantných dát, ktorý by mal zahŕňať tieto aktivity:

- zber relevantných podkladov ozrejmujúcich ekonomické a sociálne charakteristiky obcí mikroregiónu;
- zber relevantných historických podkladov na prípravu a spracovanie strategických rozvojových dokumentov mikroregiónu;
- zber demografických dát;
- zber dát o kultúrnych a vzdelávacích udalostiach, kapacitách, záujmoch a potrebách.

Zber a analýza údajov prebiehali napokon až do decembra 2017, pričom partnerov nezaujímali len identifikované dokumenty, ale zamerali sa aj na spôsoby ich tvorby. Práve analýza tvorby týchto dokumentov viedla expertov projektových partnerov k predbežnému záveru, že pri spracovávaní strategických rozvojových dokumentov jednotlivých obcí neboli splnené základné štandardy, tieto dokumenty boli tvorené formalisticky a samoúčelne. Navyše, pri ich tvorbe neboli využívané žiadne participatívne nástroje a dokumenty boli vytvárané bez účasti mnohých zainteresovaných aktérov.<sup>24</sup> Obsahová analýza vyústila do spracovania viacerých podkladových materiálov (čiastkových analýz), ktoré mali byť v ďalších implementačných etapách využité pri príprave finálnych verzií hlavných projektových výstupov. Medzi tieto podkladové materiály možno zaradiť Analýzu postavenia a vplyvu cieľových skupín, Analýzu možností propagácie a mediálneho pôsobenia, Vyhľadávanie a zber príkladov dobrej praxe (sociálna ekonomika v podmienkach malých samospráv) a Zber historických materiálov a informácií o klasteri obcí Levoča – Spišský hrad.

Pokiaľ ide o cieľové skupiny, podkladový materiál s názvom Analýza postavenia a vplyvu cieľových skupín vymedzil tieto druhy cieľových skupín:

- cieľové skupiny, na ktoré mal byť strategický dokument pre klaster obcí prednostne zameraný:
  - mládež,
  - seniori,
  - ekonomicky a sociálne znevýhodnení obyvatelia mikroregiónu vrátane Rómov,
  - zdravotne znevýhodnení obyvatelia mikroregiónu,
  - záujmové združenia miestnych obyvateľov (neformalizované združenia, teda existujúce komunity i formalizované združenia, napríklad občianske združenia),
  - malí a strední podnikatelia pôsobiaci v obciach mikroregiónu,
- kľúčoví predstavitelia mikroregiónu:
  - starostovia dotknutých obcí,
  - poslanci obecných zastupiteľstiev pôsobiacich v obciach mikroregiónu,

---

<sup>23</sup> Zápis z pracovného stretnutia expertného tímu pilotného projektu č. 5 v Spišskom Hrhove zo dňa 18. septembra 2017.

<sup>24</sup> Priebežná monitorovacia správa k pilotnému projektu č. 5 (spracovaná zástupcami obce Spišský Hrhov).

- oficiálni predstavitelia miestne pôsobiacich náboženských organizácií (farári, kapláni, diakoni),
- štatutárni zástupcovia organizácií verejného i súkromného sektora pôsobiaci v obciach mikroregiónu,
- prirodzené autority a lídri miestnych komunít.

Aktívna účasť predstaviteľov všetkých cieľových skupín bola považovaná za prirodzený predpoklad kvalitnej prípravy strategického rozvojového plánu mikroregiónu/klastra obcí. Zároveň sa počítalo s tým, že títo zástupcovia cieľových skupín budú musieť odsúhlasiť tie časti strategického rozvojového plánu, ktoré sa budú týkať ich cieľovej skupiny. Tento súhlas bol považovaný dokonca za podmienku schválenia záverečného textu strategického dokumentu.<sup>25</sup>



Obrázok č. 3: Stretnutie starostov participujúcich obcí v Spišskom Hrhove<sup>26</sup>

Mesiace november a december 2017 boli určené na organizáciu stretnutí so starostami obcí, ktoré mali byť začlenené do mikroregiónu. K spoločnému stretnutiu došlo 6. decembra 2017 v Spišskom Hrhove. Stretnutie viedol odborný garant projektu za obec Michal Smetanka a starostom zúčastnených obcí boli poskytnuté komplexnejšie informácie o projekte, jeho cieľoch a zámeroch. Zároveň boli títo zástupcovia dotknutých obcí požiadaní o súčinnosť pri zapájaní obyvateľov ich obcí a bola im poskytnutá inštrukcia k výberu a oslovovaniu dôležitých

<sup>25</sup> Analýza postavenia a vplyvu cieľových skupín. Interný projektový materiál.

<sup>26</sup> Z denníkov pilotnej schémy – December 2017. Zverejnené dňa 7. 12. 2017. Dostupné z:

<[https://www.minv.sk/?ros\\_vsetky-spravy&sprava=z-dennikov-pilotnej-schemy-december-2017](https://www.minv.sk/?ros_vsetky-spravy&sprava=z-dennikov-pilotnej-schemy-december-2017)> (30. 9. 2019).

aktérov (najmä rôznych aktivistov či inak zaangažovaných osôb) s cieľom zapojiť ich do vytváraných pracovných skupín.<sup>27</sup>

Spoločné pracovné stretnutie starostov poukázalo na fakt, že v každej zo zainteresovaných obci niečo funguje a niečo nefunguje. Počas stretnutia bola otvorená mimoriadne dôležitá a zároveň citlivá otázka zapájania miestnych obyvateľov do plánovania a riadenia života v jednotlivých obciach i potreba ich aktívneho zapojenia do plánovania spoločných aktivít v rámci vytváraného mikroregiónu. Časť participujúcich starostov vnímala veľký potenciál zapojenia obyvateľov do tvorby rozvojových plánov, no druhá časť upozorňovala aj na bariéry či prekážky takéhoto zapájania a na súvisiace riziká.<sup>28</sup>

V druhej časti tejto etapy implementácie prebiehali prípravy na aktivity s miestnym obyvateľstvom. Už v decembri 2017 sa pritom uskutočnilo prvé stretnutie s verejnosťou. Konalo sa v obci Nemešany a zúčastnilo sa na ňom približne 120 osôb. Z organizačného hľadiska platí, že stretnutie otvorila starostka obce Nemešany Mária Gallovičová a odbornú časť podujatia viedol Michal Smetanka. Participujúcej verejnosti bol predstavený projektový zámer, prezentovaný bol aj význam zapojenia obce Nemešany do spoločného mikroregiónu a benefity, ktoré z tejto iniciatívy vyplynú pre samotnú obec i pre jej obyvateľov.<sup>29</sup>

V tejto etape projektovým aktivitám jednoznačne dominovala obec Spišský Hrhov a aktívny bol predovšetkým jej zástupca Michal Smetanka. Tento pripravoval a viedol tak stretnutia so starostami dotknutých obcí, ako aj prvé stretnutie s verejnosťou v obce Nemešany. Spoločné stretnutia partnerov projektu boli realizované nepravidelne a skôr *ad hoc*, než plánovane. Komunikácia mala, vzhľadom na priateľské vzťahy medzi zástupcami projektových partnerov, prevažne neformálny charakter. Títo zástupcovia komunikovali osobne, telefonicky alebo prostredníctvom elektronickej pošty. Ich spolupráca však neprebíhala úplne bezproblémovo a v súlade s pôvodným plánom, pretože centrum v tomto období riešilo skôr vnútorné záležitosti a na zapájanie sa do projektových aktivít nemali jeho zástupcovia primerané kapacity. Michal Smetanka, odborný garant projektu za obec, pociťoval v súvislosti s implementáciou projektu neprimeranú administratívnu záťaž, s ktorou podľa vlastných slov nepočítal, a začal dokonca zvažovať odstúpenie od projektu. V tejto situácii siahla obec Spišský Hrhov po posilnení projektového tímu. Michalovi Smetankovi bola ako asistentka pridelená Magda Čurillová, ktorá prevzala väčšiu časť administratívnej projektovej agendy, čím sa jej podarilo odbremeniť Michala Smetanku.

K spolupráci s tretími stranami (teda ostatnými zainteresovanými aktérmi) dochádzalo v zásade v súlade s projektovým plánom. Ako už bolo uvedené, podarilo sa osloviť a komunikovať so starostami jednotlivých obcí a zorganizované bolo tiež prvé stretnutie s verejnosťou v obci Nemešany. Všetkým dotknutým aktérom však bolo jasné, že pre úspešnú implementáciu projektu bude potrebné v ďalších etapách zintenzívniť vzájomnú komunikáciu a zlepšiť spoluprácu.

---

<sup>27</sup> Priebežná monitorovacia správa k pilotnému projektu č. 5 (spracovaná zástupcami obce Spišský Hrhov).

<sup>28</sup> Z denníkov pilotnej schémy – December 2017. Dostupné na: <[https://www.minv.sk/?ros\\_vsetky-spravy&sprava=z-dennikov-pilotnej-schemy-december-2017](https://www.minv.sk/?ros_vsetky-spravy&sprava=z-dennikov-pilotnej-schemy-december-2017)> (30. 9. 2019).

<sup>29</sup> Priebežná monitorovacia správa k pilotnému projektu č. 5 (spracovaná zástupcami obce Spišský Hrhov).

## Druhá etapa implementácie (január – jún 2018)

V rámci tejto etapy mali byť realizované najmä aktivity priamo v dotknutých obciach. Partneri projektu mali hlavne realizovať zber dát v teréne (podnety od obyvateľov obcí projektového klastra). Tieto dáta mali poukázať na identifikáciu možných rozvojových zdrojov, spoločné pomenovanie ohrození a problémov týkajúcich sa celého mikroregiónu i jeho súčastí a definovanie prínosov či benefitov, ktoré mala mikroregionálna spolupráca priniesť zapojeným obciam a ich obyvateľom. Analýza týchto dát bola zamýšľaná ako hlavný podklad pre finalizáciu strategického dokumentu týkajúceho sa sociálneho a ekonomického rozvoja klastra obcí.



Obrázok č. 4: Stretnutia s obyvateľmi mikroregiónu<sup>30</sup>

Stretnutia s obyvateľmi obcí mali rovnakú štruktúru a na zber dát boli využívané jednotne odsúhlasené metódy, no ich závery boli zakaždým nejakým osobitým. Obyvatelia vybraných obcí mali v prvom kroku identifikovať prírodné, technické, ľudské a iné zdroje, ktorými ich obce

<sup>30</sup> Z denníkov pilotnej schémy – Január 2018. Zverejnené dňa 23. 1. 2018. Dostupné na: [https://www.minv.sk/?ros\\_np\\_participacia\\_z-dennikov&sprava=z-dennikov-pilotnej-schemy-januar-2018](https://www.minv.sk/?ros_np_participacia_z-dennikov&sprava=z-dennikov-pilotnej-schemy-januar-2018) (30. 9. 2019).

disponujú, zároveň mali poukázať na prípadné problémy trápiace ich obce a hľadať príčiny ich vzniku. V druhej časti stretnutí ich účastníci diskutovali o postavení a prínose ich vlastnej obce pre mikroregión i o prínose mikroregiónu pre ich obec a formulovali svoje predstavy o participácii v rámci spoločných medziobecných projektov. Všetky tieto stretnutia s verejnosťou viedol Michal Smetanka. Výpovede a podnety od účastníkov stretnutí sa zaznamenávali pre potreby ich ďalšieho spracovania v medziobecných pracovných skupinách. Komunikácia na týchto verejných stretnutiach prebiehala podľa záznamov i realizovaných pozorovaní živo a spontánne, no obyvatelia nezriedka skĺzavali do prezentácie individuálnych skúseností a podnety komunitnej povahy boli veľmi zriedkavé. Už v priebehu januára 2018 sa uskutočnili dve takéto stretnutia. Prvé z nich bolo organizované dňa 10. januára 2018 v obci Domaňovce, a to za účasti asi dvoch desiatok miestnych obyvateľov. Aktivita účastníkov tohto podujatia bola vyhodnotená ako primeraná. Druhé januárové stretnutie sa konalo 29. januára 2018 v Spišskom Hrhove. Stretnutie sa organizovalo za účasti starostu obce Vladimíra Ledeckého, poslancov obecného zastupiteľstva a približne 30 miestnych obyvateľov. Títo sa do spoločnej diskusie zapojili aktívnym spôsobom.<sup>31</sup>

V nasledujúcich mesiacoch sa realizovali ďalšie verejné stretnutia, zamerané na úvodný zber podnetov od obyvateľov obcí, ktoré mali vytvoriť spoločný klaster:

- verejné stretnutie v Buglovciach (27. februára 2018): zúčastnilo sa na ňom 11 obyvateľov obce;
- verejné stretnutie v Klčove (14. marca 2018): zúčastnilo sa na ňom 23 obyvateľov obce;
- dve verejné stretnutia v Baldovciach (4. apríla 2018 a 19. apríla 2018): obe stretnutia sa konali za prítomnosti vtedajšieho starostu obce Vladimíra Chovanca, no účasť zo strany miestnych obyvateľov bola pomerne nízka;
- verejné stretnutie v Domaňovciach (26. apríla 2018): zúčastnilo sa na ňom 34 obyvateľov obce.

Zúčastnení obyvatelia na týchto stretnutiach diskutovali najmä problémy, ktoré sa bezprostredne týkali ich vlastných obcí. Napríklad, v Baldovciach sa diskusia točila okolo významu obce z historického i prírodného významu, keďže v katastri obce sa nachádza Chránená krajinná oblasť Hradská Lúka, ktorá je obývaná množstvom vzácnych druhov živočíchov, a obec je preslávená predovšetkým svojimi liečivými prameňmi a produkciou Baldovskej minerálky.<sup>32</sup> V Domaňovciach účastníci diskutovali hlavne o potenciáli obce z ekonomicko-dopravného hľadiska, keďže obec leží na spojnici dvoch dôležitých cestných ťahov (Spišská Nová Ves – Krompachy a Levoča – Spišské Podhradie). Miestne špecifická bola aj debata týkajúca sa usporiadania domov v tejto obci (dva rady domov okolo hlavnej cesty a dva rady domov okolo potoka obce, ktorý preteká jej centrom).<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Naratívna správa (január – marec 2018) k pilotnému projektu č. 5 (spracované zástupcami Centra antropologických výskumov).

<sup>32</sup> Z denníkov pilotnej schémy – Apríl 2018. Dostupné na: <[https://www.minv.sk/?ros\\_vsetky-spravy&sprava=z-dennikov-pilotnej-schemy-april-2018](https://www.minv.sk/?ros_vsetky-spravy&sprava=z-dennikov-pilotnej-schemy-april-2018)> (30. 9. 2019).

<sup>33</sup> Z denníkov pilotnej schémy – Apríl 2018. Dostupné na: <[https://www.minv.sk/?ros\\_vsetky-spravy&sprava=z-dennikov-pilotnej-schemy-april-2018](https://www.minv.sk/?ros_vsetky-spravy&sprava=z-dennikov-pilotnej-schemy-april-2018)> (30. 9. 2019).

Počas verejných stretnutí sa projektovým partnerom podarilo zozbierať tiež rôzne podnety zamerané na zlepšovanie kvality života v mikroregióne. Počas úvodných stretnutí malo dôjsť k identifikácii budúcich členov medziobecných pracovných skupín, pričom sa predpokladalo, že aktívni obyvatelia zapojených obcí transformujú svoje nápady a víziu rozvoja vlastnej obce do spoločnej mikroregionálnej stratégie. Tieto medziobecné pracovné skupiny mali byť zodpovedné za spracovanie získaných podnetov do podoby konkrétnych riešení.

Aktivitu zúčastnených obyvateľov v rámci úvodných pracovných stretnutí vyhodnotili partneri ako primeranú, či dokonca mierne presahujúcu očakávania. Obyvatelia obcí diskutovali, časť z nich so zápalom a nadšením, no časť týchto obyvateľov bola skôr v pozícii tých, ktorí počúvali.<sup>34</sup>

Na strane centra medzičasom prebiehalo spracovanie podkladov s cieľom zostaviť metodiku tvorby rozvojového dokumentu klastra obcí. Inými slovami, zástupcovia centra sa venovali obsahovej analýze vybraných strategických dokumentov jednotlivých obcí (napríklad analýze ich programov rozvoja obce, komunitných plánov rozvoja sociálnych služieb, stratégiám komunitného miestneho rozvoja a podobne). Riešilo sa však aj spracovanie „účtov obcí“, v rámci ktorého sa pripravoval analytický rozbor príjmových stránok rozpočtov obcí klastra za obdobie rokov 2015 – 2017.

Zástupcovia centra v tejto časti implementačnej etapy rozpracovali návrh dotazníka, ktorý sa zameriaval na kvalitu života, technickú a občiansku vybavenosť, ako aj sociálne, vzdelávacie a kultúrne charakteristiky jednotlivých obcí. Následne boli definované tiež pokyny na jeho vyplňanie, skoncipovaný bol sprievodný list a samotný dotazník bol distribuovaný do všetkých dotknutých obcí. Čoskoro po jeho distribúcii však partneri projektu konštatovali, že dotazník má iba slabý ohlas a návratnosť je veľmi nízka. To podľa nich svedčilo o tom, že pre miestne obyvateľstvo nie je typická orientácia na verejnú angažovanosť a záujem o spoločné riešenia komunitných či verejných tém.<sup>35</sup>

V druhom štvrtroku 2018 sa pripravovala ďalšia séria pracovných stretnutí s miestnymi obyvateľmi a relevantnými aktérmi medziobecnej spolupráce. Tieto stretnutia však mali prebiehať už na medziobecnej úrovni, teda ako spoločné stretnutia obyvateľov a aktérov viacerých obcí klastra. Partneri projektu sa chceli zamerať predovšetkým na tých obyvateľov, ktorí sa počas úvodných stretnutí ukazovali ako aktívni obyvatelia prejavujúci reálny záujem o riešenie spoločných tém na mikroregionálnej úrovni. Príprava týchto stretnutí zahŕňala spracovanie podkladov z predošlých verejných stretnutí (napríklad podnety týkajúce sa rozvoja mikroregiónu s dôrazom na identifikáciu spoločných problémových oblastí zapojených obcí, ekonomické faktory mikroregionálneho rozvoja a zamestnanosť, existujúcu technickú a dopravnú infraštruktúru, kvalitu životného prostredia, sociálne služby a služby cestovného ruchu.

---

<sup>34</sup> Naratívna správa (január – marec 2018) k pilotnému projektu č. 5 (spracované zástupcami Centra antropologických výskumov).

<sup>35</sup> PP5: Od Levoče po Spišský Hrad – politika medziobecnej spolupráce. Hodnotenie priebehu projektu 01/18 – 12/18. Záznam z konferencie NP PARTI konanej v Hlohovci dňa 28. marca 2019.

Verejné stretnutia facilitované na medziobecnom princípe boli organizované v priebehu júna 2018:

- verejné stretnutie v Buglovciach (13. júna 2018): zúčastnili sa na ňom obyvatelia Bugloviec, Domaňoviec a Nemešian (celkovo 13 osôb);
- verejné stretnutie v Nemešianoch (25. júna 2018): zúčastnili sa na ňom obyvatelia Domaňoviec a Nemešian (celkovo 10 osôb).

Stretnutie v Buglovciach prebiehalo pod vedením Michala Smetanku, no tentoraz sa na ňom zúčastnil aj zástupca centra Alexander Muška. Účastníci diskutovali o spoločných problémoch obyvateľov mikroregiónu, ktoré boli identifikované na predchádzajúcich verejných stretnutiach (typickými príkladmi boli témy, ako nedostatok spoločných akcií realizovaných obcami klastra v mikroregióne, nedostatočný objem šírených informácií medzi obcami mikroregiónu, absencia spoločného média, chýbajúce priestory na stretávanie sa mladých ľudí, rodín alebo fanúšikov konkrétnych voľnočasových aktivít, nedostatok spoločných športových či kultúrno-spoločenských aktivít a aktivít pre špecifické skupiny, ako sú napríklad mladí ľudia, seniori, matky s malými deťmi a podobne). Okrem diskusie boli pomenované konkrétne možnosti a realizovateľné opatrenia na úrovni mikroregiónu. Išlo o návrhy zamerané na možnosti prijímania a distribúcie informácií cez spoločné médium a tiež riešenia na budovanie kapacít obcí prostredníctvom identifikovaných sietí aktívnych obyvateľov. Účastníci sa tiež zhodli na tom, že je potrebné zvýšiť záujem miestneho obyvateľstva o spoločenský život v jednotlivých obciach i v mikroregióne ako celku.

Na stretnutí v Nemešianoch sa zúčastnilo ešte menej osôb a okrem obyvateľov hostiteľskej obce prišlo na toto stretnutie iba zopár obyvateľov z Domaňoviec. Vďaka opakovanej účasti niektorých aktívnych obyvateľov však bolo zrejmé, že už dochádza k nenásilnému kreovaniu pomyselného aktívneho jadra medziobecnej pracovnej skupiny. Aj toto stretnutie sa tematicky týkalo diskusie o spoločných problémoch obcí mikroregiónu a potrebe stanovenia priorit s cieľom dopracovať sa k takzvanej cestovnej mape obsahujúcej návrhy riešení a ich poradie.<sup>36</sup>

Priebeh spolupráce v tejto etape implementácie mal v istom zmysle podobný charakter, ako to bolo v predošlej etape. Osobné pracovné stretnutia projektového tímu neboli organizované podľa nejakého plánu, ale projektoví partneri skôr improvizovali a spoliehali sa na nepravidelné stretnutia, ktoré vyplývali z ich zapájania sa do iných aktivít.

Obsahom týchto stretnutí boli hlavne témy súvisiace s organizačnou a implementačnou stránkou projektu. Diskutované však boli napríklad aj otázky personálneho zastúpenia tímu pri zbere dát v teréne, pričom Michal Smetanka opakovane požadoval poskytnutie výpomoci zo strany centra pri organizácii verejných stretnutí. V tomto kontexte bola na strane Centra antropologických výskumov od 1. mája 2018 prijatá personálna zmena spočívajúca v rozšírení tímu expertov-analytikov o dve osoby (novými členmi projektového tímu sa stali Lenka

---

<sup>36</sup> Sumarizačná správa za NP PARTI: Obdobie: 1. jún – 31. júl 2018 (spracované odbornou garantkou Úradu splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti).



Smetanková a Milan Glevický a ich hlavné úlohy sa týkali terénneho zberu a interpretácie získaných dát).<sup>37</sup>

Komunikácia medzi partnermi projektu prebiehala hlavne telefonicky alebo formou elektronickej pošty. Vzájomnú spoluprácu zástupcovia týchto partnerov hodnotili ako štandardnú, pričom vzniknuté problémy si síce uvedomovali, no zhodne ich označovali za očakávané a málo závažné.<sup>38</sup>

I v tejto etape bola lídrom projektových aktivít obec Spišský Hrhov. Vyplývalo to z povahy aktivít, ktoré sa vykonávali hlavne v teréne a ktoré odborne i organizačne zabezpečovali najmä jej zástupcovia. Obec mala aj podľa projektovej dokumentácie zodpovednosť za zapájanie verejnosti a súvisiacu komunikáciu, takže z tohto pohľadu išlo vlastne o plnenie plánu pilotného projektu. Znova zohrával hlavnú rolu Michal Smetanka, ktorý facilitoval všetky verejné stretnutia, pričom s ich organizáciou i projektovou administratívou mu vypomáhala jeho projektová asistentka Magda Čurillová. Centrum antropologických výskumov sa síce do niektorých verejných stretnutí zapojilo, no inak zastávalo v tejto etape skôr „vyčkávaciu“ pozíciu. Odvodzovali ju z dohody so zástupcami obce a vysvetľovali ju čakaním na doručenie podnetov z terénu, ktoré následne plánovali analyzovať a svoje zistenia zapracovať do pripravovaných metodických i strategických dokumentov. Zástupcovia centra tak v tejto etape venovali svoju pozornosť predovšetkým analýze sekundárnych zdrojov.

Z prezentovaného popisu realizovaných aktivít je zrejmé, že z hľadiska participácie verejnosti bola táto implementačná etapa kľúčovou časťou projektu. Zaujímavým faktom je to, že aj keď centrum malo na starosti spracovanie a interpretovanie získaných dát, ich zber nechali na zástupcov obce, pričom týmto zástupcom neponúkli žiadnu konkrétnejšiu metodiku, ktorá by napríklad zabezpečovala jednotný prístup k zberu dát v teréne.

Proces komunikácie s verejnosťou, ako aj zber podnetov zo strany politických predstaviteľov dotknutých obcí (starostov) a ich obyvateľov bol plne v réžii odborného garanta projektu za obec. Zatiaľ čo úvodné stretnutia s verejnosťou mali jednotnú štruktúru i priebeh, neskôr sa ich program, termín a miesto realizácie prispôbovali dohode samotných obyvateľov. Uprednostňované boli večerné termíny stretnutí (po 17:00 hod.) počas pracovných dní.<sup>39</sup>

Ako prehnaný formalizmus a prekážku pri organizácii verejných stretnutí podľa preferencií miestnych obyvateľov označil odborný garant projektu za obec Michal Smetanka požiadavku donora na ohlasovanie všetkých oficiálnych projektových stretnutí v lehote minimálne dva týždne pred ich uskutočnením: *Do budúca by sa to malo menej formalizovať. Napríklad to pravidlo, že musím ohlasovať stretnutia dva týždne dopredu. Lebo tie stretnutia s občanmi sú často zorganizované tak, že sa konajú za pár dní. Ja im nemôžem povedať, že teraz dva týždne vydržte, lebo ja to musím ohlásiť. My tu hovoríme o participácii, a to má byť proces prirodzený.*

---

<sup>37</sup> Naratívna správa (apríl – jún 2018) k pilotnému projektu č. 5 (spracované zástupcami Centra antropologických výskumov).

<sup>38</sup> Naratívna správa (január – marec 2018) k pilotnému projektu č. 5 (spracované zástupcami Centra antropologických výskumov).

<sup>39</sup> Zhodnotenie pilotných projektov na základe doterajšieho priebehu a informácií z naratívnych správ: Pilotný projekt č. 5 (spracované odbornou garantkou Úradu splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti).

*Ked' sa mi tí ľudia ohlásia tri dni dopredu na stretnutie, tak to stretnutie nebudem rušiť alebo prekladať, len aby som to mohol ohlásiť.*<sup>40</sup>

Stretnutia s obyvateľmi obcí prebiehali podľa slov ich organizátorov relatívne živo, spontánne a pri komunikácii bola preferovaná neformálnosť. Niektorí obyvatelia boli nadpriemerne aktívni, zúčastnili sa na viacerých verejných stretnutiach a predovšetkým ich podnety sa neskôr využiteľovali pri formulácii nápadov a následnom spracovávaní strategických dokumentov. Rozhodujúci objem impulzov priniesla silná a angažovaná zostava troch či štyroch aktívnych obyvateľov obce Domaňovce. Pri verejne facilitovaných diskusiách sa objavovali medzigeneračné rozdiely (napríklad pri úvahách o spoločnom médiu preferovali mladí ľudia skôr aplikácie pre mobilné telefonické zariadenia, zatiaľ čo starší obyvatelia mali záujem predovšetkým o tlačene občasníky, prípadne periodicky vydávané informačné letáky). Problémom pracovnej atmosféry týchto stretnutí však bolo výrazne silnejšie zameranie prezentujúcich na individuálne, respektíve subjektívne pociťované problémy. Účastníci teda často hovorili len o sebe, vlastných problémoch a iba výnimočne sa vyjadrovali v mene väčších skupín, či dokonca celej komunity.

Určitou formou zlyhania bolo nedostatočné zapojenie špecifických cieľových skupín. Tieto nejavili veľký záujem o projektové aktivity, no partnerom sa ich ani nepodarilo primerane osloviť. Ako jedno z vysvetlení ich nedostatočného zapojenia sa ponúkajú existujúce sociálno-ekonomické bariéry. S výnimkou obce Spišský Hrhov sa tento mikroregión v posledných rokoch vyludňuje, trpí nedostatkom atraktívnejších pracovných miest, veľká časť miestneho obyvateľstva je nútená migrovať za prácou i štúdiom, čím sa limituje ich časová kapacita za zapájanie sa do riešenia komunitných tém. Viacerí obyvatelia poukázali tiež na fakt, že miestni obyvatelia sa v posledných rokoch osobne stretávajú oveľa menej a priamu komunikáciu nahrádzajú všadeprítomné sociálne siete a elektronické formy komunikácie.<sup>41</sup>

Spoluprácu obcí v rámci pomyselného klastra nemožno v tejto etape hodnotiť ako efektívnu a prínosnú pre všetky zúčastnené strany. Ako mimoriadne problematická sa ukázala spolupráca medzi starostami obcí, ako rozhodujúcimi zástupcami zapojených samospráv. V tejto etape sa totiž naplno ukázala skutočnosť, že deklarovaný záujem o spoluprácu nemusí vyústiť do reálnych kooperatívnych aktivít. Potenciálne vysvetlenie ponúkli partneri projektu, keď zdôraznili, že viacerí starostovia nepochopili význam spolupráce v rámci mikroregiónu a neboli dostatočne presvedčení, že takáto spolupráca by mohla byť prospešná nielen pre mikroregión ako celok, ale aj pre ich obce a samotných obyvateľov týchto obcí. O implementáciu projektu prejavovala záujem a do všetkých projektových aktivít sa zapájala predovšetkým starostka obce Domaňovce Martina Bednárová. Naopak, obec Doľany sa do projektových aktivít prakticky vôbec nezapojila. Ako v jedinej z obcí pomyselného mikroregiónu sa v nej nekonalo ani úvodné informatívne stretnutie s verejnosťou.

---

<sup>40</sup> Rozhovory so zástupcami obce Spišský Hrhov a Centra antropologických výskumov.

<sup>41</sup> Zhodnotenie pilotných projektov na základe doterajšieho priebehu a informácií z naratívnych správ: Pilotný projekt č. 5 (spracované odbornou garantkou Úradu splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti).

### **Tretia etapa implementácie (júl 2018 – august 2019)**

Tretia implementačná etapa projektu trvala približne jeden rok. Z hľadiska nastavenia aktivít jej dominovali hlavne teoreticko-analytické činnosti smerujúce k spracovaniu podkladov na tvorbu finálneho metodického dokumentu.

Počas letných mesiacov 2018 sa aktivita partnerov (najmä zástupcov centra) sústredila na spracovanie dát získaných prostredníctvom dotazníkového prieskumu. Hoci účasť v dotazníkovom prieskume bola nízka, projektoví partneri sa rozhodli získané dáta využiť. Okrem štatistického spracovania týchto dát a interpretácie výsledkov sa Centrum antropologických výskumov venovalo tiež analýzám dostupných územných plánov jednotlivých obcí, ako aj sumarizácii už spracovaných čiastkových výstupov, ktoré boli zamerané na ekonomickú analýzu zainteresovaných obcí. V druhej polovici roka 2018 projektový tím venoval svoju pozornosť najmä finančnému zdraviu obcí plánovaného klastra. Dôležitou súčasťou tohto snaženia bola identifikácia príkladov dobrej praxe z hľadiska nástrojov zabezpečujúcich finančnú stabilitu obcí. Analyzované a interpretované boli však aj všetky relevantné podnety a zistenia z predchádzajúcich mesiacov s cieľom zapracovať ich do obsahu finálnej verzie metodiky. Údaje získané z jednotlivých obcí sa prepájali s ďalšími relevantnými strategickými dokumentmi (napríklad s Národnou stratégiou regionálneho rozvoja Slovenskej republiky, Národnou stratégiou trvalo udržateľného života, Koncepciou rozvoja sociálnych služieb na území Prešovského samosprávneho kraja, Programom rozvoja vidieka Prešovského samosprávneho kraja a podobne).

Počas jarných mesiacov 2019 finišovali partneri s prácou na finálnej verzii Metodiky tvorby strategického rozvojového dokumentu klastra obcí. Úspešné zakončenie analytických prác potvrdili projektoví partneri organizáciou záverečnej konferencie k pilotnému projektu, ktorá sa konala v dňoch 10. – 11. júna 2019 v Spišskom Hrhove. V rámci programu tohto podujatia bol prezentovaný Plán komplexného sociálno-ekonomického rozvoja na úrovni klastra obcí Spiša. Diskusia a ďalšie prezentácie prvého konferenčného dňa boli venované napríklad otázkam, kto sú tradiční i noví aktéri rozvoja regiónov, aké sú prínosy a nástrahy participácie občanov pri tvorbe verejných politík na mikroregionálnej úrovni, či je politika rozvíjania medziobecnej spolupráce utópiou, alebo impulzom dosahovania miestneho rozvoja, prečo sú spoločné úradovne (spoločné obecné úrady) prínosom pre všetkých a tak ďalej. Druhý deň konferencie mal charakter exkurzie, v rámci ktorej účastníci navštívili v Spišskom Hrhove obecný podnik, miestnu pálenicu i verejnú saunu. V druhej časti exkurzie sa účastníci presunuli do obce Domaňovce, ktorá spomedzi jednotlivých obcí plánovaného klastra spolupracovala s projektovými partnermi, pravdepodobne, najintenzívnejšie.

Finálny dokument, ktorý predstavuje návrh procesu zapájania verejnosti do tvorby verejných politík určeného územia, respektíve mikroregiónu, bol dokončený a publikovaný v priebehu augusta 2019. Spracovaná „Metodika participácie občanov na tvorbe strategického rozvojového dokumentu klastra obcí“ má charakter akéhosi manuálu, ktorý má slúžiť ako návod pri angažovaní a zapájaní obyvateľov vybraného územia najmä do procesov tvorby strategických rozvojových dokumentov.

Metodický materiál je určený v prvom rade všetkým zástupcom miestnej samosprávy (tak jej voleným, ako aj nevoleným zástupcom) a tiež aktívnym či zaangažovaným obyvateľom, ktorým záleží na rozvoji svojej komunity, obce alebo mikroregiónu. Dokument zdôrazňuje a vysvetľuje význam proaktívnej komunikácie samosprávnych orgánov s miestnymi obyvateľmi, bez ktorej nie je možné dosahovať zmysluplný miestny rozvoj. Ak sa totiž relevantné rozhodnutia budú prijímať „od stola“ a nebude pri nich zohľadňovaný názor či preferencie alebo odporúčania miestneho obyvateľstva, títo obyvatelia stratia záujem o aktívny prístup k rozvoju niečoho, s čím sa dokážu identifikovať a v konečnom dôsledku utrpí komunitný život.<sup>42</sup>

**OD LEVOČE PO SPIŠSKÝ HRAD**  
**MIKROREGIONÁLNA SPOLUPRÁCA V PRAXI**

**ORGANIZÁTOR:** obec Spišský Hrhov, Centrum antropologických výskumov  
a Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti

**MIESTO:** obec Spišský Hrhov

**TERMÍN:** 10. — 11. 6. 2019

Pozývame Vás na záverečnú dvojdňovú konferenciu k pilotnému projektu č. 5 / Od Levoče po Spišský Hrad. Témou konferencie je **prezentácia Plánu komplexného sociálno-ekonomického rozvoja** na úrovni klastra obcí Spiša vrátane Akčného plánu jeho implementácie pre občanov zapojených obcí, ako aj odbornú verejnosť. Ďalšie témy:

- klastre obcí a prirodzené mikroregióny – noví aktéri rozvoja regiónov
- prínosy a nástrahy participácie občanov na mikroregionálnej úrovni
- politiky medziobecných spolupráce – utópia, alebo nová dynamika pre rozvoj územia
- prečo sú spoločné úradovne prínosom pre všetkých
- diskusia o návrhoch legislatívnych opatrení v prospech mikroregionálnej spolupráce politiky v praxi

Podujatie sa realizuje v rámci národného projektu Podpora partnerstva a dialógu v oblasti participatívnej tvorby verejných politík financovaného z prostriedkov Európskeho sociálneho fondu cez OP Efektívna verejná správa.

Obrázok č. 5: Pozvánka a program záverečnej konferencie pilotného projektu<sup>43</sup>

Oficiálne projektové stretnutia s obyvateľmi ďalších zainteresovaných obcí a ich starostami v tejto etape implementácie už neboli realizované (ak nerátame nejakých účastníkov záverečnej konferencie, ktorí pochádzali z týchto obcí). Na druhej strane zástupcovia obce Spišský Hrhov uviedli, že v tejto etape stále dochádzalo k výmene informácií medzi niektorými obcami, a to predovšetkým neformálnymi komunikačnými kanálmi. Na šírenie informácií zástupcovia týchto obcí využívali aj stretnutia uskutočňované pri iných (neprojektových) príležitostiach, napríklad pri športových či náboženských podujatiach, ale tiež pri náhodných stretnutiach.

Kooperácia medzi partnerskými subjektmi nenadobudla v tejto etape iný charakter. Naďalej ju ovplyvňovali neformálne vzťahy zástupcov oboch projektových partnerov, čo sa prejavovalo

<sup>42</sup> Z denníkov pilotnej schémy – August 2019. Dostupné na: <[https://www.minv.sk/?ros\\_vsetky-spravy&sprava=z-dennikov-pilotnej-schemy-august-2019](https://www.minv.sk/?ros_vsetky-spravy&sprava=z-dennikov-pilotnej-schemy-august-2019)> (30. 9. 2019).

<sup>43</sup> Z denníkov pilotnej schémy – Jún 2019. Zverejnené dňa 21. 6. 2019. Dostupné z: <[https://www.minv.sk/?ros\\_np\\_participacia\\_z-dennikov&sprava=z-dennikov-pilotnej-schemy-jun-2019](https://www.minv.sk/?ros_np_participacia_z-dennikov&sprava=z-dennikov-pilotnej-schemy-jun-2019)> (30. 9. 2019).

napríklad aj tým, že ani jeden z projektových partnerov nenaznačil žiadne problémy s napĺňaním projektových termínov a cieľov. Spoločné stretnutia projektového tímu, vzhľadom na charakter činností, ktoré mali v tejto implementačnej etape primárne analytický charakter, boli skôr sporadické a boli zamerané na finalizáciu plánovaného strategického dokumentu.

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

Vzhľadom na časové vymedzenie implementačnej fázy projektu, ktoré bolo určené na obdobie 24 mesiacov, je možné konštatovať, že časový harmonogram sa napokon projektovým partnerom podarilo dodržať. Pilotný projekt, ktorého implementácia sa začala v septembri 2017, bol formálne ukončený v auguste 2019 odovzdaním strategického dokumentu s názvom „Metodika participácie občanov na tvorbe strategického rozvojového dokumentu klastra obcí“.

Ale naplnenie hlavného cieľa, ktorým malo byť naštartovanie medziobecnej spolupráce v prostredí mikroregiónu, teda akéhosi synergického prostredia v klasteri siedmich susediacich obcí, kde by bolo možné tvoriť spoločné verejné politiky za účasti obyvateľov týchto obcí, si ešte bude vyžadovať dlhší čas a dodatočné úsilie zo strany všetkých zainteresovaných aktérov. K reálnej medziobecnej spolupráci v projektovo definovanom rozsahu sa partnerom v danom časovom rámci nepodarilo dopracovať. Jedným z hlavných dôvodov bolo nezapojenie všetkých obcí, ktoré v prípravnej fáze projektu deklarovali svoj záujem o rozvinutie takejto spolupráce.

Napriek tomu, že zatiaľ nedošlo k sformovaniu plánovaného sedemčlenného obecného klastra v regióne Spiša, hlavní projektívni partneri sú presvedčení, že pozitívnym výsledkom je aj kooperatívne spojenie nižšieho počtu obcí. Ostatné obce sa môžu v budúcnosti nechať inšpirovať pozitívnym príkladom, udržateľnosťou a efektmi, ktoré rozvinutá medziobecná spolupráca svojim členským obciam prinesie. V tomto smere Michal Smetanka poznamenal: *Vytvoríme mikroregión s tými obcami, ktoré chcú spolupracovať. Nebude tých obcí sedem, ako bolo plánované. Aspoň zozačiatku. Lebo jediný princíp je potom dlhodobosť. Možno po čase, keď tí ostatní starostovia budú vedieť prínosy a výsledky toho mikroregiónu, tak sa pridajú. Alebo na nich zatlačia priamo obyvatelia nezapojených obcí, akvidia benefity obyvateľov zapojených obcí.*<sup>44</sup> Alexander Mušinka, zástupca centra, ho doplnil takto: *Tento projekt má výhodu, že mikroregión nie je teritoriálne striktné viazaný, takže to nemusí byť ucelené územie. Lebo ide hlavne o tie spoločné aktivity, či už ekonomické, hospodárske, kultúrne, športové, alebo iné.*<sup>45</sup> Dôležitou črtou projektu, ktorú zástupcovia partnerov spomenuli, je tiež fakt, že nižší počet zapojených obcí vo svojej podstate nemá žiadny zásadnejší vplyv na formu a obsah metodiky, ktorú vypracovali. Tá by podľa nich mala byť platná a využiteľná pri formovaní medziobecnej spolupráce, a to bez ohľadu na počty kooperujúcich obcí. *Z pohľadu stratégie nám ten menší počet obcí nemení nič. Len sa zdôrazní, že hoci sa to plánovalo pre istý počet*

---

<sup>44</sup> Rozhovory so zástupcami obce Spišský Hrhov a Centra antropologických výskumov.

<sup>45</sup> Rozhovory so zástupcami obce Spišský Hrhov a Centra antropologických výskumov.

obcí, ten počet je vo finále iný. Vecne, ani z pohľadu metodík nás to však zásadne neovplyvnilo,<sup>46</sup> zdôraznil pri tejto téme Michal Smetanka.

Partneri už v prípravnej fáze projektu zdôrazňovali to, že zvláštnu pozornosť chcú venovať možnostiam aplikovateľnosti tohto projektu a ním rozvíjaných procesov aj v podmienkach iných mikroregiónov. Pokiaľ ide o replikovateľnosť, tá je zabezpečená univerzálnosťou metodických pokynov a odporúčaní. Samotná metodika bola písaná so zámerom inšpirovať iných aktérov a byť návodom na angažovanie a zapájanie obyvateľov vybraného územia do procesov tvorby príslušných verejných politík. Tento dokument má teda slúžiť ako „kuchárska kniha“ pre zástupcov miestnej samosprávy a aktívnych miestnych obyvateľov snažiacich sa o spoločné rozvíjanie a zlepšovanie kvality života v obci alebo v územnom celku/mikroregióne zahŕňajúcom niekoľko obcí.

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

Projektová spolupráca partnerských subjektov mala už od prípravnej fázy projektu osobitý charakter. Dôvodom bol fakt, že členovia projektového tímu sa osobne poznali dlhodobo a ich vzťahy neboli len profesionálne, ale zahŕňali tiež prvky priateľstva a neformálnosti. Miroslav Pollák, odborný garant za centrum, v tejto súvislosti uviedol: *Všetci účastníci projektu, aj za obec, aj za mimovládku, sa poznajú veľmi dlho, poznali sa dávno pred týmto projektom. Čiže týmto je to možno také špecifické. Preto ak hovoríme o možných problémoch, buď k nim ani prirodzene nedochádza, lebo už sú ľudia zvyknutí na nejakú spoluprácu, keďže sa dostatočne dlho poznajú, alebo keď aj k niečomu dochádza, tak na tej neformálnej úrovni, pri dennodennom kontakte i pri iných príležitostiach si to vieme vyjasniť.*<sup>47</sup> Podobne sa vyjadrovali aj zástupcovia obce Spišský Hrhov. Napríklad Michal Smetanka, odborný garant projektu za obec, k tejto situácii poznamenal nasledujúce: *Ja vnímam ako jednoznačné pozitívum to, že sa poznáme. Lebo potom hocikedy môžeme zdvihnúť telefón a zavolať, že niečo treba doriešiť. Keby to bolo niečo formálne a mali by sme sa držať nejakej štábnej kultúry, tak by to bolo iné.*<sup>48</sup>

Hoci má tento typ dlhodobých a neformálnych vzťahov pri rozvíjaní kooperácie nesporné výhody, zároveň je spojený aj s určitými limitmi. Tieto vyplývajú z príliš úzkych osobných, teda neformálnych väzieb partnerov, ktoré sa nevyhnutne prejavujú aj v pracovnej oblasti. Jedným zo spomínaných limitov je napríklad slabý tlak partnerov na efektívny a koordinovaný postup v súlade s projektovým plánom (vrátane časového harmonogramu). V praxi sa totiž ukázalo, že partneri pri plnení projektových úloh opakovane improvizovali a nedodržiavanie časového harmonogramu bolo považované skôr za prirodzenú súčasť projektovej implementácie, než za niečo výnimočné a nežiaduce.

Paradoxne možno vnímať priateľské a neformálne vzťahy medzi zástupcami projektových partnerov aj z hľadiska zaužívaných vzorcov konania a metód práce. Na jednej strane totiž projektív partneri nepotrebovali žiadny čas na vzájomné spoznanie a adaptáciu. Poznali sa veľmi dobre z predchádzajúcich spoločných aktivít a vedeli, čo sa dá od ich vzájomného

<sup>46</sup> Rozhovory so zástupcami obce Spišský Hrhov a Centra antropologických výskumov.

<sup>47</sup> Rozhovory so zástupcami obce Spišský Hrhov a Centra antropologických výskumov.

<sup>48</sup> Rozhovory so zástupcami obce Spišský Hrhov a Centra antropologických výskumov.

spolupôsobenia očakávať. Týkalo sa to aj komunikácie, ktorá mala viackrát veľmi neformálnu povahu, čo však partnerom nijako neprekážalo. Na druhej strane je však potrebné upozorniť, že takáto dlhodobá spolupráca zároveň vedie k určitej stagnácii a absencii pomyselných „čerstvých myšlienok“, s ktorými často prichádzajú noví partneri. Pri dlhodobých partnerstvách sa totiž neobjavuje iba rutina, no zároveň sa znižuje miera inovatívnosti, pretože projektoví partneri nemajú potrebu objavovať nové cesty či spôsoby riešení.

Jedným z javov, ktorý bolo možné v projekte pozorovať prakticky už od prípravnej fázy a ktorý je, pravdepodobne, tiež dôsledkom neformálnosti vzťahov medzi projektovými partnermi, bolo nejednoznačné, respektíve nejasné definovanie líderstva. Z obsahu priebežných monitorovacích správ spracovávaných zástupcami centra vyplývalo, že *otázka líderstva nehrá žiadnu väčšiu úlohu a vzhľadom na dlhoročné vzájomné skúsenosti medzi osobami, ktoré realizujú projekt, nikto nie je nositeľom výrazného líderstva.*<sup>49</sup> Samotný priebeh projektovej implementácie však viedol k vyprofilovaniu lídra, ktorým sa stal zástupca obce Michal Smetanka. Okrem toho, že organizoval všetky stretnutia s verejnosťou a tým prispel k naplneniu participatívneho charakteru projektu, zároveň bol osobou, ktorá viedla a koordinovala zber podnetov v teréne.

Osobné, respektíve neformálne väzby a vzťahy hrali rolu aj na ďalšej úrovni projektu, a to smerom k zástupcom (najmä starostom) obcí, ktoré mali vytvoriť spoločný kooperujúci klaster. *Tam, kde boli kontakty so starostami osobné, tam to šlo. Zavoláš, povieš, že chceš spraviť stretnutie vtedy a vtedy... Na začiatku chceš, nech prídu všetci ľudia z obce, ktorí chcú a môžu, a potom, keď im povieš, o čo ide, vysvetlíš zámer, tak na druhý raz sa dohodneš, kedy im to najlepšie vyhovuje a prídu už len tí, ktorých to naozaj zaujíma. Keď prídu aspoň piati, je to fajn. Ale v niektorých obciach sme sa do tejto fázy ani nedostali. Pretože niekde starostovia prestali úplne komunikovať. Dve obce boli také, že niekedy to šlo, niekedy nie. Ale dve obce nám nezafungovali vôbec,*<sup>50</sup> zdôraznil Michal Smetanka. Berúc do úvahy toto vyjadrenie, možno konštatovať, že tam, kde absentovali dobré vzťahy, sa spolupráca obcí nerozvinula dostatočným spôsobom, prípadne sa nerozvinula vôbec. Partneri projektu si až dodatočne uvedomili, že za tým môže byť aj istá lokálna rivalita, ktorú iní starostovia pociťovali voči obci Spišský Hrhov a jej starostovi: *Dôvodom neochoty k spolupráci u niektorých obcí bola rivalita, alebo až averzia voči starostovi Hrhova. Tie obce, ich starostovia, to vnímali tak, že prečo by nám mal Hrhov niečo rozprávať. A toto sme si predtým neuviedomovali.*<sup>51</sup>

Viacere z obcí, ktoré na začiatku deklarovali záujem o zapojenie do projektu, počas jeho implementácie stratili o projekt záujem. Z pôvodného počtu siedmich obcí sa do projektu priebežne zapájali iba štyri obce (okrem Spišského Hrhova tiež Buglovce, Domaňovce a Nemešany). Dve ďalšie obce (Baldovce a Klčov) so do projektovej implementácie zapájali len sporadicky. Z pohľadu projektových partnerov bolo najväčším sklamaním konanie obce Doľany, ktorá sa do projektu prakticky nezapojila vôbec. V súvislosti s touto obcou padla aj

---

<sup>49</sup> Naratívna správa (apríl – jún 2018) k pilotnému projektu č. 5 (spracované zástupcami Centra antropologických výskumov).

<sup>50</sup> Rozhovory so zástupcami obce Spišský Hrhov a Centra antropologických výskumov.

<sup>51</sup> Rozhovory so zástupcami obce Spišský Hrhov a Centra antropologických výskumov.

úvaha, že jej záujem o účasť v projekte zostal iba v rovine deklarácie a táto sa nikdy netransformovala do reálneho záujmu a príslušných aktivít.

Hodnotenie vzájomnej dôvery a rešpektu medzi partnermi je silne determinované ich vzájomnými vzťahmi a väzbami. Zástupcovia partnerov si dôverovali natoľko, že na seba nevyvíjali tlak ani pri meškaní s plnením dohodnutých úloh. Z ich vlastného rozprávania je zrejmé, že podobné situácie už mali zažité z iných projektov. Rešpektovali tiež zvolený individualistický prístup, pri ktorom každý z partnerov riešil svoje úlohy, no tieto boli z väčšej časti vzájomne nekoordinované a partneri skôr predpokladali, že niekde ku koncu projektovej implementácie sa ich „cesty pretnú“.

Pri spolupráci s volenými predstaviteľmi ostatných zainteresovaných obcí, teda so starostami, mohol byť problém i v tom, že im nebolo dostatočne vysvetlené, aké prínosy pre nich projekt prináša a aké výhody prináša samotné zapájanie miestnych obyvateľov do tvorby verejných politik. Projektoví partneri totiž mylne predpokladali, že potrebu a prínosy občianskej participácie nie je potrebné voleným predstaviteľom obcí zdôrazňovať, respektíve vysvetľovať. Michal Smetanka to spätne vyhodnotil ako chybný krok: *Na začiatku sme jednu vec nedomysleli a dnes by som to preto už robil inak. V prvej fáze by som sa venoval iba starostom a snažil by som sa ich vyškoliť a zorientovať v problematike participácie. Aj preto, aby sme ich viac zaangažovali a aby sa s tým celým stotožnili.*<sup>52</sup> Túto úvahu garant projektu za obec Spišský Hrhov odvodil z toho, ako sú vnímaní starostovia v obecnej samospráve a aký majú potenciálny vplyv na obyvateľov ich obcí: *Je dôležité, aby to šlo cez obec, teda najmä starostu. On to potom tým ľuďom povie, vysvetlí a tá informácia ide od neho a nie od niekoho „cudzieho“.*<sup>53</sup>

Zapájanie verejnosti mali na starosti predovšetkým zástupcovia obce Spišský Hrhov. Na tento účel sa využívali facilitované pracovné stretnutia s obyvateľmi Spišského Hrhova i okolitých obcí. Hoci tieto stretnutia prebiehali živo a ich účastníci nemali problém vyjadriť svoj názor, pomerne často sklzávali k témam osobného charakteru a pomyselné vyjadrenia v mene celej komunity alebo nejakej väčšej skupiny boli výnimočné. Ako konštruktívnejšie sa ukázalo vytvorenie jednej spoločnej takzvanej medziobecnej pracovnej skupiny, ktorej členovia aktívne pristupovali k stanoveniu tematických priorít i k definovaniu problémov klastra obcí. Dokonca sa pokúšali o iniciatívne hľadanie konkrétnych riešení. Michal Smetanka, ktorý stretnutia s verejnosťou facilitoval, k tejto téme uviedol: *Tí ľudia na spoločných stretnutiach pochopili, aké je to super spájať sa, mobilizovať sa. Ja im do toho nevstupujem, len to facilitujem a zapisujem. Oni sú tí aktívni a na všeličo tak prišli spoločne: spojiť sa a vytvoriť spoločný pingpongový turnaj obcí, lebo každá obec robila svoj, má svoj zmysel a takto to bude mať aspoň nejakú úroveň. Alebo letné aktivity pre deti. Bude to inak, keď sa obce spoja, budú aj iné peniaze na to, aj kapacity. Pochopili, že treba dať veci dokopy, čo kde funguje. A toto je ten najväčší prínos toho projektu.*<sup>54</sup>

Ukázalo sa, že hlásenie stretnutí vopred, ktoré požadoval donor projektu, je priveľmi zväzujúce, neflexibilné a nedokáže primerane reflektovať preferencie členov miestnej

---

<sup>52</sup> Rozhovory so zástupcami obce Spišský Hrhov a Centra antropologických výskumov.

<sup>53</sup> Rozhovory so zástupcami obce Spišský Hrhov a Centra antropologických výskumov.

<sup>54</sup> Rozhovory so zástupcami obce Spišský Hrhov a Centra antropologických výskumov.



komunity, ktorí nezriedka aj v tomto projekte uprednostňovali improvizované stretnutia. Práve takéto improvizované stretnutia mali pozitívnejší vplyv na aktivizáciu relevantných aktérov, než striktne formálne a vopred plánované podujatia. I preto sa niektoré projektové stretnutia spájali s inými podujatiami.

Metóda, ktorá sa pri zbere podnetov od miestnych obyvateľov v rámci tohto projektu príliš neosvedčila, bolo dopytovanie formou fyzicky distribuovaného dotazníka. Nízka miera návratnosti však mohla byť spôsobená nielen nedostatočným záujmom verejnosti o občianske témy, ako sa na margo priebehu stretnutí s verejnosťou vyjadrili partneri projektu, ale tiež termínom zberu podnetov (tento prebiehal v letných mesiacoch), slabšou propagáciou a komunikáciou cieľov dotazníkového prieskumu smerom k verejnosti.

Partnerom sa nepodarilo zapájať špecifické skupiny obyvateľov, ktoré boli v úvode projektu identifikované a ktorým chceli projektív partneri venovať svoju pozornosť vo výraznejšej miere. Išlo napríklad o mládež, seniorov, Rómov, zdravotne či sociálne znevýhodnených a podobne. Je však nejasné, či dôvodom bol nezáujem zo strany členov týchto skupín, alebo či neboli použité primerané možnosti, ako tieto skupiny osloviť a vtiahnuť, respektíve zapojiť do projektu.

Pri hodnotení spolupráce s úradom vyjadrili obaja projektív partneri názor, že projekt by sa im zrejme realizoval jednoduchšie, keby nebol pripravovaný a implementovaný za účasti donora, pretože práve prítomnosť donora priniesla so sebou viaceré administratívne komplikácie. Formálno-administratívnu náročnosť si však partneri uvedomili až po vstupe do projektu, pričom s takouto záťažou pred vstupom do projektu nepočítali. V istom momente bolo v hre dokonca aj odstúpenie obce z projektu, čomu sa však predišlo posilnením personálnej kapacity. Na druhej strane je potrebné zdôrazniť, že zástupcovia oboch partnerov jednoznačne pozitívne hodnotili pomoc zo strany zamestnancov úradu a v tomto smere vnímali spoluprácu ako mimoriadne vydarenú. Napríklad, zástupca obce Michal Smetanka popísal spoluprácu s úradom takto: *Spolupráca s úradom je taká ako s inými donormi pri iných národných projektoch. Žiaľbohu, sa to formálne nelíši. My sme však mali výhodu v tom, že sme mali za úrad dobrú kontaktnú osobu, ktorá nám mnohokrát veľmi pomohla a vychádzala nám v ústrety.*<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Rozhovory so zástupcami obce Spišský Hrhov a Centra antropologických výskumov.