



**SFPA**  
Slovak Foreign Policy Association



## Obec Spišský Hrhov – model úspešne fungujúcej obce v procese reformy verejnej správy a v kontexte multikultúrneho spolužitia

*Alexander Mušinka*



Publikované v rámci projektu Zdieľanie know-how z európskej integrácie a skúsenosti  
z cezhraničnej spolupráce medzi Nórskom, Ruskom ako aj Slovenskom a Ukrajinou,  
CBC 01014.

**Partneri:**



**Spolufinancovanie:**



Publikované v rámci projektu Zdieľanie know-how z európskej integrácie a skúseností z cezhraničnej spolupráce medzi Nórskom, Ruskom ako aj Slovenskom a Ukrajinou, CBC 01014.

Výška projektového grantu: 354 119,- EUR.

[www.norwaygrants.org](http://www.norwaygrants.org)

Tento projekt je spolufinancovaný z Nórskeho finančného mechanizmu a zo štátneho rozpočtu Slovenskej republiky.

Program SK08 – Cezhraničná spolupráca: „Slovensko – Ukrajina:

Spolupráca naprieč hranicou“



Projekt je podporený z Nórskeho finančného mechanizmu a štátneho rozpočtu Slovenskej republiky.

Program SKo8 – Cezhraničná spolupráca: „Slovensko – Ukrajina: Spolupráca naprieč hranicou“ – “Slovakia – Ukraine: Cooperation across the Border.”

# Obec Spišský Hrhov – model úspešne fungujúcej obce v procese reformy verejnej správy a v kontexte multikultúrneho spolužitia

*Alexander Mušíňka*

© Výskumné centrum Slovenskej spoločnosti pre zahraničnú politiku, n.o.

**Vydavateľ**

Výskumné centrum Slovenskej spoločnosti pre zahraničnú politiku, n.o.

Staromestská 6/D, 811 03 Bratislava

Kancelária Prešov: Hlavná 11, 080 01 Prešov, Slovenská republika

[www.sfpa.sk](http://www.sfpa.sk)

Autori: Alexander Mušinka

Recenzenti: Peter Brezáni, Alexander Duleba

Grafická úprava a tlač: ADIN s.r.o., Prešov

Text neprešiel jazykovou korektúrou.

ISBN 978-80-89356-59-1

# Obsah

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| Úvod.....                                           | 4  |
| Obec Spišský Hrhov a miestna rómska komunita .....  | 6  |
| Oblasť analýz a plánovania.....                     | 7  |
| Oblasť vzdelávania.....                             | 12 |
| Oblasť rozvoja zamestnanosť a zamestnatelnosť ..... | 18 |
| Oblasť rozvoja bývania.....                         | 24 |
| Odporúčania .....                                   | 27 |

# Úvod

Po politických zmenách v roku 1989 došlo aj v rámci (česko)slovenskej spoločnosti k rozsiahlej diskusii o potrebe, formách a rozsahu transformácie pôvodnej unitárnej centralizovanej štátnej moci smerom bližšie k občanovi. Vo všeobecnosti sa pre tento proces aj na Slovensku zaužíval pojem decentralizácia štátnej správy. Po dlhých diskusiách sa celý proces spustil v druhej polovici 90. rokov a pokračoval aj v prvých rokoch nového milénia.

V rámci tohto procesu došlo na Slovensku k celkovej zmene administratívneho členenia, k presunu kompetencii zo štátnej správy na miestnu samosprávu, k vzniku nových (originálnych) kompetencii samosprávy ako aj k zmene financovania štátnej správy a samosprávy, t. j. k fiškálnej decentralizácii štátu.

K štrukturálne podobným (alebo aj identickým) procesom, aj keď v kvantitatívne nižšom rozsahu a určite aj v odlišných formách, došlo aj na Ukrajine. Zároveň je však nevyhnutné zdôrazniť, že v kontexte snáh Ukrajiny o vstup (alebo aspoň o priblížení sa) do Európskej únie, mnoho procesov spojených so štrukturálnymi zmenami, Ukrajinu ešte len čaká. Diskusia o decentralizácii štátnej správy na Ukrajine už začala, a boli už aj učené prvé kroky (napr. niektoré zákony už prešli prvým čítaním) avšak ďaleko väčší „kus cesty“ Ukrajina má v tomto smere ešte len pred sebou.<sup>1</sup> Slovensko v tomto smere už má bohaté skúsenosti, ktoré je možné využiť aj na Ukrajine, minimálne v rovine úspešných inšpirácií alebo poukázaním na chyby, resp. negatívne skúsenosti, ktoré Slovensko v tomto procese získalo.

Cieľom tohto príspevku nie je popisovať jednotlivé kroky a dopady procesu decentralizácie na Slovensku. O tom bolo (a aj bude) napísaných množstvo kvalitnejších prác a štúdií.<sup>2</sup> V tomto príspevku chcem, na základe jednej prípadovej štúdie, popísať niektoré dopady procesu decentralizácie na príklade konkrétnej obce. Ide o Spišský Hrhov, v ktorej už niekoľko rokov úspešne realizujú aktivity, ktoré majú obrovský dopad na rozvoj obce ako aj

<sup>1</sup> Bližšie informácie o celom procese a jednotlivých zámeroch je možné nájsť aj na špeciálne vytvorenej internetovej stránke ukrajinskej vlády, ktorá je venovaná výlučne otázkam decentralizácie <http://decentralization.gov.ua/> (prístup 15. 3. 2017).

<sup>2</sup> Možno spomenúť: Nižňanský, V., Hamalová, M.: *Decentralizácia a Slovensko*. Bratislava: Inštitút aplikovaného manažmentu, 2013, 77 s, ISBN: 978-80-89600-18-2; Nižňanský, V. (ed): *Decentralizácia na Slovensku. Bilancia nekonečného príbehu 1995 – 2005*. Bratislava: Úrad vlády SR, Kancelária splnomocnenca vlády SR pre decentralizáciu verejnej správy, 2006, 431 s, [http://www.komunal.eu/images/pdf/decentralizacia\\_bilancia.pdf](http://www.komunal.eu/images/pdf/decentralizacia_bilancia.pdf) (prístup 17. 7. 2016); Čajovec, J., Sloboda, D.: *Fiškálna decentralizácia a obce*. Bratislava: Konzervatívny inštitút M. R. Štefánika, 2005, 55 s; a iné.

na spolužitie majority a rómskej menšiny. Táto obec je často prezentovaná ako príklad úspešného modelu fungovania miestnej samosprávy. Zároveň je príkladom toho, ako sa proces decentralizácie dá úspešne zvládnuť na lokálnej úrovni, a to do takej miery, že prinesie obci výrazný prospech spravádzaný jej sociálnym a ekonomickým rozvojom. To, že sa jedná skutočne o nadštandardný počin sa prejavilo aj mnohými oceneniami, ktoré Spišský Hrhov získal. Naposledy bola obec ocenená prestížnym ocenením *Dedína roka za rok 2015* (ocenenie SAŽP) a najnovšie získala aj mimoriadnu cenu v súťaži Európska cena obnovy dediny.<sup>3</sup> V tomto príspevku sa primárne zameriam na aktivity z pohľadu samotnej obce. Špeciálnu pozornosť budem venovať ekonomickým aktivitám obce, ktoré realizuje miesta obecná firma a aktivitám v oblasti vzdelávania, ktoré realizuje komunitné centrum a miestna základná škola.<sup>4</sup>

Podobne ako východné Slovensko aj Ukrajina, alebo presnejšie Zakarpatská oblasť Ukrajiny, sú (ale aj v minulosti boli) výrazne multikultúrne. Na východnom Slovensku žije početná ukrajinská (resp. rusínska) menšina, maďarská menšina a výrazne zastúpenie tu má aj rómska národnostná menšina, ktorá tvorí druhú najpočetnejšiu menšinu nie len na východnom ale aj na celom Slovensku. Podobne multikultúrna je aj zakarpatská oblasť Ukrajiny, kde okrem maďarskej a rómskej menšiny je vo výraznej miere zastúpená aj slovenská a rumunská menšina. Podobne ako na východnom Slovensku v prípade Rusínov – Ukrajincov a Rómov, aj Zakarpatská oblasť predstavuje na Ukrajine v prípade Slovákov a Rómov administratívnu jednotku, v rámci ktorej sú tieto menšiny zastúpené v najväčšom počte. Podobne ako na (východnom) Slovensku aj v Zakarpatskej oblasti obýva časť Rómov etnicky homogénne urbanistické celky (osady, ulice, štvrte a pod.), ktoré veľmi často predstavujú výrazne marginalizované komunity, kde sú životné a sociálne podmienky výrazne pod „štandardom“.<sup>5</sup> Podobne ako na

<sup>3</sup> Pozri napr. Sýkora, M.: Hrhovčanov si všimla Európa: Dostanú mimoriadnu cenu. In: *Spišská 24*, 16. 7. 2016, <http://spisska.dnes24.sk/hrhovcanov-si-vsimla-europa-dostanu-mimoriadnu-cenu-244524> (prístup: 17. 7. 2016).

<sup>4</sup> Bližšie informácie o uvedenej obci pozri na stránkach Obecného úradu Spišský Hrhov [www.spisskyhrhov.info](http://www.spisskyhrhov.info) (prístup: 17. 7. 2016); viac o uvedených aktivitách v tejto obci som publikoval v mojich prácach Mušinka, A.: *Podarilo sa. Príklady úspešných aktivít na úrovni samospráv smerujúcich k zlepšeniu situácie Rómov*. Prešov: Prešovská Univerzita, 2012, 216 s, ISBN 978-80-555-0531-2 a Mušinka, A. (ed): *(Ne)legálne osady. Možnosti samospráv a mechanizmy vysporiadania pozemkov v prostredí rómskych osídlení*. Prešov: Prešovská Univerzita, 2012, 200 s, ISBN 978-80-555-0532-9. Táto štúdia v zásade vychádza z uvedených publikácií. V uvedenej obci už niekoľko rokov realizujeme kultúrnoantropologický výskum zameraný práve na tieto otázky.

<sup>5</sup> Pre zbežný prehľad pozri viac napr.: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Роми\\_на\\_Закарпатті](https://uk.wikipedia.org/wiki/Роми_на_Закарпатті) (prístup: 17. 7. 2016); alebo Зан, М.: Етнічні процеси на Закарпатті в сучасну добу. In: *Народна творчість та етнографія*, č. 1, 2010, s. 31 – 42, <http://>

Slovensku aj v Zakarpatskej oblasti (ale v podstate aj inde na Ukrajine) sú Rómovia objektom sociálneho napätia, pri ktorom sa využíva široká škála stereotypov, dezinformácií a zjednodušení na jednej strane a homogenizácia problému a Rómov ako takých na strane druhej.

Spoločných charakteristík majú však tieto regióny výrazne viac. Oba sú napríklad v kontexte svojich štátov periférne oblasti s nadpriemernou mierou nezamestnanosti, s jedným z najnižších HDP na obyvateľa alebo s výrazne podpriemernou výškou investícií.<sup>6</sup>

## Obec Spišský Hrhov a miestna rómska komunita

Obec Spišský Hrhov leží v blízkosti okresného mesta Levoča. Podľa údajov obecného úradu mala na konci roku 2013 celkovo 1 420 obyvateľov. Z tohto v obci žilo podľa odhadov 325 obyvateľov, ktorí sú okolím vnímaní ako Rómovia.<sup>7</sup> K rómskej národnosti sa však podľa posledného sčítania ľudu z roku 2011 prihlásilo iba 27 obyvateľov. Za posledných takmer 20 rokov<sup>8</sup> zažíva obdobie nebyťvalého rozvoja, a to aj čo do nárastu počtu obyvateľov. Zatiaľ čo počet Rómov sa výrazne nemenil, počet väčšinového obyvateľstva vzrástol takmer dvojnásobne.<sup>9</sup> Jedným z dôvodov takéhoto nárastu bolo aj

---

dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/37880/02-Zan.pdf?sequence=1 (prístup: 17. 7. 2016).

<sup>6</sup> Pozri údaje zo stránky: [https://knoema.com/\\_](https://knoema.com/_) (prístup: 17. 7. 2016); údaje za Slovensko z databáz Eurostatu dostupných na stránke Štatistického úradu SR: <https://slovak.statistics.sk> (prístup: 17. 7. 2016).

<sup>7</sup> Podľa údajov z Atlasu rómskych komunít na Slovensku Mušinka, A., Škobla, D., Hurrle, J., Matlovičová, K., Kling, J.: *Atlas rómskych komunít na Slovensku 2013*. Bratislava, UNDP, 2014, 120 s, ISBN 978-80-89263-18-9. Aktuálne má obec podľa zdrojov OcÚ 1537 obyvateľov. Viac pozri na <http://www.spisskyhrhov.info/> (prístup: 17. 7. 2016).

<sup>8</sup> Presnejšie za posledných 18 rokov, t. j. od roku 1998, odkedy je starostom v uvedenej obci Vladimír Ledecký.

<sup>9</sup> Zhruba pred 12 rokmi bol počet obyvateľov obce okolo 600 a v súčasnosti sa zvýšil takmer o tisíc ľudí. Zdroj Korda, E.: Nepomáham len Rómom – pomáham všetkým. In: *Týždeň*, 22. 5. 2016, <http://www.tyzden.sk/spolocnost/32216/nepomaham-len-romom-pomaham-vsetkym/> (prístup 17. 7. 2016) a Bán, A.: Politici? Len hladkajú slová. In: *Týždeň*, 9. 5. 2016, <http://www.tyzden.sk/spolocnost/31902/politici-len-hladkaju-slova/> (prístup 17. 7. 2016). Z týchto



to, že obec poskytla pre záujemcov viac ako 600 nových stavebných pozemkov s kompletnou infraštruktúrou, ktoré za veľmi výhodných podmienok predávala záujemcom. Následne výrazne zvýšila množstvo a kvalitu služieb poskytovaných obcou. Obec môžeme označiť ako najdynamickejšie sa rozvíjajúca obec na Spiši.

Rómska komunita v obci tvorí viac ako päťinu obyvateľstva (presne 22,9 %) a väčšina z nej žije na jednej z ulíc, ktorá nie je segregovanou časťou, ale súčasťou prirodzenej urbanistickej osi obce – jej spodnú časť obýva majoritné obyvateľstvo a obydlia Rómov prirodzene nadväzujú na obydlia majority, ktoré sa nijakým zvláštnym spôsobom neodlišujú čo do typu výstavby. Rómska komunita v Spišskom Hrhove je v súčasnosti vybavená technickou infraštruktúrou v rovnakej miere ako ostatná časť obce a všetky služby sociálnej infraštruktúry sú jej dostupné bez výnimky. Štyri rómske rodiny bývajú v bytoch priamo v obci a niekoľko rómskych rodín má odkúpené pozemky pre výstavbu rodinných domov medzi väčšinovým obyvateľstvom.

Odborná a laická verejnosť sa často pozastavuje nad uvedeným rozvojom obce a označuje ho ako malý zázrak. Tento stav tu nebol odjakživa. Možno povedať, že obec sa v 90. rokoch ničím nelíšila od obcí porovnateľne veľkých obcí, jeho zloženia, technickej vybavenosti atď. Z pohľadu života rómskej komunity síce možno tvrdiť, že aj v minulosti žili na vyššej úrovni ako v okolitých obciach, čo bolo dané predovšetkým dobrým fungovaním miestneho poľnohospodárskeho družstva, v ktorom bola väčšia časť komunity v produktívnom veku zamestnaná. Časť komunity pracovala v stavebných podnikoch a lesoch, avšak druhá časť komunity žila v nevyhovujúcich provizórnych príbytkoch, s minimálnym vzdelaním a v súkolí socio-patologických javov. Faktom je, že v rokoch 1989 – 1998 viditeľne a neúmerne vzrastal rozdiel medzi minoritným a majoritným obyvateľstvom, ich predošlé prirodzené kontakty sa narúšali a medzi oboma komunitami rástlo napätie. Do produktívneho veku sa dostali príslušníci minority, ktorí dovtedy nemali možnosť pracovať kvôli veku a aktuálne nemali možnosť pracovať kvôli tomu, že v regióne nebol dostatok pracovných príležitostí.

## Oblasť analýz a plánovania

*Základ toho čo dnes nazývame „úspechom“ pri riešení problémov v obci Spišský Hrhov tvoril proces strategického plánovania a tvorby Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce (PHSR).*

Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja obce (PHSR) je typ strategického dokumentu, ktorý je právne ukotvený v Zákone č. 539/2008 Z. z. o podpore regionálneho rozvoja. V § 7 definuje PHSR takto: „...je strednodobý rozvojový dokument, ktorý je vypracovaný v súlade s cieľmi a prioritami ustanovenými v národnej stratégii a je vypracovaný podľa záväznej časti územnoplánovacej dokumentácie regiónu.“ Inými slovami ide o dokument, ktorý by mal definovať základnú víziu ďalšieho rozvoja obce alebo regiónu, ktorá by mala byť kompatibilná s Národnou stratégiou regionálneho rozvoja Slovenskej republiky. Aj keď sa tento dokument na prvý pohľad „tvári“ ako formalistická zbytočnosť „vymyslená úradníkmi v centrálnych inštitúciách“ (a bohužiaľ aj v mnohých obciach je tak k nemu pristupované), ide o veľmi dôležitý dokument (resp. materiál), bez ktorého nie je regionálny rozvoj dosť dobre možný. Je to podobné ako výstavba akejkoľvek väčšej stavby, ktorá sa nezaobíde bez architektonických vízií a následných stavebných plánov, ani rozvoj obce nie je možný, pokiaľ nebude jasne zadefinovaná vízia, ktorým smerom sa obec chce rozvíjať. Zároveň tejto vízii musia rozumieť všetci zainteresovaní (t.j. občania) a minimálne výrazná väčšina by sa s ňou mala aj stotožniť.

Základom a zároveň prvým krokom tvorby PHSR bolo zadefinovanie si strategických cieľov, ktoré obec plánuje dosiahnuť a následný komplexný audit miestnych zdrojov.<sup>10</sup> Nové vedenie obce, na čele s už spomínaným starostom V. Ledeckým, ktoré prišlo na OcÚ pred 18 rokmi, si zadefinovalo ako jeden zo základných cieľov rozvoj a tzv. trvalú udržateľnosť obce. Takto všeobecne zadefinovaný cieľ vygeneroval aj všeobecný návod na jeho dosiahnutie, ktorým je stabilizácia a zvyšovanie počtu jej obyvateľov. Zámerom každej obce, ktorá sa chce rozvíjať, je vytvorenie takých podmienok, aby nedochádzalo k odchodu primárne mladých obyvateľov z obce, resp. dosiahnutie stavu, kedy sa do obce noví obyvatelia budú sťahovať. Vzhľadom na skutočnosť, že jedným z hlavných štatutárnych prvkov na Slovensku a aj v tomto regióne je bývanie, ukázalo sa, že táto oblasť bola kľúčová. Vyššie spomínaný akcent na tvorbu dostupnosti finančne dostupných staveb-

<sup>10</sup> Ak hovoríme o audite zdrojov máme na mysli najširší význam tohto pojmu ako celku. Znamená to nielen zistenie stavu a perspektív ľudského kapitálu (obyvateľov obce) ale zistenie ich potrieb, problémov, očakávaní, štruktúry príjmov obce a jej obyvateľov, výdajov obce a jej obyvateľov, chýbajúcich prvkov v ekonomickej rovine, službách, zamestnanosti a pod. Inými slovami samospráva potrebovala zistiť čo v obci má, a čo v nej chýba a aké sú očakávania ľudí; pričom nosnými prvkami rozvoja sú práve nedostatky, chyby a očakávania.

ných pozemkov a skvalitnenie služieb, bol len výsledkom tejto jednoduchej a všeobecne známej „rovnice“.

Zvýšenie počtu obyvateľov, hlavne vďaka novému prisťahovalectvu, zmenil aj dovtedajší vzájomný početný pomer medzi majoritou a rómskou menšinou. Samotný pomer by však v žiadnom prípade nestačil, ak by sa výrazným spôsobom nezmenil vzťah obecnej samosprávy a následne majority k tejto minorite. Samospráva si uvedomila, že plánovanie rozvoja bez zapojenia všetkých obyvateľov obce nie je možné. A medzi všetkých obyvateľov od samotného počiatku považovali aj miestnu rómsku komunitu. Možno sa to bude zdať ako nepravdepodobné, ale jednou z takýchto zmien, bola snaha vedenia obce nie o vytlačenie a „zbavenie sa“ Rómov z obce, ale o ich stabilizáciu a plnú integráciu. Uvedený prístup bol založený aj na skutočnosti, že je takmer úplne nepravdepodobné, aby sa z obce odsťahovali všetci Rómovia, pričom odchod iba časti z nich, by znamenal odchod práve tých najlepších. Ti najviac problémovi by ostali. Situáciu v obci by to nie len že neriešilo, ale práve naopak by to bol základ dlhodobo problematických vzájomných vzťahov. Obec však zvolila presne opačný prístup a zamerala sa na dlhodobú prácu aj s miestnou rómskou komunitou. Výrazným spôsobom im pomohla zvýšiť ich sociálny status a následne sa integrovať do obce ako jej plnohodnotná súčasť. Základom bolo rovnaké a úplne rovnoprávne pristupovanie k všetkým občanom obce – Rómov nevynímajúc. Je pravda, že niektoré aktivity obce (primárne vzhľadom na ich zanedbávanie v minulosti) vo väčšej miere využívali Rómovia, avšak prístupné boli všetkým obyvateľom obce, ktorí ich aj pravidelne využívali. V tomto kontexte máme na mysli napríklad majetkovoprávne vysporiadanie pozemkov a nehnuteľností,<sup>11</sup> dobudovanie inžinierskych sietí a ich napojenie na jednotlivé obydliá, vzdelávacie aktivity, aktivity v oblasti zamestnávania a pod.

V rámci procesu strategického plánovania boli identifikované tri **klúčové oblasti rozvoja** komunít obce

1. vzdelávanie;
2. zamestnateľnosť;
3. bývanie.

---

<sup>11</sup> Blížšie pozri Mušinka, A. (ed): c. d.

Uvedené kľúčové oblasti spolu úzko súvisia a to až do takej miery, že pri komplexnom rozvoji je nevyhnutné *rozvíjať ich súčasne, za predpokladu vhodného vzájomného prepojenia*.<sup>12</sup> Vzájomne prepojenie sa odvíja aj od vzájomného podmienenia jednotlivých oblastí – vo všeobecnosti môžeme povedať, že sociálna mobilita sa prejavuje primárne zmenou (skvalitnením) bývania, ktoré je možné vďaka (dobrému) zamestnaniu, ktoré je primárnym zdrojom príjmov; na získanie (dobrého) zamestnania je nevyhnutná zmena sociálneho štátu a (kvalitné) vzdelanie, na ktoré má výrazný vplyv bývanie, ktoré je výsledkom (príčinou) zvyšujúcej sa sociálnej mobility atď.

Následne boli identifikovaní aj *kľúčoví aktéri rozvoja*:

1. kompetentná samospráva
2. terénna sociálna práca / komunitná práca
3. vlastný subjekt schopný prispieť k riešeniu problémov nezamestnanosti (obecná firma, obecný podnik)
4. komunitné centrum

Za kľúčových aktérov považujem také subjekty, ktoré zabezpečia prepojenosť rozvojových oblastí a kontinuitu realizovaných zásahov na základe strategického, programového (*nie projektového*) pohľadu. Bez úplnosti kľúčových aktérov, ktorých činnosť súvisí s ostatnými dôležitými aktérmi (MVO, úrady, podnikateľské subjekty, experti a pod.) je komplexný rozvoj ťažko realizovateľný, pretože priamo ovplyvňujú, riadia a zodpovedajú za procesy v jednotlivých rozvojových oblastiach.

Za častú chybu pri riešení rozvoja obcí a komunít pokladáme práve neprepojenosť a nekoordinovanosť činností kľúčových aktérov (resp. absenciu niektorých z nich). Realizáciu rozvojových aktivít tak preberá len jeden (napr. obec alebo MVO) a je zrejme, že nemá šancu na realizovanie aktivít vo všetkých kľúčových oblastiach rozvoja (z dôvodu kompetencií, potenciálu či prioritnému opodstatneniu).

S kľúčovými aktérmi súvisia predpoklady (kvalitný potenciál pre rozvojové procesy). Tvoria základ pre realizáciu rozvojového programu. Ich identifikácia formálne nie je ničím novým. Ak sa v praxi pozrieme na kvalitu týchto predpokladov, zväčša konštatujeme len formálnosť a fráзовitosť, čím sa rozvoj spravidla tiež stáva len frázou a namiesto komplexnosti sa môžeme v lepšom prípade uspokojiť s výsledkami zrealizovaného projektu.

Z hľadiska skúseností s plánovaním rozvoja v obci Spišský Hrhov chce-

<sup>12</sup> Za častú chybu pri riešení otázok rozvoja pokladáme nedostatočnú identifikáciu kľúčových oblastí, ktoré sú špecifické pre každé jedno územie alebo úkosktorové poňatie rozvoja v zmysle „najbližšie tri roky sa budeme venovať rozvoju bývania a na ostatné oblasti príde čas neskôr“. Jednotlivé oblasti rozvoja považujeme za vzájomne prepojené a neoddeliteľné. Ďalšou častou chybou je nedostatočný audit vlastných zdrojov a preberanie rozvojových vzorcov z iných lokalít.

me obzvlášť upozorniť na procesy plánovania bezpodmienečne participatívnymi metódami. Bez dostatočného zmapovania zdrojov a východísk, identifikácie potrieb a problémov a kvalitnej problémovej analýzy nie je možné si uvedomiť a definovať rozvojový potenciál, rozvojové zámery, limity, určiť logiku zásahu a prepracovať sa ku konkrétnym opatreniam a aktivitám. Tento predpoklad stojí na úplnom začiatku rozvojových procesov.

*Základné predpoklady pre koncepčný rozvoj obce bez ktorých nie je možné kvalitne realizovať jednotlivé aktivity sú jednoznačne:*

- ochota a kompetentnosť samosprávy;
- aktivisti pracujúci pre komunity;
- participatívna tvorba plánu rozvoja komunít v súčinnosti s kvalitným PHSR a Územnoplánovacou dokumentáciou;
- potenciál pre tvorbu a manažovanie projektov;
- dobrá spolupráca so školami a vzdelávacími inštitúciami.

Už pri tvorbe plánov rozvoja bolo zrejmé, že pre spracovanie, predovšetkým však manažovanie, projektov bude treba nemalé úsilie, ako aj dostatočný odborný potenciál. Obec investovala do prípravy svojich zamestnancov v oblasti projektového manažmentu nemalé prostriedky, ktoré sa niekoľkonásobne vrátili. Okrem zaškolenia vlastných zamestnancov sa obec stala súčasťou rôznych sietí mimovládnych organizácií a partnerstiev, ktoré poskytovali obci servisné služby rôzneho druhu, najmä však v oblasti tvorby projektov a projektového manažmentu.

Zmieňujeme sa o tom nielen preto, že na tvorbu a manažovanie projektov nevynakladala obec vysoké financie, ale hlavne preto, že spolupracovala s organizáciami a ľuďmi, ktorí dôkladne poznali stav a rozvojové zámery obce a stotožňovali sa s nimi. Ruka v ruku s vlastným potenciálom obce sa stalo realitou, že obec nikdy nemala s oblasťou tvorby a manažovania projektov najmenší problém. Poukazujeme na tento fakt z dôvodu častých chýb iných samospráv, keď na tvorbu a manažovanie projektov nielenže vynakladajú vysoké sumy, ale projekty sa často mihnajú želanému účinku, keďže tí, ktorí ich tvoria či manažujú nepoznajú dôkladne špecifiká t. kt. lokality.

Napokon ďalším dôležitým predpokladom pre koncepčný rozvoj je dobrá spolupráca so školami a vzdelávacími inštitúciami.

# Oblasť vzdelávania

Oblasť vzdelania nebola od začiatku pri nastavovaní rozvojových procesov v obci ponímaná ako to, čo sa týka výlučne školstva a konvenčných vzdelávacích inštitúcií. Ako napovedá pomenovanie oblasti, jedná sa o zlepšovanie kompetencií širokého spektra pre čo najmenej problematické uplatnenie sa v živote.

S touto oblasťou súviselo najviac prvých konkrétnych rozvojových krokov v obci, a to aj napriek tomu, že boli okolím označované ako zbytočné, neúčinné, robené namiesto dôležitejšieho – priameho vytvárania pracovných príležitostí, stavania bytov a tak podobne. Dnes môžeme konštatovať, že tento prístup priniesol postupne uspokojivé výsledky a v neposlednej miere práve v oblasti zamestnania a bývania.

V tejto etape došlo k príprave a posilneniu kľúčových aktérov rozvoja – samosprávy a komunitných pracovníkov. Bola posilnená kompetentnosť pracovníkov samosprávy, ako aj jej volených predstaviteľov (zastupiteľstva) pre riešenie otázok rozvoja, predovšetkým v oblasti sociálnej. Rôznorodými aktivitami sa snažili zmeniť postoje a prístup k riešeniu problémov komunít (najmä rómskej). Postupne sa na tejto úrovni podarilo zmierniť diskriminačné prístupy na úrovni občianskej a samosprávnej, začali sa podporovať mnohé drobné aktivity rómskej mládeže, žien, dôchodcov a pod.

Druhým kľúčovým aktérom boli pracovníci, ktorí denne a koncepčne začali pracovať priamo v rómskej komunite. V roku 2001 to bola práca tzv. komunitných aktivistov, neskôr terénnych sociálnych pracovníkov a komunitných pracovníkov. Bez ohľadu na ich pomenovanie sa jednalo o každodenné riešenie problémov v komunite, asistencie pri právnych úkonoch, poradenstva pri hospodárení rodín atď. *Títo pracovníci boli medzičlánkom medzi samosprávou, majoritou a minoritou.*

## Komunitné centrum

Najdôležitejším aktérom rozvoja, ktorý v tomto úvodnom období vstúpil do diania, bolo komunitné centrum (KC). Vzniklo prirodzene ako nevyhnutnosť na koncepcnejšiu prácu samosprávy a komunitných aktivistov. V nevyužívaných priestoroch v havarijnom technickom stave za pričinenia obce, aktivistov, mimovládnych organizácií, no najviac ľudí z komunít, vznikli priestory a čosi ako inštitúcia, ktorá tu bola permanentne pre všetkých občanov, všetky vekové kategórie, všetky vrstvy obyvateľov a všetky komunity. KC vzniklo vo formujúcom sa novom urbanistickom centre obce, čo podľa nášho názoru tiež vytvorilo jeho pozitívne vnímanie medzi všetkými občanmi.

Ak hovorím o KC nemám na mysli primárne budovu alebo priestor, ale inštitúciu, ktorá plní vopred zadefinované ciele. V kontexte aktuálnej situácie na Slovensku KC predstavujú primárne inštitúciu, ktorá sa orientuje na podporu inklúzie (primárne sociálnej) a zmien v marginalizovaných rómskych komunitách (MRK) prostredníctvom komunitnej práce. V jednom z oficiálnych dokumentov Implementačnej agentúry Európskeho sociálneho fondu pracujúcej v rámci Ministerstva práce a sociálnych vecí Slovenskej republiky, ktorá realizuje Národné projekty komunitných centier v prostredí MRK, je uvedené: „*Kedže problémy, ktoré sa spájajú so životom v marginalizovaných rómskych komunitách sa dotýkajú mnohých oblastí súčasne (chudoby, vzdelávania, zamestnanosti, bývania, zdravia, finančnej oblasti, vzťahov s majoritou), aktivity či prístupy, zamerané na riešenie jedného problému alebo iba na jednu cieľovú skupinu nemajú šancu prispieť k dlhodobšej zmene situácie obyvateľov v osadách. Filozofiou komunitných centier je preto súčasne sa zamerať na riešenie viacerých problémov, poskytovať odborné činnosti, iné činnosti a aktivity KC pre skupiny sociálne vylúčené alebo ohrozené sociálnym vylúčením s aktívnym zapojením miestnych obyvateľov, samospráv a inštitúcií a tým zastaviť sociálny prepád lokality, prispieť k zlepšeniu sociálnej situácie jej obyvateľov*1. Zámerom komunitných centier je nachádzať zdroje pre riešenie problémov vo vnútri obce (t.j. sídelnej komunity) a podporovať rozvoj obce ako takej. [...]

*Komunitné centrum je:*

- spoločným priestorom pre celú sídelnú komunitu obce; [...]
- neutrálnym priestorom pre deeskaláciu komunitných napätí a konfliktov;
- podporou obce v oblasti komunitného rozvoja a budovania komunity. [...]

*Poslaním komunitného centra je prostredníctvom poskytovania komplexných, odborných činností, iných činností a aktivít prispieť k sociálnemu začleňovaniu osôb sociálne vylúčených, a to ako na individuálnej, tak aj na lokálnej úrovni.*<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Štandardy komunitných centier, vydané Implementačnou Agentúrou pre Operačný program Zamestnanosť a sociálna inklúzia v rámci implementácie Národného projektu Komunitné centrá. Bratislava, 2014, s. 5 – 6, [https://ia.gov.sk/data/files/np\\_kc/Dokumenty/Vyzva\\_Aktualizovana/Priloha\\_c.\\_6\\_Prirucky\\_-\\_Standardy\\_komunitnych\\_centier\\_NP\\_KC.pdf](https://ia.gov.sk/data/files/np_kc/Dokumenty/Vyzva_Aktualizovana/Priloha_c._6_Prirucky_-_Standardy_komunitnych_centier_NP_KC.pdf) (prístup: 17. 7. 2016).

Pre deti sa aktivity KC zameriavali na klubovú činnosť (premietanie filmov, pravidelné stretnutia detí pri čítaní rozprávok, výtvarné aktivity a pod.) Primárne pre deti z rómskej komunity boli realizované „špecifické“ aktivity orientujúce sa na potreby vychádzajúce z ich nižšej socio-ekonomickej pozície. Išlo o aktivity zamerané na predškolskú prípravu (jazyková príprava detí predškolského veku; rozvoj grafomotoriky; hygienické návyky a pod.).

Na všetkých týchto aktivitách sa zúčastňovali okrem detí aj ich rodičia (hlavne matky). Vďaka tomu aktivity mali výrazne širší informačný a socio-kultúrny dopad. Paralelne plnili funkciu komunitných stretnutí pri ktorých sa nie len vzdelávalo, ale budovala sa vzájomná dôvera, dochádzalo k procesom komunitného plánovania (aj keď neformálnou formou) a pod.

V rámci vzdelávania školopovinných detí sa aktivity KC orientovali na doučovanie detí v podobe školskej klubovej činnosti KC; voľnočasové vzdelávacie aktivity; zdravotnícka a sexuálna výchova (v rámci besied a klubovej činnosti); spolupráca so ZŠ v zmysle posilňovania zručností identifikovaných detí, riešenie výchovných problémov a pod.

Pre dospelých KC realizovalo viacero programov, ktoré boli prioritne zameriavané na rodinné hospodárenie (rozpočtovanie, sporenie, vedenie domácnosti, efektivita energetiky domácnosti); zvyšovanie kvality života (zdravie, technológie, rôzne osvetové aktivity, samozásobiteľstvo); zamestnanie (individuálne a skupinové akčné plánovanie) a pod.

Popri dospelých z rómskej komunity sa pravidelne a v hojnom počte aktivít zúčastňovali aj občania z majoritnej komunity. Hlavne vďaka aktuálnosti tém a kvalitným školiteľom bol o programy veľký záujem. Jednoznačne je nutné poznamenať, že uvedené aktivity vychádzali z potrieb a hlavne požiadavkou samotných aktérov / účastníkov.

V teoretickej rovine by sme koncepcnú činnosť KC mohli zhrnúť nasledovne. *Poskytovanie sociálneho servisu* – sociálna práca, komunitná práca, terénna sociálna práca; vzdelávanie (právne poradenstvo; pracovné poradenstvo; individuálna práca s klientom; práca so zamestnávateľmi; sieťovanie kancelárií pracovného poradenstva; širšie pracovné poradenstvo a iné).

*Integračné aktivity* – spoločné podujatia minority a majority; kultúrna činnosť (mapovanie histórie obce, lokalít a komunít; mapovanie produktov pôvodnej kultúry obce a lokalít; obnova a udržiavanie pôvodných kultúrnych aktivít adekvátnych pre komunity; realizácia kultúrnych aktivít podľa potrieb komunít); športová činnosť (na základe spolupráce s MŠ, ZŠ a telovýchovných klubov); zdravotnícka a iná osvetová činnosť v rámci KC (zabezpečovanie zdravotníckej osvetu; zabezpečovanie základného zdravotníckeho poradenského servisu; preventívnych programov zameraných na riešenie sociálne patologických javov; poskytovanie základného právneho poradenstva a iné.)



Komunitné centrum existuje dodnes, vyššie popísané aktivity sa v ňom však realizujú už len sporadicky a vyslovene podľa potreby občanov. Jeho celkový prínos pre obec hodnotíme jednoznačne vysoko pozitívne – splnilo svoju úlohu pri rozbiehaní rozvojových procesov. V režime, ktorý sme opísali, KC fungovalo asi 5 rokov a postupne sa jeho aktivity prirodzene presúvali na iné miesta a do iných inštitúcií (obecná firma, Centrum voľného času, základná škola, reedukačné centrum, základná umelecká škola, vlastné priestory a činnosti klubov a združení).

S činnosťou KC, samosprávy a komunitných pracovníkov súviselo množstvo projektov a programov zameriavaných na kurzy ľudových remesiel, chov hospodárskych zvierat, pestovanie rastlín a poľnohospodárskych plodín atď. Okrem vytvárania komunitnej atmosféry a vytvárania pocitu vzájomného spoznávania, dôvery a sieťovania jednotlivcov, v tomto prípade sa jednalo aj o premostenie s ďalšou rozvojovou oblasťou – zamestnanosť.

## Základná škola v obci Spišský Hrhov<sup>14</sup>

Samostatnou aktivitou a v niektorých prípadoch až unikátnou aktivitou, je činnosť základnej školy v obci. Z organizačného hľadiska táto škola nie je ničím unikátna a takýto typ školy nájdeme v mnohých iných obciach. Unikátnymi v tomto kontexte sú jej aktivity. Až neuveriteľne vyznieva množstvo projektov a aktivít ktoré sa v nej realizujú, pričom väčšina z nich sa realizuje svojpomocne alebo z prostriedkov školy, alebo z prostriedkov rôznych dotačných schém, grantov, nadácií a pod. Podobne ako obec aj škola je veľmi aktívna v písaní žiadostí o dotácie a granty. Táto skutočnosť je však výsledkom celkovej atmosféry na škole, ktorá je pre žiakov, ale hlavne pre zamestnancov školy neuveriteľne motivujúcou. Ak by sme mali v krátkosti charakterizovať túto školu, asi najviac by ju charakterizovala skutočnosť, že v nej absentuje myslenie typu *nedá sa*.<sup>15</sup> Práve naopak. Nápady a iniciatívy sa sú nesmierne vítané a v prípade akýchkoľvek problémov sa hľadajú riešenia a nie zdôvodnenia. A toto je podľa nás základ úspechu. Nemusíme zvlášť zdôrazňovať, že toto sa v hrhovskej škole neobjavilo samo ale je to výsledok tvrdej roboty a dobrých vzájomných vzťahov v celej škole, ale aj v obci ako takej.

<sup>14</sup> Internetová stránka Základnej školy v Spišskom Hrhove, na ktorej je možné získať ďalšie a detailnejšie informácie je <http://www.skolahrhov.sk/sk/domov/> (prístup: 17. 7. 2016).

<sup>15</sup> Absencia tohto prístupu je však prítomná v celej obci ako takej. Samospráva odmieta začať riešenie, resp. uvažovanie o riešení problémov prístupom „nedá sa“.

Základná škola s materskou školou v Spišskom Hrhove je štátna vidiecka plnoorganizovaná škola s právnou subjektivitou s vyučovacím jazykom slovenským. Navštevuje je viac ako 300 žiakov. Výchovno-vzdelávací proces zabezpečuje 20 plne kvalifikovaných pedagogických a odborných zamestnancov.

*Z celkového počtu žiakov je polovica rómskeho pôvodu, čo do značnej miery ovplyvňuje charakter školského vzdelávacieho programu s prvkami inklúzie, zvlášť možnosť obohatenia o multikultúrny rozmer a spoluprácu s neziskovými a mimovládnyimi organizáciami. To, čo mnohé školy v rámci regiónu považujú za negatívny prvok pri vzdelávaní a svojej existencii, sa v škole v Spišskom Hrhove stáva pozitívnym príkladom bezproblémového spolužitia, spolupráce a odstraňovania menšinového napätia a bariér.* Popísať všetky aktivity ZŠ je nad rámec tejto práce, preto tu iba v krátkosti uvediem niekoľko príkladov dobrej praxe z pohľadu manažmentu školy. Rómske zastúpenie žiakov tvoria deti zo Spišského Hrhova a marginalizovanej komunity zo susednej obec Roškovce. Tieto dve komunity sú charakterizované diametrálne odlišným sociálnym prostredím, spôsobom bývania, počtom detí v rodinách, hygienickými návykmi, prístupom žiakov k povinnosti v škole, napriek tomu prostredie školy akceptuje žiakov oboch komunít a vynakladá úsilie na individuálny prístup.

*Možno až banálne vyznieva fakt, že riaditeľ školy pozná všetkých žiakov, samozrejme bez rozdielu pôvodu a národnosti, po mene, čo prispieva k mimoriadne osobnému prístupu a pocitu dôležitosti z pohľadu sebavedomia žiakov.* Najmä žiaci pochádzajúci z marginalizovaných komunít rešpektujú tento fakt a uvedomujú si postavenie rovnocennosti medzi majoritným obyvateľstvom. Rómski žiaci navštevujú riaditeľňu školy počas prestávok bez ostychu, či strachu, s pocitom spokojnosti, že ich problémy a postoje sú akceptované a riešené. Škola v Spišskom Hrhove získala reputáciu modernej, demokratickej a rýchlo sa rozvíjajúcej inštitúcie rodinného typu, kde vzťah škola – žiak – rodič je elementárnym prvkom v procese riadenia a komunikácie. Bez rozdielu národnosti sa vybuďoval úzky kontakt zvlášť s rodičmi rómskych žiakov, ktorí pravidelne komunikujú so školou. Rodičia vnímajú proces vzdelávania na škole pozitívne, priamo sa zapájajú do školských a mimoškolských aktivít.

Škola medzi svoje priority radí výučbu cudzích jazykov, počítačovú gramotnosť, upevňovanie sociálneho a environmentálneho povedomia žiakov, rešpektovanie regionálnych a folklórnych tradícií, športu, zvyšovanie čitateľskej gramotnosti a širokú škálu rôznych aktivít, ktoré nie sú bežne dostupné na školách rovnakého typu v regióne. Veľký dôraz prikladá dôkladnej príprave žiakov na štúdium na stredných školách. Dokazujú to aj výborné výsledky, ktoré žiaci. Je potešujúce, že v každej deviatej triede majú zastúpenie aj rómski žiaci, ktorí nielen ukončia základne vzdelanie, ale pokračujú na stredoškolskom a učňovskom type škôl v okrese. Ak pred

nástupom nového vedenia ZŠ výrazná časť rómskych žiakov zo Spišského Hrhova končila povinnú školskú dochádzku s neúplným základným vzdelaním, tak v súčasnosti väčšina rómskych žiakov z obce pokračuje v štúdiu na stredných školách. Dokonca v súčasnosti už jedna rómska žiačka absolvovala vysokú školu v odbore fyzioterapia a ďalší študuje na Univerzite Komenského v Bratislave.

Štúdium cudzích jazykov na škole okrem kvalifikovaných vyučujúcich obohatili aj *dvaja lektori z USA a lektor z Veľkej Británie*, ktorí v priebehu dvoch školských rokov skvalitňovali žiakom hodiny a krúžky anglického jazyka. Pobyt týchto cudzincov bol financovaný z rozpočtu školy, ubytovanie im poskytla obec zdarma. Zaujímavým prínosom výlučne pre rómske deti bol malý projekt s názvom: „*Dajme šancu slabým*“, v rámci ktorého skupina 50 rómskych detí, sa počas letných prázdnin zúčastňovali aktivít zameraných na zvýšenie gramotnosti v anglickom jazyku. Paradoxne, počas prázdnin škola bola plná, nakoľko tieto deti netrúfili letné mesiace pri mori, ani u starých rodičov. Škola im poskytla zaujímavé spostenie letnej nudy, ako býva zvykom u rómskych žiakov.

Uvedomujúc si potrebu zvýšenia čitateľskej gramotnosti nielen rómskych žiakov, škola z vlastných prostriedkov postavila presklenú knižnicu (umiestnenú na chodbách školy), kde žiaci majú možnosť vidieť na tituly kníh počas každej prestávky. Zmyslom vybudovania knižnice, bolo a je zvýšiť záujem o čítanie a prácu s textom prostredníctvom veľkého množstva celoročných aktivít. Riaditeľ školy taktiež svojou troškou prispel k vysokému záujmu o knižnicu a čítanie obecné. Prostredníctvom vlastnej aktivity nazvanej „*neskúšanica*“, môžu žiaci cez prestávky v riaditeľni priniesť ukázať prečítanú publikáciu, no hlavne prerozprávať obsah, zaujímavé pasáže a reagovať na položené otázky riaditeľa. Následne, ak splnia stanovené kritériá (doposiaľ nebol zaznamenaný prípad žiaka, ktorí by mal snahu podvádzať), dostane lístoček s podpisom riaditeľa potvrdzujúci prečítanie knihy. Toto mu umožní jednorázovo sa vyhnúť skúšaniu alebo písomke. Funguje to ako akýsi „*žolík*“. Kladným prínosom sú stovky kníh prečítaných rómskymi žiakmi, ktorí často krát s verbálnymi ťažkosťami, no bez strachu referujú prečítanú literatúru. Iba ako zaujímavosť uvediem, že niektorí Rómovia prichádzajú viackrát týždenne, pričom značná časť „*neskúšaníek*“ sa nikdy ani nevyužije.

Za účasti partnerov z Poľska škola realizovala projekt *Remeselný plenér*, kde sa predstavilo približne dvadsať remeselníkov zo Spiša a tí predvádzali a školili žiakov v jednotlivých remeselných prácach a zručnostiach. Nápad vznikol z dôvodu úzkej spolupráce s miestnymi remeselníkmi, z ktorých mnohí sú rodičmi žiakov školy. Celá táto aktivita bola sponzorovaná malými miestnymi podnikateľmi. Následne získala škola malý grant na projekt *Učme deti tradíciám predkov – remeslá Spiša*. Pri projekte škola úzko spolupracovala s miestnou MVO a realizovala stovky hodín remeselnej výroby

drobných predmetov v rámci vyšívania, paličkovania, čipkovania, drotárstva, maľovania na sklo, vyrezávania a ďalších. Do projektu sa zapojili temer všetci žiaci školy vrátane špeciálnych tried.

Škola realizovala aj projekt *Bylinková mozaika – krok mladých k zdraviu*, v rámci ktorého žiaci pestujú približne 60 druhov liečivých rastlín v školskom areáli, spracúvajú a sušia ich a pripravujú čaje pre vlastnú spotrebu. Aj vďaka tomu žiaci školy v celoslovenskej olympiáde liečivých rastlín obsadili bezkonkurenčné prvé miesto. Podobne orientovaný bol aj projekt *Svet chleba – chlieb vo svete*, cieľom ktorého je realizácia netradičných pedagogických stratégií rozvíjajúcich u žiakov vzťah k prírode, remeslám, tradíciám a následne získavanie istých kompetencií k podnikaniu. Spojnicou tém je chlieb – jeho výroba, tradície, rôzne druhy chleba vo svete, predaj, reklama. Časť projektu je venovaná výlučne rómskej tradícii pečenia nekvaseného chleba s názvom *marikle*. V areáli školy bola postavená tradičná chlebová pec a žiaci „predávajú“ (počas školských akcií) vlastnoručne upečený chlieb a pečivo s prísadami z vlastnej bylinkovej záhrady.

## Oblasť rozvoja zamestnanosť a zamestnatelnosť

Prioritou na riešenie problémov v tejto rozvojovej oblasti bolo spočiatku hlavne zlepšovanie podmienok nie pre zamestnanosť ale pre zamestnatelnosť občanov. Týkala sa majority i minority, pričom aktivity sa vykonávali spočiatku prostredníctvom KC (spomínané kurzy, motivačné stretnutia a pod.), neskôr boli tvorené a realizované rôzne projekty v spolupráci s Úradom práce, podnikateľskými subjektmi a MVO. Projekty prinášali konkrétne výsledky – pripravených ľudí pre zamestnanie sa, či základné samozásobiteľstvo. Popri týchto aktivitách fungovalo v rôznych podobách aj pracovné poradenstvo. Najprv na úrovni asistencie komunitných pracovníkov, neskôr na úrovni priamej spolupráce s Úradom práce až po kanceláriu pracovného poradenstva zriadenú obecným úradom.

### Obecná firma

V ďalšej fáze sa aktivity začali orientovať aj na samotné vytváranie pracovných miest. Najvýznamnejším kľúčovým aktérom rozvoja v oblasti zamestnanosť sa stala obecná firma. Vznikla a začala sa rozvíjať v najdôležitejšej etape koncepčného prepájania rozvojových aktivít. Previazanosťou na vzde-

lávania, zamestnatelnosť a hlavne zamestnanosť na seba prebrala kľúčové kompetencie a úlohy pri riešení otázok koncepčného a komplexného rozvoja. *Obecnú firmu je nevyhnutné vnímať aj ako koncepčný prvok v rovine pochopenia komplexnosti.* Pomocou obecnej firmy sa totižto podarilo vytvoriť a doplniť veľmi dôležitý článok nevyhnutný pre riešenie kľúčových oblastí rozvoja, a síce – priamu tvorbu pracovných príležitostí pre tých, ktorí to najviac potrebujú. Okrem toho (tak ako predtým KC z iného aspektu) začala obecná firma tvoriť akúsi koordinačnú rozvojovú jednotku. Bez jej fungovania by si obec nevedela predstaviť rozvoj v takej podobe, ako ho môžeme vidieť dnes.

V rámci rôznych projektov o ktorých sme písali vyššie, zameraných na zamestnanosť a zamestnatelnosť sa obci podarilo zaškoliť a pripraviť množstvo klientov pre výkon pracovných činností. V prípade Spišského Hrhova bol jedným z najpôsobivejších a do istej miery aj prelomovým projekt zameraný na vzdelávanie v oblasti tradičných ľudových remesiel – napr. kováčsky kurz (pre mužov), kurz šitia a tkáčstva (pre ženy) a pod. Samotné kurzy v princípe neboli ničím výnimočným – v rámci nich sa podarilo z nezamestnaných Rómov bez skúseností pripraviť takých, ktorí boli po ukončení kurzu schopní vytvárať zaujímavé umelecko-úžitkové predmety ako napr. svietniky, železné kvety, ozdoby, koberce, šindle, koše, drevorezy, úžitkový riad a pod. Za niekoľko rokov zainteresovaní ľudia v obci boli obklopení množstvom zaujímavých a pekných výrobkov. *Dostali sa však do fázy, kedy boli nútení konštatovať, že zlepšenie pracovných zručností, či výroba v podstate čohokoľvek nie sú problém. Problém je umiestnenie produktu na trh, a to tak, aby priniesol pre výrobcu (pracujúceho) trvalejší príjmový efekt. Inými slovami nastala otázka, ako sa týmito zručnosťami uživiť.*

Veľmi dôležitým faktorom v oblasti zamestnávania je schopnosť byť vysoko citlivý na potreby miestneho trhu a hľadať to čo sa nazýva „diery na trhu“. Často sú to jednoduché veci alebo náhodné zistenia. Nie inak tomu bola aj v prípade sledovanej obce. V rámci iných projektových aktivít v obci, jeho realizátori zistili, že na trhu chýba jednoduchý kováčsky spojovací prvok. Najbližší výrobca bol v Čechách, pričom nestíhal dostatočne rýchlo pokrývať potreby miestneho trhu. Výsledkom bola skutočnosť, že v obci si uvedený výrobok museli vyrobiť sami. Táto drobná epizóda pomohla riešiť nie vyššie popísaný problém, ale primäla obec k uvažovaniu o výrobnnej činnosti pre nezamestnaných úplne z iného uhla pohľadu.

Tieto skutočnosti posunuli realizátorov smerom k tvorbe koncepcie, ktorej základ bol postavený na tom, *ako vytvárať pracovné príležitosti viazané na činnosti a produkty, po ktorých je dopyt priamo v lokalite či okolitom regióne.* Obec začala intenzívne hľadať také aktivity, ktoré sa ukazovali ako perspektívne. Realizovala množstvo rozhovorov s miestnymi ľuďmi, podnikateľmi a okolitými obcami. Popri tom začali identifikovať a pozorovať dovtedy nebyvalé možnosti samospráv pre vlastné rozvojové dynamické

aktivity súvisiace s postupným prenosom kompetencií na obce. Čím ďalej, tým viac sa tvorená koncepcia začala týkať trvalo udržateľného rozvoja samospráv všeobecne, teda v širšom rádiuse, ako „len“ riešenia zamestnanosti. Jej hlavnou líniou sa stal dôraz na možnosti širšieho riešenia problémov exkludovaných, resp. ohrozených sociálnou exklúziou.

Takáto koncepcia sa na Slovensku do tých čias nikde nerealizovala, a preto v obci hľadali inšpiráciu v zahraničí. Zistenia boli prekvapujúce. Takmer všetky príklady (možno s výnimkou niektorých cirkevných aktivít) fungovali na základe štedrého dotovania štátu, donora, voluntérskych sietí a pod. Narážali na neakceptovateľný problematický aspekt trvalej udržateľnosti – pri redukcii či zániku dotovania z vonkajších zdrojov zanikali. Významnou inšpiráciou boli drobné prevádzky (3 – 5 ľudí), ktoré vykonávali drobnú špecializovanú činnosť, ktorá však bola striktne viazaná na jedného odberateľa (zväčša samosprávu). Tieto alternatívy boli vyhodnotené ako najvhodnejšie a pre obec prínosné, čoho dôkazom bolo ich dlhoročné fungovanie.

V posledných rokoch na Slovensku rezonuje termín sociálny podnik (ten sa stal dokonca hanlivým označením pre defraudáciu verejných zdrojov a likvidáciu prirodzeného podnikateľského prostredia), sociálna ekonomia, sociálne podnikanie, sociálny podnikateľ. Aj na odbornejších fórach sa s uvedenými termínmi pracuje veľmi nejasne. Nie je účelom tejto práce vstupovať do tejto debaty, avšak je nevyhnutné aby sme definovali niektoré termíny tak ako sú vnímané v kontexte nami sledovanej obce a aktivít v nej realizovaných.

Z idealistického uhla pohľadu je sociálny podnikateľ alebo *sociálny podnik* ten, kto disponuje sociálnym kapitálom, zveľaduje a rozširuje ho. Ide o navodzovanie a realizovanie želaných sociálnych zmien. Z pragmatického uhla pohľadu je to podnikateľský subjekt sociálneho rozmeru používajúci svoj zisk prioritne na riešenie problémov nezamestnanosti v obci, ako aj problémov spojených s dlhodobou alebo krátkodobou sociálne neštandardnou situáciou obyvateľov. Jeho prioritou nie je vytváranie zisku a zvyšovanie životnej úrovne zriaďovateľa, ale *vytváranie zisku za účelom udržiavania pracovného miesta, tvorby ďalšieho pracovného miesta, realizáciu verejných prác či rozvoj podniku ako taký*. Aj na Slovensku bolo implementovaných niekoľko projektov sociálneho podniku alebo podobného modelu tzv. chránenej dielne. Aj keď sú tieto projekty blízke sledovanej koncepcii, predsa len stoja na iných základoch.

Z právneho hľadiska je sociálny podnik (resp. sociálny podnik pracovnej integrácie) definovaný v súlade s podmienkami zákona č. 5/2004 Z.z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. V *manuáli*, ktorý vydalo ministerstvo práce sociálnych vecí a rodiny, sa takýto právny subjekt charakterizuje ako: „*Rešpektovaná je filozofia podpory vytvárania sociálnych podnikov pracovnej integrácie v zmysle preferencie zamerania činnosti sociálneho podniku pracovnej integrácie na činnosti, ktoré sú potrebné pre obyvateľov a prispievajú k rozvoju obce/regiónu, k udržaniu zmysluplnej zamestnanosti vytváraním užitočných pracovných miest, ale nenarúšajú prirodzené podnikateľské prostredie nahrádzaním existujúcich služieb podnikateľských subjektov. Sociálne podniky pracovnej integrácie vytvorené s touto filozofiou nie sú preferenčne zamerané na vytváranie zisku, nemajú podnikateľský charakter. Poskytujú prácu znevýhodneným uchádzačom o zamestnanie, pripravujú ich na vstup na otvorený trh práce, čím plnia nielen sociálne ale aj ekonomické ciele.*“<sup>16</sup>

Vzhľadom na terminologickú nejednoznačnosť, nevyjasnenosť a negatívne zaťaženie termínu sociálny podnik v minulosti, začali v sledovanej lokalite používať termín obecná firma.

Koncepcia obecnej firmy ako sociálneho podniku v Spišskom Hrhove sa opierala o aktuálny stav, ktorý okrem iného ponúkal možnosti premostenia s existujúcimi národnými programami a projektmi, ako napr. výstavba obecných nájomných bytov nižšieho štandardu, komunitná sociálna práca, komunitné centrá a kluby, existujúcimi sociálnymi rozvojovými programami realizovanými v rámci výchovy a vzdelávania v školách, ako aj mnohými ďalšími aktivitami realizovanými mimovládnyimi organizáciami či obcami samotnými. V rámci obecnej firmy sa okrem vyššie spomínaných aktivít začali zameriavať aj na riešenie problémov rómskej minority (pri maximálnom zachovaní občianskeho princípu – t.j. neriešenie problémov Rómov, ale problémov sociálne slabých obyvateľov obce). Obecnú firmu (v zmysle sociálneho podniku) sa podarilo založiť v roku 2003 a možno konštatovať, že od jej založenia nastúpila na cestu progresu, ktorý trvá dodnes.

Konkrétny popis vzniku a rozvoja obecnej firmy v Spišskom Hrhove po súčasnosť by bol možno zaujímavou kronikou konkrétnych krokov a aktivít, pre záujemcov sú všetky informácie tohto druhu dobre dostupné cez

<sup>16</sup> *Sociálny podnik pracovnej integrácie. Manuál*. Bratislava: MPSVaR, 2017, s. 2, [http://www.upsvar.sk/buxus/docs/SSZ/OISS/NOVELA\\_ZAKONA\\_1.5.2017/Socialny\\_podnik\\_pracovnej\\_integracie\\_\\_Manual\\_maj\\_2017.rtf](http://www.upsvar.sk/buxus/docs/SSZ/OISS/NOVELA_ZAKONA_1.5.2017/Socialny_podnik_pracovnej_integracie__Manual_maj_2017.rtf) (prístup: 17. 3. 2017).



informačné kanály obce. Na tomto mieste by som však rád popísal vznik a rozvoj obecnej firmy ako takej, zhrnutne v jednoduchšej teoretickej podobe. Všetky teoretické klauzuly však majú autentický základ v praktickej skúsenosti s budovaním konkrétnej obecnej.

Dôležitým faktom, ktorý je potrebné mať neustále na zreteli je to, či pri budovaní obecnej firmy zohľadňujeme prioritne aspekt ekonomický (podnikateľský) alebo sociálny (riešenie zamestnanosti). Trvalo udržateľný rozvoj obce (ako najvhodnejšieho reálneho celku) je zabezpečovaný cez budovanie trvalej udržateľnosti jeho komún, teda oblasti rozvoja zamestnanosti, bývania, vzdelania, ekonomickej aktivity atď. Ak dokážeme v obci – lokalite – regióne do maximálnej miery využiť a zveladiť existujúce zdroje s maximálnou mierou vlastnej pomoci a aktivity, blížime sa k podobe ozajstnej trvalej udržateľnosti a všeobecnej prosperity.

Obec je jednotkou, ktorá vo všeobecnosti nemôže len tak zaniknúť, skrachovať. Obec, to sú obyvatelia žijúci na istom území, v istej konštitúcii a konštelácii. Sama o sebe (ako inštitúcia), by nemala význam. Význam nadobúda len v podobe živého organizmu, ktorý je patrične riadeným, organizovaným a premysleným, a to aj nad rámec všeobecne platných a zaužívaných spôsobov. Obec môže byť tým, čo nielen spotrebúva, ale aj vyrába. Čím proporcionálnejšie dokáže pracovať s pomerom spotreba – výroba, tým dynamickejšie dokáže rásť a zabezpečovať dôstojný život svojich občanov.

Práve z tohto hľadiska preferujeme a obhajujeme sociálne podniky v podobe obecných firiem. Je nutné poznamenať, že v prípade miest či veľkých obcí nie je koncepcia taká jednoznačná. Narážame tu totiž na otázky konkrétnosti, adresnosti, transparentnosti. Samozrejme sú to záležitosti výsostne individuálne a špecifické. V malej obci je pri zakladaní obecnej firmy obrovskou výhodou priehľadná štruktúra, organizácia, inými slovami každý pozná každého. V mestských podmienkach je často problematické zorientovať sa v spleti úradov, kompetencií, agendy. Predstava individuálneho a dlhodobého prístupu k občanovi mesta je samozrejme utopistická. Nie však nereálna. Šanca budovania optimálnych podmienok kráča ruka v ruke s budovaním občianskej spoločnosti.

Myšlienka obecnej firmy spočíva aj v *interakcii a kooperácii*. Súčasnosť žalostne poukazuje na nedostatky v týchto charakteristikách. Ak inovatívneho starostu dnes napadne myšlienka vybudovať obecnú prevádzku napríklad na výrobu dlažby, po chvíli túto činnosť začínajú kopírovať aj ostatné obce, pretože vidia, že sa to dá. Pri tomto krátkozrakom uvažovaní si však často neuvedomujú, že sa vzájomne obmedzujú. Ak by sa namiesto kopírovanej činnosti začali venovať inej potrebnej činnosti, dobre ju skoorinovali a vopred strategicky dohodli, nielenže po chvíli nebudú sami sebe konkurovať v regionálnom priestore, ale dosiahnu spoločný kooperatívny rast. Zmysel strategického plánovania spočíva o. i. v akceptovaní okolitých (hoci málo závislých) zdrojov, inými slovami rešpektovaním suseda. Pokiaľ jedna



obecná firma realizuje napríklad výkopové práce, druhá (ak to jej zdroje a potreby umožňujú) sa môže venovať stavebnej činnosti, tretia disponovaním mechanizmami, ďalšia výrobou materiálu, ďalšia dopravnou činnosťou.

Ako už bolo spomenuté vyššie, realizátori obecnej firmy uskutočnili komplexný audit zdrojov a potrieb obce a širšieho regiónu a identifikovali také aktivity, ktorých bol nedostatok (a kontinuálne ich aktualizujú). Práve na tie sa následne orientovali. Limitom však boli a stále ostávajú princíp trvalej udržateľnosti (t. j. obecná firma si musí na svoju činnosť sama zaplatiť), princíp nezaťažovania obecného rozpočtu (obecná firma na začiatku dostala od obce pôžičku na rozbeh aktivít, tú však musela do rozpočtu obce vrátiť; zároveň však platí, že obec zo zisku obecnej firmy nič neberie a ten slúži výhradne na rozvoj firmy) a princíp nevytvárania neprirodzenej konkurencie pre miestne podnikateľské prostredie (činnosť sa primárne orientuje na také aktivity o ktoré podnikateľská sféra nemá záujem, alebo ho realizujú subjekty bez priameho prepojenia na obec alebo širší región).

K vyššie menovanému princípu treba doplniť, že ak je obecná firma naozaj dobre nastavená, akceptuje legislatívne normy ako každý iný, teda vytvára a posilňuje prirodzené konkurenčné prostredie. Veď trh je trh, subjekt obecnej firmy a jej právna forma nie je ničím exkluzívna. Filozofia vnútorného fungovania a koncepcie zamestnanosti predsa nemôže byť limitujúca z pohľadu kvality služieb či ceny na trhu. Na druhej strane je však dôležité neopomenúť fakt, že pri procese strategického plánovania je snaha o to, aby obecná firma kooperovala s existujúcim podnikateľským prostredím alebo vykonávala prioritne služby a činnosti, ktoré v obci, lokalite alebo priľahlom regióne absentujú. Inak povedané obecná firma by v žiadnom prípade nemala vytvárať neprirodzenú konkurenciu podnikateľskému prostrediu v obci alebo v blízkom regióne. Takéto aktivity by znamenal, že aktivity obecnej firmy budú zhoršovať sledovaný cieľ a nie ho zlepšovať, t. j. neprirodzená konkurencia by zvyšovala nezamestnanosť a sociálne odkázaných občanov, o ktorých by sa obec mala postarať.

Stále je však nevyhnutné dbať na sociálny rozmer obecnej firmy. Súčasný model sa riadi zákonitostami trhového hospodárstva, ktoré je aj čo do vnútorného fungovania firmy k „lajdáckosti“ či „privlastňovaniu si“ neľútostné (prirodzené). Je založené na úcte k práci – teda že si vážim, že môžem pracovať a zarábať, na korektnosti – že si viem uvedomiť potrebu kvalitne odvedenej práce vo vzťahu k jej možnému pokračovaniu (teda, že môžem pracovať a zarábať aj dlhšie ako len počas realizácie jednej zákazky). Dôležitým momentom je aj uvedomenie si možnosti pracovať vo svojej obci, prípadne mimo nej spolu s tými, ktorých viažu nielen pracovné (ale aj iné sociálne) vzťahy. Znova podotýkam, že predpokladom dobre fungujúcej obecnej firmy je kvalitný manažment, dobrá organizačná štruktúra a kvalitný zamestnanec, ktorý síce na začiatku možno nie je „dokonalý“, pracovnými návykmi a výchovou sa však kvalitným po čase môže stať. Nad

tým všetkým (ako bolo už niekoľkokrát akcentované) bdie prepracovaná stratégia rozvoja.

Od založenia sa obecná firma v Spišskom Hrhove profilovala ako firma realizujúca stavebné a zemné práce, výrobu zámkovkej dlažby, neskôr tesárske práce, výrobu drevnej drte (štiepky), stolársku výrobu, výrobu suvenírov a ľudovo umeleckých predmetov, správu a údržbu obecných budov, v posledných rokoch údržbu a opravu ciest, podvrtávanie komunikácií, drobnú piliarsku výrobu, ale aj poľnohospodársku výrobu, stavbu drevodomov a podobne. Obecná firma k dnešnému dňu disponuje strojmi, zariadeniami, mechanizmami a technickým vybavením na úrovni vyspelej a modernej firmy, vlastnými priestormi, stálym manažmentom a ďalšími zdrojmi, ktoré ju predurčujú k ďalšiemu rozvoju.

Aj keď sa v celoslovenskom meradle nedá hovoriť o výraznom znížení nezamestnanosti – čo do počtu priamo vytvorených pracovných miest v obecných firmách, projekt jednoznačne vytvoril a potvrdil model, ktorý je nepochybne veľmi perspektívny a z dlhodobého hľadiska môže mať celonárodný význam, samozrejme ako alternatíva. Na lokálnej úrovni však tieto aktivity jednoznačne prinášajú významný efekt v oblasti zamestnanosti. Obecná firma v Spišskom Hrhove zamestnáva niekoľko desiatok ľudí v závislosti od sezóny a množstva získaných zákaziek to je 10 – 60 zamestnancov), čo je pre obec výrazná sociálna a ekonomická pomoc.

## Oblasť rozvoja bývania

Tak ako som hovoril o premostení rozvojovej oblasti „vzdelávanie“ do oblasti „zamestnanosť“ cez KC, tak môžem určiť miesto obecnej firmy pri premostení rozvojovej oblasti „zamestnanosť“ do rozvojovej oblasti „bývanie“.

Ako už bolo spomenuté, problémy spojené s oblasťou bývania boli pri tvorbe stratégie rozvoja identifikované ako jedny z najvážnejších. S bývaním súviseli ďalšie problémy, napr. nedostatočná hygiena detí i dospelých vyúsťujúce do ďalších problémov v školách, potencionálnom či aktuálnom zamestnaní, ďalej problémy v oblasti zdravia, ako časté infekčné ochorenia, epidémie a pod., ďalej problémy s domácou prípravou detí na vyučovanie, ako aj ďalšie a ďalšie problémy. Spoločným menovateľom pre riešenie tohto spletenca problémov bolo riešenie problémov bývania primárne členov miestnej rómskej komunity. V úvode som síce konštatoval, že do roku 1989 bola situácia v Spišskom Hrhove relatívne lepšia (v oblasti bývania) ako v okolitých obciach. Tá však ani zďaleka (až na vzácne výnimky) nedosahovala úroveň a štandard bývania majority. Navyiac sa po roku 1989 začali rozširovať v „rómskej lokalite“ aj nelegálne stavby,

rôzne prístavby či objekty, ktoré síce slúžili na bývanie, avšak ani zvonku nepripomínali nič, čo by sa obývatel'nému priestoru podobalo. Pôvodná komunita sa začala nekontrolovateľne rozširovať o ľudí, ktorí prichádzali z iných lokalít, bez trvalého či prechodného pobytu a bez koncepc'nej intervencie by sa pravdepodobne opakoval aj v obci Spišský Hrhov scenár podobný iným obciam, kde vznikli doslova nekontrolovateľné getá a lokality, ktoré môžeme nazvať neprehľadnými ložiskami nepredstaviteľného množstva problémov.

Aj v tejto oblasti boli podnikané prvé kroky prostredníctvom KC. Boli to aktivity smerované ku kultúre bývania, vedenia domácnosti, hygieny, spolužitiu a pod. Ďalej aktivity smerované k estetizácii vonkajšku obyt'ných domov, dvorov, priedomí, udržiavaniu verejných priestranstiev a tak podobne. Obec ako kľúčový aktér začala dbať na rigorózne dodržiavanie legislatívy týkajúcej sa výstavby, začala pomáhať s majetkovo právnymi vysporiadávaniami pozemkov a domov,<sup>17</sup> legalizáciou bývania tam, kde bol dodržaný aspoň základ pre možnosť legalizácie. Začal riešiť a nastavovať systém plnenia si povinností daní a poplatkov vo vzťahu k reálne obývajúcim členom domácností. Popri tom nastavovala systém zberu a vývozu odpadu, likvidácie smetísk a znečistenia ulice a pod.

Samospráva sa tiež pustila do neľahkého procesu výstavby vlastných bytov nižšieho štandardu. Tu zohrala svoje nezastupiteľné miesto obecná firma, ktorá vlastnými možnosťami zabezpečovala viac než polovicu realizačných prác pri výstavbe bytov. Navyiac pri výstavbe priamo participovali aj budúci nájomníci a to nad rámec vtedy platných podmienok pre výstavbu bytov podľa výnosu Ministerstva výstavby SR. V porovnaní s ostatnými obcami, kde sa program rozvoja bývania prostredníctvom výstavby bytov nižšieho štandardu realizoval, sa problémy pri výstavbe nemnožili, ale naopak výrazne redukovali. Do procesu spolupráce boli aktéri (budúci nájomcovia) starostlivo vyberaní a pripravovaní vďaka spolupráci s KC, komunitnými pracovníkmi a pracovníkmi jednotlivých referátov obce. Proces sa pripravoval tak, aby dokázal riešiť problémy čo najefektívnejšie. Zreteľ sa kládol na posudzovanie problémov ako napr. veľa detí v domácnosti, nevyhovujúca viacgeneračnosť, aktuálny stav obydľia a jeho perspektíva, avšak aj zapájanie členov domácností do obecného diania, účasť na verejných prácach (napr. pri odstraňovaní smetísk), záujem o prácu v obecnej firme, potenciálna schopnosť platiť nájom, vysporiadané záväzky voči obci alebo rôznym veriteľom (banky, nebankové inštitúcie) a mnoho ďalších. Obecná forma zároveň svojim zamestnancom vytvárala vysoký sociálny kapitál. Vďaka zamestnaniu sa ich životopis rozrastá o pozitívne referencie, získavajú prax a vysoká kredibilita obecnej firmy v okolí im výrazne zvyšuje šance na „štandardnom“ trhu

<sup>17</sup> Blížšie pozri Mušinka, A., (ed.): c. d.

práce. Toto od vzniku obecnej firmy už vyžilo niekoľko desiatok jej bývalých zamestnancov.

Výsledkom tohto snaženia bol takmer bezproblémový proces výstavby, všeobecná spokojnosť komunity so spravodlivým prerozdelením bytov, likvidácia nelegálnych stavieb a to obzvlášť objektov nevhodných na bývanie, predovšetkým však dnes po rokoch konštatovaná bezproblémovosť pri úhradách nájomného, zachovalosť a vlastná údržba spoločných priestorov a exteriéru. Ďalších faktorov, ako podstatne zlepšená hygiena detí a dospelých, eliminovanie častých infekčných ochorení či neregulovaný príchod obyvateľov z iných lokalít, by sme mohli vymenovať množstvo.

Je nevyhnutné jasne zdôrazniť, že zamestnanie v obecnej firme nie je automatické a samotný nízky sociálny štatút nie je dostačujúcou podmienkou. Obecná firma je podnikateľský subjekt a veľmi dôrazne dbá na dodržiavanie pracovnej disciplíny a kvality práce. Kto nebol ochotný tieto pravidla dodržiavať, zamestnanie nezískal – bez ohľadu na etnicitu zamestnanca. Na druhej strane dodržiavanie jasných a striktných pravidiel vedie nie len k získaniu zamestnania, ale aj k výrazne vyšším príjmom oproti sociálnym podporám zo strany štátu. Je pravdou, že nie každému sa vzhľadom na sociálny systém platný na Slovensku, oplatí pracovať. Individuálna práca s klientom, osobná znalosť životných situácií zo strany obce, však dopredu eliminuje takéto situácie a hľadá najvhodnejšie formy aktivizácie klienta tak aby tento získal čo najvyšší príjem. Vyšší príjem totiž znamená vyššiu motiváciu, vyššiu kvalitu práce a čo je hlavné vyššiu snahu o sociálnu mobilitu.

Z oblastí súvisiacich s rozvojom je dôležité podotknúť, že výstavbou spomínaných bytov nižšieho štandardu sa postupne začal meniť aj vzhľad celej ulice, keďže aj tí, ktorí začali pracovať v obecnej firme postupne začali napr. omietať svoje domy, ktoré boli bez omietky desaťročia, začali dostavovať či pristavovať svoje obydlia kvalitnými technológiami, podstatne sa zvýšila napojenosť obydľí na verejný vodovod a kanalizáciu (dovtedy bez vody a odkanalizovania domácností).

Ako príklad komplexnosti a vzájomnej prepojenosti jednotlivých krokov, môžeme uviesť situáciu so zavedením vody a výstavbou sociálnych zariadení (kúpeľňa a WC) v rómskych domoch. Takto aktivita, si vyžadovala kumuláciu relatívne veľkého objemu financií (cca. 1 000 eur), čo bolo nad možnosti a schopnosti väčšiny členov miestnej komunity. Po zistení tohto stavu sa obec rozhodla ponúknuť Rómom zamestnaným v obecnej firme možnosť našporiť si potrebnú hotovosť s tým, že celý proces napojenia a rekonštrukcie zrealizuje obecná firma. Takýmto spôsobom došlo k tomu, že obecná firma mala zákazku, ktorá bola priamo v obci, klient mal možnosť si zarobiť a našetriť potrebnú hotovosť a získal konečný produkt za veľmi výhodných podmienok. Zdroje sa vytvorili v obci a v obci aj „zostali“. Zavedením vody (primárne teplej) došlo k výraznému zvýšeniu hygienické-

ho štandardu, ktorý sa takmer vyrovnal štandardom majority, čím došlo k prelomeniu mnohých problémov v škole, na spoločenských podujatiach, v rámci spoločných aktivít, v práci a pod., čím došlo k zblížovaniu sa majority a minority.

Posunom v oblasti bývania je aj to, že štyri rómske rodiny žijú v bytových domoch medzi ostatným obyvateľstvom a je potrebné podotknúť, že bez problémov, ako aj to, že v nových lokalitách obce kde prebieha živá výstavba rodinných domov sú aj stavebné pozemky odkúpené obyvateľmi z rómskej komunity. Obec aktuálne rieši výstavbu ďalšieho bytového domu (rovnako v novej lokalite, kde sa začína výstavba), kde bude priestor pre bývanie rómskych rodín rovnaký ako pre ostatné rodiny.

Krédom obce je, že realizáciou programu či projektu nič nekončí. Naopak, všetko sa začína. Keď hovoril o tom, že na začiatku celého takmer dvadsať ročného procesu zmeny bolo plánovanie, je treba zdôrazniť, že sa jedná o obdobie neustálych zmien, inovácií a dopĺňania niekoľkých plánov. Samotný PHSR obce bol za toto obdobie kompletne vypracovávaný tri razy a popri ňom existuje mnoho ďalších dôležitých stratégií a koncepcií, ktoré sa naplňajú aj vďaka tomu, že sa neustále hodnotia, prehodnocujú, prepracovávajú a dopĺňajú. Pochopili, že zmeny sa nerodia ľahko, že rozvoj nie je krátkodobou záležitosťou. Aj preto sa riadia tým, že *„Najpomalšia cesta často najrýchlejšie vedie k cieľu“*.

## Odporúčania:

### Rozvoj obce je postavený primárne na dobrom plánovaní cieľov

Základom je definovanie ideí a plánovanie cieľov a aktivít. Bez dobrej vízie nie je možné realizovať trvaloudržateľné aktivity. Ak obec nemá jasno v tom, ktorým smerom sa chce rozvíjať a ak to neakceptuje väčšina jej obyvateľov, aktivity budú neefektívne, chaotické a málo zmysluplné. Jednoznačne je nevyhnutné poznamenať, že plánovanie nie je jednorazový proces, ale kontinuálna aktivita. Do plánovania je nevyhnutné zapojiť čo najväčší počet obyvateľov obce vrátane všetkých minorít. Bez ohľadu na mieru decentralizácie štátnej správy na Ukrajine, sme presvedčení, že proces vyššie popísaného plánovania je primárny aj v podmienkach súčasnej Ukrajiny.

## **Obec ba sa mala primárne orientovať na vnútorné zdroje a nárokovateľné vonkajšie zdroje**

Obec musí aktívne pristupovať k sociálnej situácii svojich občanov a nespoľiehať sa výlučne na aktivity z „vonku“. Základom dobrého plánovania je realizácia auditu zdrojov a potrieb obce. Primárne je nevyhnutné vychádzať z tých možností, ktoré obec má alebo z tých, na ktoré má zo zákona nárok. Samozrejme, že vonkajšie zdroje je nevyhnutné využívať taktiež. Avšak všetky tieto musia byť výsledkom plánovania a tvorby konkrétnej vízie. Často vidieť opačný prístup – t.j. žiadanie zdrojov pretože sú aktuálne dostupné, môže mať negatívny dopad na obec, jej rozvoj alebo na jej obyvateľov.

## **Nevyhnutné sú investície do ľudských zdrojov. Takéto investície sa pri následných aktivitách mnohonásobne vrátia**

Ak obec investuje do ľudského kapitálu priamo v obci, nemusí v následných aktivitách míňať iné zdroje mimo samotnú obec. Externé ľudské zdroje nielenže odčerpávajú ekonomické zdroje mimo obec, ale často ani netušia potreby a reálnu situáciu v obci a preto ich návrhy môžu byť kontraproduktívne. Ľudský kapitál je vhodné posilňovať nielen v oblasti manažmentu a služieb, ale aj v oblasti ekonomickej, pričom ako vhodný model replikovateľný aj v prostredí Ukrajiny sa ukazuje forma obecnej firmy, resp. obecného sociálneho podniku, ktorý je pod kontrolou obce, pracuje v prospech obce, ale zároveň nevytvára konkurenciu pre iné lokálne podnikateľské subjekty.

