

DOI: 10.5817/CZ.MUNI.P210-9896-2021-77

VÝZNAM KOMUNIT PRE ČINNOSŤ MIESTNYCH ROZVOJOVÝCH INICIATÍV: PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA TOP-DOWN A BOTTOM-UP AKTÉROV V MESTE NITRA

The importance of communities for the success of local development initiatives:
A case study of top-down and bottom-up actors in Nitra

PETER MORITZ ¹

MICHAL HRIVNÁK ¹

KATARÍNA MELICHOVÁ ¹

OLGA ROHÁČIKOVÁ ²

¹ Katedra regionalistiky a rozvoja vidieka
Fakulta európskych štúdií a regionálneho rozvoja
Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre
✉ Tr. Andreja Hlinku 2, 94976 Nitra, Slovak Republic
E-mail: xmoritz@uniag.sk, michal.hrivnak@uniag.sk, katarina.melichova@uniag.sk

¹ Department of regional and rural development
Fac. of European Studies and Regional Development
Slovak University of Agriculture in Nitra

² Katedra verejnej správy
Fakulta európskych štúdií a regionálneho rozvoja
Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre
✉ Tr. Andreja Hlinku 2, 94976 Nitra, Slovak Republic
E-mail: olga.rohacikova@uniag.sk

² Department of public administration
Fac. of European Studies and Regional Development
Slovak University of Agriculture in Nitra

Anotácia

Rôzni priestoroví aktéri dokážu znižovať svoje náklady, zvyšovať efektivitu činnosti a prispievať k sociálnemu rozvoju územia aj prostredníctvom udržiavania komunit. Komunita je spoločenstvo občanov, či iných priestorových aktérov, ktorých spája spoločný záujem a priestor, v ktorom chcú prispievať k určitej zmene. Komunitné iniciatívy sú zakladané najmä zdola-nahor, z iniciatívy lokálnych aktérov, ktorí si majú záujem spoločne s ďalšími jednotlivcami, či entitami uspokojovať vzájomné potreby. Podobne však aj inštitúciám v miestnom rozvoji formovaným zhora-nadol napomáha k dosahovaniu cieľov členská základňa, či partnerstvo, ktoré býva v niektorých prípadoch ich základom. Cieľom tohto príspevku je poodkryť význam komunitného rozvoja, demonštrovať význam aktívnych komunit pre rozvoj miestnej spoločnosti a ekonomiky prostredníctvom prípadových štúdií modelových príkladov dobrej praxe. V príspevku porovnávame vybranú inštitúciu v miestnom rozvoji založenú na základe zákona (zhora-nadol), a na základe aktivity a entuziazmu miestnych ľudí (zdola-nahor). Výsledky prinášajú hypotézu, že komunitné iniciatívy formované zdola-nahor síce rastú rýchlejšie a prinášajú širšie benefity pre aktivity inštitúcie, avšak sú menej stabilné a nepredstavujú silný základ pre dlhodobú udržateľnosť financovania komunitnej iniciatívy.

Kľúčové slová

miestny rozvoj, komunitný rozvoj, prístup zdola nahor, prístup zhora nadol

Anotation

Various spatial actors can reduce costs, raise efficiency of activities and contribute to the social development of the territory also through the own community. A community is a fellowship of citizens or other spatial actors who are united by a common interest in relation to a space in which they want to contribute to a certain socio-economic change. Community initiatives are, in essence, found mainly on the bottom-up principle, from the initiative of local actors who are interested in meeting their needs together with other individuals or entities. Similarly, in some cases also top-down institutions in local development utilize membership base, or partnership to achieve its goals. The aim of this paper is to shed a light on the importance of community development, to demonstrate the importance of active communities for the development of local society and economy through case studies of model examples of good practice. In this paper, we compare a selected community initiative in local development

established according to law (top-down), and due the activity and enthusiasm of local people (bottom-up). The results hypothesize that bottom-up community initiatives may grow faster and provide wider benefits to the institution's activities, but are less stable and do not provide a strong basis for the long-term sustainability of community initiative funding.

Key words

local development, community development, bottom-up approach, top-down approach

JEL classification: O32, O35, O43

1. Úvod

V regionálních vědách v současnosti stále probíhají intenzivně debaty na témy: čo je to komunita, pocit príslušnosti ku komunitě, či grassroot komunita (Wise, 2017). Chápanie pojmu komunita sa značne „rozšírilo“ v priebehu posledných desaťročí. Niektorí autori výrazne kritizovali územne-orientovaný prístup k pojmu komunita, kedy je veľmi jednoducho definovaná ako skupina obyvateľov so vzájomným bydliskom – teda ako miestna občianska komunita (Bhattacharyya, 2004). Dnes rozpoznávame rozličné typy komunit v rámci miestneho rozvoja - komunity susedov, záujmové komunity, účelové komunity, komunity podnikateľov, medzi-sektorové komunity, ktoré môžu byť definované rôznymi kombináciami záujmov, potrieb, územnými väzbami, relačnou a kognitívnou proximitou a podobne (Kenny, 2011; Goel et al., 2014).

Iniciatívy vznikajúce „zdola-nahor“, teda z vôle lokálnych aktérov, za účelom sieťovania a partnerstva, napĺňania ich spoločných cieľov a vízií, sú významným zdrojom zmien v miestnom rozvoji, riešenia miestnych problémov a výziev a často zdrojom rozličných sociálnych inovácií (Seyfang a Smith, 2007; Squazzoni, 2008). V zahraničnej literatúre bývajú označované ako grassroots iniciatívy (Seyfang a Haxeltine, 2012). Grassrooty možno vnímať ako inštitucionálne jednotky rôznorodej právnej formy, ktoré vychádzajú zo znalostí, skúseností a schopností zakorenených v proaktívnych komunitách, ktoré chcú prispieť k riešeniu miestnych výziev (Reinsberger et al., 2015). Iné publikácie tieto „pro-aktívne“ komunity označujú ako „communities of practice“, teda „praktizujúce komunity“, alebo „komunity orientované pre prax“ (McDermott, 1999; Cross, 2006; Keikotlhaile et al., 2015). Takéto komunity sú schopné generovať netrhové i trhové služby pre obyvateľstvo, či aktérov súkromného a verejného sektora veľmi efektívne, vzhľadom na znížené náklady na vstupy v dôsledku možnosti, ktoré im prinášajú ich komunity (Eriksson, 2013). Komunity v prípade grassroots inovácií participujú na riadení i vykonávaní aktivít komunitnej organizácie, môžu byť v rôznej miere zahrnuté do rozhodovacích procesov, či participatívneho strategického plánovania (Portney a Berry, 2010; Cisilino a Monteleone, 2020).

Zďaleka nie všetky typy miestnych problémov a výziev však môžu adresovať práve komunitné iniciatívy, partnerstvá miestnych aktérov, či susedské fóra (Schutte, 2020). Miestny a regionálny rozvoj sú výsledkom medzihry prístupov „zhora-nadol“ a „zdola-nahor“, nakoľko činnosť grassroots iniciatív a možnosti ich vzniku a rozvoja vyplývajú z centrálnych politík a národnej legislatívy (Thierstein a Walser, 1999). Zároveň na „opačnom brehu rieky“ - danej municipality - stoja popri miestnych komunitných iniciatívach tradičnejšie formálne inštitúcie (Frunzä, 2011), zriadené štátom, samosprávami, na základe CLLD, či iných podporných nástrojov a politík EÚ, či aktérmi súkromného sektora, ako napr. miestne akčné skupiny, organizácie cestovného ruchu, partnerstvá samospráv, klastre a pod., ktoré taktiež formujú komunity, obvykle formalizované na báze členstva a striktnějších pravidiel.

V našom príspevku prinesieme dve hĺbkové prípadové štúdie významu komunit pre tvorbu pridanej hodnoty a aktivity kľúčových inštitúcií v miestnom rozvoji v meste Nitra, pričom jedna z nich bude predstavovať formálnu inštitúciu, ktorá vznikla „zhora-nadol“ a druhá neformálnu inštitúciu, vytvorenú „zdola-nahor“.

2. Materiál a metódy

Cieľom príspevku je porovnať význam komunit pre vznik, činnosť a schopnosť prinášať inovácie a podporné služby v prípade miestnych rozvojových partnerstiev, či komunitných organizácií, ktoré vznikli na základe zákona (zhora-nadol) a na základe aktivity miestnych aktérov a ich špecifických záujmov a potrieb (zdola-nahor).

Využívame metódu tradičnej prípadovej štúdie, pričom sme sa rozhodli naše dve prípadové štúdie nekomparovať v každej kapitole a zanechať čitateľovi možnosť plynule študovať každú prípadovú štúdiu osobitne, čo je vzhľadom na komplexnosť témy veľmi žiaduce (komparácia a syntéza je predmetom kapitoly záver). Tradičná prípadová štúdia skúma „do hĺbky“ sledované javy na konkrétnom prípade tak, aby viedla k vytvoreniu poznatkov a hypotéz o kauzálnych otázkach, ktoré sa dajú ľahšie zovšeobecniť a následne testovať na väčších vzorkách (Yin,

2014). Jedná se o dve z 10 inštitúcií, v rámci ktorých bolo vykonávané testovanie prieskumu Monitor inovatívnych komunit v SR, ktorý má vytvoriť mapu sociálnych inovátorov a komunitných grassroots inovácií v krajine. Údaje boli zozbierané prostredníctvom hromadných riadených rozhovorov, vykonaných s niekoľkými zástupcami zvolených inštitúcií. Popri hromadnom riadenom rozhovore boli zároveň zaznamenané odpovede do rozsiahleho dotazníka, členeného do 9 sekcií, s viac ako 50 otázkami, pre budúce vyplňanie počas fokusových skupín.

Ako výskumný objekt sme si zvolili podpornú inštitúciu pre propagáciu a rozvoj aktivít v cestovnom ruchu (inštitúcia destinačného manažmentu) v meste Nitra, konkrétne Nitriansku organizáciu cestovného ruchu (miestne partnerstvo založené zhora-nadol), a kultúrno-komunitné centrum Hidepark, ktoré vzniklo z iniciatívy skupiny aktívnych ľudí v meste a dnes predstavuje jednu z najzaujímavejších komunitných inovácií (grassroots inovácia) na Slovensku. Kladieme si pritom nasledovné výskumné otázky:

- Aké benefity prináša komunita, resp. členská základňa inštitúcií, okolo ktorej bola sformovaná a naopak aké potreby komunity / členskej základne uspokojujú tieto miestne rozvojové inštitúcie a partnerstvá?
- Ako sa v prípade skúmanej top-down a bottom-up iniciatívy v miestnom rozvoji akumulujú zdroje vďaka udržiavaniu komunity, resp. členskej základne?
- Ako v prípade týchto inštitúcií komunita, či členská základňa ovplyvňuje procesy strategického plánovania?

3. Výsledky

Kapitolu výsledky štruktúrujeme do 3 sekcií, v rámci ktorých chceme popísať čiastkové ciele našej prípadovej štúdie. V rámci prvej podkapitoly charakterizujeme zvolené inštitucionálne jednotky a ich aktivity s presahmi k dosahovaniu rôznych foriem miestneho rozvoja a rozvoja komunit, v druhej podkapitole poskytneme komparáciu komunit týchto inštitúcií a pokúsime sa špecifikovať, aké prínosy môže mať komunita pre činnosť aktérov v miestnom rozvoji a na záver poskytneme komparáciu modelov strategického plánovania, ako hlavného nástroja dosahovania stanovených cieľov v prípade nami sledovaných inštitúcií. Na zreteli zároveň máme v rámci všetkých troch podkapitol porovnávať tieto inštitucionálne jednotky vo vzťahu k spôsobu ich vzniku – na základe zákona (top-down), či z vôle špecifickej komunity, resp. sociálnej skupiny (bottom-up).

3.1 Vymedzenie porovnávaných aktérov a ich aktivít pre miestny rozvoj

3.1.1 Charakteristika vybranej top-down iniciatívy a jej činností

Ako príklad inštitúcie v miestnom rozvoji mesta Nitra, založenej na princípe „zhora-nadol“ sme zvolili Nitriansku organizáciu cestovného ruchu. V súčasnosti na Slovensku pôsobí 7 krajských organizácií cestovného ruchu (KOČR) a 38 oblastných organizácií cestovného ruchu (OOCR). Nitrianska organizácia cestovného ruchu (NOCR) vznikla na základe zákona č. 91/2010 Z. z. (zákon o podpore cestovného ruchu) v roku 2012 a v súčasnosti má priestorový dosah na úrovni celého Nitrianskeho kraja. Zakladateľmi tejto neziskovej organizácie, ktorej hlavné činnosti siahajú do oblasti marketingu a propagácie, tvorby a podpory produktov v cestovnom ruchu, vzdelávania, či sieťovania aktérov boli: Mesto Nitra, Rímskokatolícka cirkev Biskupstvo Nitra, ARRIVA Nitra, a. s., Agrokomplex – Výstavníctvo Nitra, š. p. a LL real invest, s. r. o., v súčasnosti má NOCR už 16 členov. Financovanie OOCR je v podmienkach Slovenska založené na členských príspevkoch a dotácie od štátu. Výška dotácie od štátu sa rovná súčtu členských príspevkov a je limitovaná stropom v podobe celkovej výšky vyzbieranej dane z ubytovania (prenocovania) na úrovni lokality (mesta).

Vzhľadom na rozsah činností, ktoré táto inštitúcia poskytuje je značne personálne poddimenzovaná, nakoľko v nej pracujú iba dve zamestnankyne, a len príležitostne zamestnávajú sezónnu pracovnú silu (brigádnici, dobrovoľníci). NOCR využíva dobrovoľnícku, či brigádnickú silu sporadicky, väčšinou sa jedná o zabezpečovania chodu podujatí (predaj vstupeniek, upratovanie počas eventu a pod.). Organizačná štruktúra pozostáva z riaditeľky a manažérky. Hlavným rozhodovacím orgánom inštitúcie je valné zhromaždenie členov. NOCR môžeme charakterizovať aj ako „partnerstvo“ aktérov súkromného a verejného sektora, s účasťou niekoľkých aktérov iných sektorov – konkrétne neziskových organizácií a cirkvi. Členská základňa sa rozrástla z piatich členov na šestnásť členov v priebehu posledných 9 rokov. Táto členská základňa môže napríklad rozhodovať o podávaných projektoch z grantových schém, takisto sa zapája do rozhodovania o kľúčových otázkach smerovania inštitúcie. NOCR aktívne spolupracuje aj s aktérmi mimo svojej členskej základne a niektoré činnosti v inštitúcií príležitostne zabezpečujú aj odborníci a akademici. Z hľadiska skladby členskej základne teda možno NOCR považovať za príklad zhora-nadol zriadeného, medzi-sektorového partnerstva pre rozvoj cestovného ruchu v meste Nitra a regióne.

Spektrum služieb, ktoré poskytuje iným inštitúciám je pestré, od podpory spracovania projektov, cez tvorbu marketingových stratégií a reklamy, organizovania vzdelávacích podujatí (workshopy, semináre a pod.), či

organizovania kultúrnych eventov (Gastronomický festival, degustácie vína v zaujímavých priestoroch) až po sieťovanie a prepájanie aktérov, tvorbu spoločných produktov a služieb. Svojich členov aktívne propaguje cez rôzne kanály (brožúry, online reklama a pod.) a to bez odplaty. NOCR sa zameriava na zvyšovanie počtu návštevníkov a predlžovanie počtu strávených dní v destinácii. V rámci inovatívnych produktov zaviedla NOCR napríklad: turistickú kartu, špecializuje sa na riadené degustácie a vínny turizmus a taktiež spustili v rámci Nitrianskej vinohradníckej tradície aj tzv. Vinobus. Počas svojho pôsobenia sa NOCR spojila so Slovenskou poľnohospodárskou univerzitou v Nitre a vytvorili spolu akreditované vzdelávanie pre OOCR. Zaujímavosťou je, že od roku 2020 je NOCR majiteľom ochrannej známky „regionálny produkt PONITRIE. Samozrejme ako značné množstvo inštitúcií aj NOCR bola zasiahnutá pandémiou covid-19, ktorá výrazne ovplyvnila fungovanie organizácie a väčšinu aktivít, pri ktorých to bolo možné, presunuli do on-line prostredia.

3.1.2 Charakteristika vybranej bottom-up iniciatívy a jej činnosti

Ako príklad komunitnej iniciatívy pre našu komparatívnu prípadovú štúdiu, sme si zvolili kultúrno-komunitné centrum Hidepark v Nitre. Hidepark možno klasifikovať ako inovatívnu grassroots komunitnú iniciatívu zriadenú vo forme občianskeho združenia, ktorá poskytuje širokú paletu služieb občianskej spoločnosti, no i aktérom všetkých sektorov v miestnom rozvoji. Časť podpory, ktorú táto inštitúcia poskytuje, je možné klasifikovať ako „bezodplatnú“, s cieľom podporiť ďalšie sociálne inovácie, ktoré vznikajú v meste. Ako pro-rozvojový komunitný aktér prispel k budovaniu zelenej infraštruktúry v meste, riešeniu environmentálnych problémov v lokalite, poskytoval vzdelávanie, či priestor pre poskytovateľov vzdelávania v rôznych oblastiach, prispel k rozvoju kultúry, podporil vznik prvkov alternatívneho urbánneho poľnohospodárstva a v mnohých ďalších smeroch podporil riešenie miestnych problémov a výziev. Napriek menovanému KKC Hidepark zamestnáva v súčasnosti (2021) jednu osobu, aktivity Hideparku sú založené na komunitnej práci a dobrovoľníctve.

Hidepark vznikol v roku 2010 na základe iniciatívy občanov, ktorí v danom roku stratili prístup ku kultúrnym priestorom v meste, ktoré boli „sídrom“, resp. miestom častého stretávania komunity. Primárnym zámerom zakladajúcich občanov v roku 2010 bolo najmä uspokojovanie vlastných potrieb (získanie priestoru pre zábavu, kultúrne a komunitné vyžitie), pričom ďalší rozvoj komunitnej organizácie a postupné nadobudnutie produkčných funkcií nebolo plánované. V nasledujúcich rokoch príslušníci komunity v dôsledku naplnenia jej iníciačných cieľov, potreby sebarealizácie, či záujmu podporovať rozvojové aktivity v meste zmenili filozofiu a víziu komunity, ktorá sa posunula smerom k zámeru poskytovať priestor pre ďalšie neformálne skupiny a komunity občanov, komunitné projekty, a projekty aktérov neziskového sektora. Priestor, ktorý v danej dobe stále predstavoval skôr len „komunitné“ centrum sa postupne profesionalizovalo v oblasti kultúrnej produkcie a dramaturgie. Komunita zároveň značne prispela k revitalizácii tejto oblasti extravilánu mesta a začala rozvíjať mnohé, dnes už etablované sociálne inovácie.

Najmä vďaka početnej komunite a aktívnym dobrovoľníkom je táto inštitúcia schopná poskytovať širokú paletu služieb pre rozvoj iných inštitucionálnych jednotiek v miestnej ekonomike. Medzi tieto služby možno zaradiť najmä poskytovanie poradenstva iným neziskovým organizáciám a samospráve, podporu pri spracovaní projektov vzhľadom na vlastné skúsenosti, prenájom priestorov (prevažne bez odplaty), prenájom techniky (prevažne bez odplaty), ich aktivity vytvárajú priestor pre sieťovanie aktérov miestneho rozvoja, priestor pre vzdelávanie, workshopy a semináre na rôzne odborné, i manažérske témy. Aktivity kultúrno-komunitného centra sú priamo zamerané na integráciu marginalizovaného obyvateľstva, čím prispievajú k rastu sociálnej inklúzie v meste.

Inštitúcia priniesla niekoľko unikátnych inovácií v lokalite i na úrovni celého regiónu. Hidepark bol domovom prvej komunitnej škôlky s alternatívnymi metódami vzdelávania svojho typu v meste, prostredníctvom iného, inkubovaného občianskeho združenia je poskytovateľom pôdy v komunitnej záhrade, poskytovateľom služieb pre cyklistov a cyklo-depa, či prevádzky bike-sharingovej služby s minimálnymi poplatkami, a zároveň poskytuje unikátne športoviská, a oddychové zóny.

3.2. Význam komunity a členskej základne pre činnosti iniciatív a tvorbu pridanej hodnoty

V rámci kapitoly najskôr predstavíme komunitné pozadie a jeho význam pre dosahovanie cieľov a inovácií v prípade Nitrianskej oblastnej organizácie cestovného ruchu, a následne kultúrno-komunitného centra Hidepark. NOCR je založená na sieti partnerov, ktorí sú príslušníkmi rôznych sektorov, tým pádom môžeme hovoriť o multi-sektorovom partnerstve, ktoré prepája aktérov verejného a súkromného sektora. Z hľadiska teórie komunitného rozvoja teda možno ponímať aj „členov“ tohto partnerstva za určitú formu komunity, ktorá je združená v rámci formálneho partnerstva za účelom napĺňania spoločných potrieb a cieľov vo väzbe ku konkrétnemu územiu. Vzhľadom na formalizáciu tohto zoskupenia aktérov do formy medzi-sektorového partnerstva, členom vyplývajú povinnosti, ale aj právomoci a rigidne stanovené rozhodovacie právomoci a kompetencie. Priestorová distribúcia

členov sa nevzťahuje iba k mestu Nitra, ale na celý Nitriansky kraj. Členskú základňu NOCR môžeme charakterizovať ako otvorenú, nakoľko stále prijíma nových členov.

Tab. č. 1. Prehľad základných parametrov a prínosov komunit porovnaných iniciatív

	NOCR	Hidepark Nitra
forma angažovania občanov / aktérov	členská základňa	komunita
zloženie členskej základne / komunity	podniky v rámci jedného sektora (cestovný ruch), samospráva	konkrétna skupina občanov (najmä priateľov a známych), skupina dobrovoľníkov, podnikatelia z rôznych sektorov, predstavitelia samosprávy (ako občania), či iní aktéri neziskového sektora
počet členov / veľkosť komunity	16	100
mera otvorenosti	otvorená	otvorená
vstupy zabezpečované komunitou / členskou základňou	členské poplatky	materiál potrebný pre činnosť, technika potrebná pre činnosť, komunita platí vstupné za podujatia, poskytuje 2% z dane, zúčastňuje sa na verejných zbierkach
iné benefity pre činnosť, vyplývajúce z komunity / členskej základne	prenájom priestorov členmi členskej základne, prístup k verejným priestranstvám zdarma, prístup k službám zdarma, služby zdarma od podnikov členskej základne – napr. pohostenie, reklamné materiály, materiály pre novinárov a pod.	hlavným benefitom je ľudská práca, účasť na brigádach, dobrovoľníctvo, zveľaďovanie priestoru, poskytovanie informácií a znalostí, podpora pri vzdelávacích činnostiach
platí daná členská základňa / komunita cyklické poplatky?	áno	nie

Zdroj: vlastné spracovanie

Každý člen prispieva do organizácie členským poplatkom, na oplátku mu vznikajú benefity z účasti na partnerstve, ako napríklad: marketingové služby, zviditeľnenie sa na trhu, zosieťovanie s ďalšími aktérmi, tvorba a propagácia produktov a podobne. Táto členská základňa prináša taktiež benefity pre NOCR, napríklad v podobe prenájmu interiérových priestorov, prenájmu a využívaniu exteriérových priestorov zdarma, prístup k službám zdarma, či poskytovanie niektorých produktov a služieb bez odplaty (napríklad prezenty, pohostenie pre novinárov, voľné vstupenky na Nitriansky hrad a pod.). Členská základňa výrazne vplýva na fungovanie a chod NOCR aj inak ako prostredníctvom členských príspevkov, najmä prostredníctvom účasti na riadení partnerstva, na strategickom plánovaní, výmene informácií a know-how, či spoločných projektov.

NOCR otvorene pozýva ďalších aktérov, aby vstúpili do partnerstva, naráža však v porovnaní s občianskymi partnerstvami a iniciatívami na problém konkurencie medzi aktérmi súkromného sektora jedného odvetvia. Hlavným predpokladom pre rozvoj komunit a partnerstiev podnikateľov je preto komunikácia, vzdelávanie a osвета miestnych aktérov, resp. ich postupné presvedčanie o možnostiach a benefitoch, ktoré môžu aj aktéri jedného sektora získať z partnerstva a budovania podnikateľskej komunity. Súčasná veľkosť členskej základne je reflexiou úspešnosti NOCR v týchto snahách.

Kultúrno-komunitné centrum Hidepark je príkladom prirodzeného rastu otvorenej komunity občanov a neobčianskych miestnych rozvojových aktérov, ktorí sa postupne koncentrovali okolo alternatívnej platformy, ktorá bola schopná uspokojovať rôzne potreby vlastnej komunity i externých aktérov v rámci mesta a regiónu. Na príklade tejto skúmanej inštitucionálnej jednotky sa komunita definuje ľahko v užšom slova-zmysle. Komunita v prípade KKC Hidepark predstavuje súbor rôznorodých miestnych aktérov a občanov, ktorí pociťujú určitú formu príslušnosti k iniciatíve, spoločne uspokojujú svoje potreby, pričom platí, že naplnenie cieľov inštitúcie čiastočne napĺňa ich vlastné predstavy a ciele vo väzbe k zmene prostredia v ktorom žijú a aktivitám, ktoré chcú vykonávať.

Komunita Hideparku môže byť považovaná za otvorenú, stále zväčšujúcu sa komunitu, ktorá momentálne predstavuje zhruba 100 konkrétnych občanov, ktorí často vykonávajú podnikateľskú činnosť, sú manažéri, či dokonca vrchní predstavitelia samosprávy, či aktívne prispievajú k činnosti viacerých neziskových inštitúcií súčasne. „Členstvo“ v komunite nevzniká registráciou a nie je spojené s poplatkami, jedná sa preto o prípad neformálnej komunity. Kultúrno-komunitné centrum poskytuje vlastnej komunite širokú paletu služieb, čím zvyšuje kvalitu života členov komunity, či schopnosť uspieť vo vlastnej činnosti iným neziskovým organizáciám

a příležitostně aj podnikom. Na druhej strane však možno komunitu v prípade Hideparku vnímať aj ako významný zdroj rôznych vstupov do vlastnej činnosti a najvýraznejší predpoklad úspechu pri naplňaní stanovených cieľov. KKC malo počas roka 2020 podpísanú celoročnú zmluvu o dobrovoľníctve s viac ako 20 osobami, pričom množstvo ďalších občanov prichádza na Hidepark „pomôcť“ s rôznymi nekomerčnými aktivitami neformálne. Najvýznamnejším prínosom komunity a dobrovoľníkov je ich práca, ktorá substituie náklady, ktoré by inak musela iniciatíva znášať. Komunita často podporí činnosť zapožičaním techniky, materiálmi zdarma (nakolko sa jedná o priestor, ktorý tvorí rôzne produkty na základe recyklácie materiálu), iným materiálno-technickým zabezpečením na základe sociálneho kapitálu, ktorý vedú členovia komunity sprostredkovať a podobne. Komunita prispieva k finančnému zabezpečeniu inštitúcie platbou vstupného na podujatia, zapája sa do benefičných podujatí, dražieb, verejných zbierok a značná časť členov komunity (v rátane podnikateľov) poskytuje priestor 2-3% z dane). Vlastná komunita Hidepark prakticky „vybudovala“, spolu so zakladateľmi – manažmentom kultúrno-komunitného centra a v rámci svojich finančných možností sa snaží Hidepark všemožne podporovať, vzhľadom na citovú väzbu k priestoru i ostatným členom komunity.

3.3. Význam komunit pre strategické plánovanie

V rámci tejto podkapitoly prinesieme informácie o tom, ako vybrané, porovnávané, miestne rozvojové inštitúcie plánujú, a ako angažujú svoje komunity do procesu strategického plánovania.

NOCR plánuje svoju činnosť a rozvoj od svojho vzniku v roku 2012. Pre úspešné stanovovanie a naplňanie cieľov vypracováva viacero druhov strategických dokumentov, a to: ročné plány bežnej činnosti, plány hospodárskej činnosti, či plány projektov a žiadostí o projektové financovanie. Jej dlhodobý rozvoj je postavený na cyklickom strategickom pláne, ktorého výsledkom je formálny dokumenty, s dobou platnosti na 3-4 roky.

Plánovanie prebieha stretnutím všetkých participantov buď osobne, alebo v online priestore, tieto stretnutia majú zvyčajne charakter workshopov, pracovných skupín, verejných stretnutí alebo seminárov. Pri strategickom plánovaní využívajú rôzne nástroje pre spoločné rozhodovanie, stanovovanie cieľov či identifikáciu potrieb a to: brainstormingy, dizajnové myslenie, dotazníky a e-prieskumy. Strategický plán sa zostavuje participatívne s prizvaním členskej základne a externých aktérov na lokálnej úrovni (zástupcovia samosprávy, neziskové organizácie a experti z univerzít). Pre zabezpečenie čo najkvalitnejšieho spracovania strategického plánu sa prizýva expert z akademického sektora, ktorý koordinuje celý proces strategického plánovania.

Participatívne strategické plánovanie v NOCR je postavené v prvom rade na členskej základni, ktorá má hlavné rozhodovacie kompetencie, prizývaní sú však pravidelne aj externí aktéri, najmä vo fáze prípravy draftu. Všetci títo aktéri sa podieľajú na príprave draftu strategického plánu, tvoria pracovné skupiny, zbierajú sa nápady a myšlienky od každého jedného zapojeného aktéra, či návrhy na projekty. Prizvané sú aj neziskové organizácie, od ktorých NOCR získava informácie a know-how a sú zapájané do pracovných skupín. Externí aktéri sú pri strategickom plánovaní plne informovaní, môžu komentovať návrhy, navrhovať projekty a podieľajú sa priamo na príprave dokumentu.

Kultúrno-komunitné centrum Hidepark do roku 2020 plánovalo len v krátkodobom období. Plánovanie bolo uskutočňované prostredníctvom „open labov“, alebo otvorených schôdzí, počas ktorých sa priamo na pôde komunitného centra stretli štatutári občianskeho združenia, koordinátori aktivít, dobrovoľníci, príslušníci komunity a široká verejnosť. Tento pravidelný „open lab“ mal viesť k stanoveniu cieľov a aktivít pre obdobie daného roka.

Dnes má KKC vytvorený model strategického plánovania, ktorý začína uskutočňovať, nakolko chýbajúce dlhodobé plánovanie bolo komunitou identifikované ako bariéra ďalšieho rozvoja. Strategické plánovanie má byť uskutočnené ako ko-dizajn strategického plánu komunitou. Koordinátorom procesu strategického plánovania má byť projektový manažérka KKC, teda selekcia koordinátora prebehla na základe predpokladov a znalostnej základne pre túto činnosť, nie na báze hierarchického postavenia budúceho koordinátora v štruktúre inštitúcie (riaditeľ). Výsledkom strategického plánovania má byť zverejnený formálny dokument s vyhladkou implementácie počas 5 rokov. Komunita má byť zahrnutá už v pred-plánovacej fáze počas skupiny rôznych konzultačných stretnutí a následne majú byť príslušníci komunity vyzvaní zapojiť sa do pracovných skupín a sami „tvoriť“, resp. „písať“ strategický plán. Proces ko-dizajnu strategického plánu počíta s využitím online, i fyzických stretnutí, ktoré majú mať najmä charakter workshopov a fokusových skupín. Komunita má byť hlavným zdrojom informácií o problémoch a potrebách, no aj zdrojom projektových zámerov a informácií o žiadaných aktivitách v danom období, ktoré môžu byť členmi komunity v prípade ich pro-aktívnosti aj koordinované. Komunita bude hlavným nástrojom implementácie akčného plánu, daného strategického plánu, pričom užšia časť komunity bude môcť nielen pripomienkovať, ale aj schvaľovať finálny draft strategického plánu.

Do procesu plánovania majú byť zahrnutí predstavitelia samosprávy, spolupracujúce podniky, partneri v neziskovom sektore, univerzity, no i široká verejnosť – a to najmä vo fáze zberu informácií a návrhov na projekty a aktivity potrebné pre formuláciu akčného plánu strategického plánu. Názory a postoje obyvateľstva majú byť zbierané aj prostredníctvom online-prieskumov verejnej mienky.

Tab. č. 2. Prehľad základných parametrov a prínosov komunit porovnávaných iniciatív

	OCR Nitra	Hidepark Nitra
charakter plánovania	strategické	strategické
formálny strategický dokument	áno	áno
časový rámec plánovania	3-4 roky	5 rokov
miera participatívnosti	zapojenie členskej základne, i externých aktérov na lokálnej úrovni	zapojenie vlastnej komunity, i externých aktérov na lokálnej úrovni
výber koordinátora strategického plánovania	externý expert z akademického sektora	člen manažmentu inštitúcie, poverený vzhľadom na svoje kompetencie
fázy zapojenia komunity / členskej základne	iniciálne konzultácie, zbieranie informácií o potrebách, zber projektových zámerov, zahrnutie do pracovných skupín	iniciálne konzultácie, zbieranie informácií o potrebách, zber projektových zámerov, zahrnutie do pracovných skupín, pripomienkovanie a schvaľovanie draftov vo fáze implementácie
zahrnutý externí aktéri	zástupcovia samosprávy, univerzity, iné neziskové organizácie	občania mimo komunity, samospráva, podnikatelia – priatelia, univerzity, iné neziskové organizácie, miestni aktivisti

Zdroj: vlastné spracovanie

4. Záver

Na príklade zvolených prípadových štúdií sme demonštrovali, že pojem komunita je potrebné v miestnom rozvoji vnímať v širšej konotácii. Pokiaľ pojem komunita vymedzujeme cez spoločné záujmy členov komunity vo vzťahu k vymedzenému priestoru, možno aj členskú základňu formálnych partnerstiev v prípade zhora-nadol zakladaných inštitucionálnych jednotiek pokladať za komunitu. Pri takomto vymedzení možno prekročiť prah vnímania komunity ako „skupiny občanov“, či „susedstva“ a identifikovať formalizované siete podnikateľov, či medzi-sektorové siete generujúce pridanú hodnotu pre členov komunity, ale aj celú miestnu spoločnosť.

Na základe prípadových štúdií predbežne hypotetizujeme, že sa formálne komunity kujú v dlhšom časovom období, ako otvorenejšie komunity menej-formálnych a neformálnych iniciatív, vzhľadom na bariéry v podobe chýbajúcich skúseností s partnerstvom, konkurenčných vzťahov, ochoty pre vzájomnú výmenu, znášania finančných nákladov vstupu do partnerstva, pociťované najmä aktérmi súkromného sektora. Na druhej strane, formalizácia partnerstva (napr. členská základňa s vymedzenými kompetenciami) zvyšuje predpoklad udržateľnosti a schopnosti samofinancovania, ktorá je pre dlhodobú činnosť partnerstiev kriticky dôležitá. Jednotlivé prípadové štúdiá preukázali, že inštitúcia v miestnom rozvoji môže čerpať významné benefity z vnútra vlastnej komunity v prípade zhora-nadol, aj zdola-nahor organizovaných rozvojových iniciatív. Obidve porovnávané inštitúcie priniesli v miestnom rozvoji inovatívne projekty, na ktorých vzniku sa aktívne podieľali aj príslušníci komunit. Značne otvorené partnerstvá formované na neformálnej báze aktívnymi aktérmi miestneho rozvoja rýchlo nadobúdajú silné komunity, ktoré vzhľadom na svoju početnosť prinášajú širšiu škálu výhod pre činnosť organizácie a zvyšujú mieru participatívnosti strategického plánovania a implementácie projektov, avšak možno ich považovať za menej stabilné a nemusia byť vždy predpokladom generovania príjmov pre inštitúciu. Vo výraznejšej miere sa javia byť postavené na aktivite dobrovoľníkov, pričom „člen komunity“ býva často zároveň „dobrovoľník“. Vzťah inštitúcia – komunita sa pri správnom nastavení modelu kompetencií javí byť vzájomne prospešný – inštitúcia vďaka aktivite komunity šetrí náklady, kým komunita uspokojuje svoje potreby.

Obidva modely (zhora-nadol, i zdola-nahor) vyžadujú špecifický prístup k manažmentu komunity (v zmysle stanovovania pravidiel, hierarchií, štruktúry kompetencií a aktivít pre komunitu), tento prístup však môže byť ovplyvnený aj faktormi, ako sú: sektorová skladba komunity, schopnosti členov komunity, miera konkurencie, miera prirodzeného konsenzu medzi členmi komunity, inštitucionálna hrúbka v lokalite a mnohé ďalšie. Hypotézy stanovené touto prípadovou štúdiou musia byť ďalej overované komparatívnymi prípadovými štúdiami na väčšej vzorke, a následne kvantitatívnym výskumom na preukaznej vzorke.

Literatura

- [1] BHATTACHARYYA, J., (2004). Theorizing community development. *Journal of the Community Development Society*, vol. 34, no. 2, pp. 5-34. ISSN 1944-7485. DOI: 10.1080/15575330409490110.
- [2] CISILINO, F., MONTELEONE, A., (2020). Designing Rural Policies for Sustainable Innovations through a Participatory Approach. *Sustainability*, vol. 12, no. 21, pp. 1-17. ISSN 2071-1050. DOI: 10.3390/su12219100
- [3] CROSS, J., (2006). *Informal learning: Rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance*. San Francisco: Pfeiffer. ISBN 978-0-787-98169-3.
- [4] ERIKSSON, P. E., (2013). Exploration and exploitation in project-based organizations: Development and diffusion of knowledge at different organizational levels in construction companies. *International Journal of Project Management*, vol. 31, no. 3, pp. 333-341. ISSN 0263-7863. DOI: 10.1016/j.ijproman.2012.07.005.
- [5] FRUNZĂ, R., (2011). Formal Institutions and Regional Development. Considerations Regarding Romania. *Theoretical and Applied Economics*, vol. 18, no. 4(557), pp. 141-158. ISSN 1844-0029.
- [6] GOEL, K., PULLA, V., FRANCIS, A. P., (2014). *Community Work: Theories, Experiences and Challenges*. Bengaluru: Niruta Publications. ISBN 978-81-923326-7-3.
- [7] KEIKOTLHAILE, R. T., EKAMBARAM, A., HALVORSEN, S. B., KLAKEGG, O. J., (2015). Formalising the Informal? – Finding a Balance between Formal Teams and Communities of Practice in a Project-based Organisation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 194, no. 1, pp. 105-114. ISSN 1877-0428. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.06.127.
- [8] KENNY, S., (2011). Towards unsettling community development. *Community Development Journal*, vol. 46, no. Suppl. 1, pp. 7-19. ISSN 1468-2656. DOI: 10.1093/cdj/bsq050.
- [9] MCDERMOTT, R., (1999). Learning across teams: How to build communities of practice in team-based organizations. *Knowledge Management Review*, vol. 8, no. 3, pp. 32-36. ISSN 1369-7633.
- [10] PORTNEY, K. E.; BERRY, J. M., (2010). Participation and the Pursuit of Sustainability in U.S. Cities. *Urban Affairs Review*, vol. 46, no. 1, pp. 119-139. ISSN 1552-8332. DOI: 10.1177/1078087410366122
- [11] REINSBERGER, K., BRUDERMANN, T., HATZL, S., FLEIß, E., POSCH, A., (2015). Photovoltaic diffusion from the bottom-up: Analytical investigation of critical factors. *Applied Energy*, vol. 159, no. 1, pp. 178-187. ISSN 0306-2619. DOI: 10.1016/j.apenergy.2015.08.117.
- [12] SEYFANG, G., HAXELTINE, A., (2012). Growing Grassroots Innovations: Exploring the Role of Community-Based Initiatives in Governing Sustainable Energy Transitions. *Environment and Planning C: Government and Policy*, vol. 30, no. 3, pp. 381-400. ISSN 1472-3425. DOI: 10.1068/c10222.
- [13] SEYFANG, G., SMITH, A., (2007). Grassroots innovations for sustainable development: Towards a new research and policy agenda. *Environmental Politics*, vol. 16, no. 4, pp. 584-603. ISSN 1743-8934. DOI: 0.1080/09644010701419121.
- [14] SCHUTTE, W. D., 2020. Community development has been hijacked. *Community Development Journal*, vol. 00, no. 00, pp. 1-17. ISSN 1468-2656. DOI: 10.1093/cdj/bsaa050.
- [15] SQUAZZONI, F., 2008. Local economic development initiatives from the bottom-up: the role of community development corporations. *Community Development Journal*, vol. 44, no. 4, pp. 500-514. ISSN 1468-2656. DOI: 10.1093/cdj/bsn009.
- [16] THIERSTEIN, A., WALSER, M., (1999). *Sustainable regional development: interplay of topdown and bottom-up approaches*. ERSA conference papers from European Regional Science Association.
- [17] WISE, N., (2017). Local community and local economy: Place, policies and power at the micro-scale. *Local Economy*, vol. 32, no. 7, pp. 595-600. ISSN 1470-9325. DOI: 10.1177/0269094217733672.
- [18] YIN, R. K., (2014). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. ISBN 978-1452242569.