

[www.kmkt.ff.ukf.sk](http://www.kmkt.ff.ukf.sk)  
[www.facebook.com/FF.KMKaT](https://www.facebook.com/FF.KMKaT)



# KONTEXTY

## KULTÚRY A TURIZMU

2/2025



ZERVA, K.: *How to be a dark tourist: Analysis of the tourist behaviour through a documentary series. Cuadernos de Turismo*, 51, 2023, s. 101–123. [online] (cit. 20-09-2025) Dostupné na: <https://doi.org/10.6018/turismo.571481>.

## Kontakty:



PhDr. Michal Kurpaš, PhD.  
ÚMKTKE FF UKF v Nitre  
Štefánikova 67  
949 74 Nitra  
E-mail: mkurpas@ukf.sk



PhDr. Michala Fúsková, PhD.  
ÚMKTKE FF UKF v Nitre  
Štefánikova 67  
949 74 Nitra  
E-mail: mfuskova@ukf.sk

## Partnerstvo ako kľúč k integrácii: participatívne riadenie migrantov prostredníctvom platformy COMIN v Nitre (prípadová štúdia)<sup>4</sup>

**Katarína Kompasová**

*Kľúčové slová: lokálna integrácia, participatívne riadenie, stakeholderi, COMIN, migrácia, mestská samospráva, Nitra, viacúrovňové riadenie, multistakeholder prístup*

*Key words: local integration, participatory governance, stakeholders, COMIN, migration, municipal government, Nitra, multilevel governance, multistakeholder approach*

*Abstract: In the absence of a coherent national integration framework, Slovak cities are increasingly becoming key actors in shaping innovative approaches to migrant integration. This article presents a case study of the city of Nitra and its COMIN platform (Contact Center for foreigners) as an example of participatory, multilevel and multistakeholder governance. The aim is to analyse how local government, in collaboration with civil society, international*

<sup>4</sup> Štúdia je realizovaná v rámci projektu APVV-23-0358 „Pracovná migrácia z Rumunska, Srbska a Ukrajiny na Slovensko a jej kultúrne a spoločenské dôsledky“.

*organisations, private sector actors and migrants themselves, responds to the challenges of growing migration. The study is based on qualitative methodology, including analysis of strategic documents, statistical data, and expert interviews. The findings highlight the relevance of participatory governance as a tool for enhancing the effectiveness of integration policies, as well as the need for systemic support and legal anchoring of such initiatives. COMIN proves to be a functional local governance mechanism that combines service provision, coordination and strategic planning in the field of migrant integration.*

**Úvod.** Integrovaná politika cudzincov na Slovensku sa v uplynulých rokoch stala jednou z kľúčových výziev verejnej správy. Prudký nárast migrácie po roku 2022, najmä v dôsledku vojenského konfliktu na Ukrajine, ako aj dlhodobé trendy pracovnej, študentskej a humanitárnej migrácie zásadne ovplyvnili demografickú, sociálnu a inštitucionálnu štruktúru viacerých miest, vrátane Nitry. Zatiaľ čo štátna integračná politika ostáva prevažne fragmentovaná a bez jednotného implementačného rámca, mestá čoraz častejšie preberajú aktívnu rolu v oblasti integrácie, čím vzniká priestor pre tzv. „local turn“ v riadení migrácie.

Mesto Nitra sa v tomto kontexte javí ako špecifický príklad lokálnej inovatívnosti a medziinštitucionálnej spolupráce. V reakcii na meniacu sa demografickú štruktúru a rastúci počet cudzincov, vrátane odídencov, mesto vyvinulo vlastnú stratégiu integrácie s výhľadom do roku 2035 a vytvorilo inštitucionalizovanú platformu COMIN – priestor, ktorý slúži nielen ako centrum pre poskytovanie služieb cudzincom, ale aj ako mechanizmus participatívneho riadenia za účasti širokého spektra aktérov.

Vzhľadom na absenciu národnej koordinácie sa čoraz významnejšou stáva schopnosť miest vytvárať vlastné viacúrovňové (multilevel) a viacaktérové (multistakeholder) systémy riadenia integrácie. Participatívne riadenie v tomto prostredí nadobúda formu praktickej spolupráce medzi samosprávou, mimovládnyimi organizáciami, medzinárodnými partnermi, štátnymi inštitúciami, podnikateľským sektorom a samotnými migrantmi. V prípade Nitry sa takýto model zakladá na dlhodobej spolupráci, budovaní dôvery a flexibilnom riadení, ktoré umožňuje rýchlu adaptáciu na meniace sa potreby komunity.

Práve platforma COMIN predstavuje v tomto prostredí výnimočný príklad. Jej fungovanie ilustruje praktickú aplikáciu princípov participatívneho riadenia na lokálnej úrovni, kde stakeholderi nevystupujú len ako pasívni realizátori politik, ale ako aktívni spolutvorcovia riešení. Tento prípad zároveň otvára otázky efektívnosti, udržateľnosti a prenositeľnosti takéhoto modelu v podmienkach absencie systémovej podpory zo strany štátu.

Cieľom tejto štúdie je preskúmať, do akej miery COMIN v Nitre napĺňa kritériá participatívneho, multilevel a multistakeholder riadenia v oblasti integrácie migrantov. Analýza sa opiera o empirické dáta, štatistické prehľady

a vybrané strategické dokumenty, ktoré odrážajú konkrétne formy spolupráce, rozhodovania a koordinácie medzi aktérmi zapojenými do procesu integrácie na lokálnej úrovni.

**Participatívne riadenie v kontexte integrácie migrantov.** Participatívne riadenie (participatory governance) predstavuje proces, v ktorom rôzni aktéri – verejné inštitúcie, občianska spoločnosť, súkromný sektor aj samotní migranti – spoločne rozhodujú o formovaní verejných politik a implementácii opatrení. Cieľom je zvýšenie legitímnosti rozhodnutí a posilnenie inklúzie, transparentnosti a dôvery vo verejné inštitúcie (Fung, 2006). Ansell & Gash (2008) toto riadenie definujú ako proces, v ktorom verejné inštitúcie zapájajú neštátnych aktérov do kolektívneho rozhodovania, pričom cieľom je spoločná formulácia a implementácia verejných politik. Hovoria teda ako o spôsobe verejnej správy, kde v kontexte integrácie migrantov je tento prístup kľúčový, pretože zabezpečuje, že politické rozhodnutia reflektujú potreby všetkých skupín obyvateľstva vrátane cudzincov. Medzi hlavné znaky participatívneho riadenia patria: zapojenie všetkých stakeholderov, tvorba fóra pre dialóg, zdieľaná zodpovednosť za rozhodnutia a dlhodobé budovanie dôvery.

Participácia sa môže realizovať v rôznych formách – od verejných konzultácií, až po spolurozhodovanie v rámci komisií, či pracovných skupín. Podľa OECD (2015) participácia migrantov zvyšuje ich dôveru vo verejné inštitúcie, podporuje inklúziu a napomáha znižovať sociálne napätie. Tento model je obzvlášť vhodný v prostrediach, kde chýba silná národná koordinácia a kde je potrebná horizontálna spolupráca medzi mestami, mimovládnyimi organizáciami a komunitnými aktérmi (Scholten & Penninx, 2016).

**Stakeholderi** v procese integrácie. Stakeholderi (zainteresované strany) sú jednotlivci alebo skupiny, ktoré majú záujem, právomoci alebo zodpovednosť vo vzťahu k procesu integrácie. Freeman (1984) definuje stakeholderov ako „každého, kto môže ovplyvniť alebo je ovplyvnený činnosťou organizácie“. V oblasti integrácie migrantov do miestnej samosprávy môžeme identifikovať niekoľko typov stakeholderov: Verejné inštitúcie – samosprávy, Úrady práce, polícia, školy; Občianska spoločnosť – mimovládne organizácie a medzinárodné organizácie (napr. UNHCR, UNICEF), dobrovoľnícke skupiny, cirkvi a pod.; Migranti – jednotlivci alebo skupiny cudzincov žijúcich v danom meste; Podnikateľský sektor – zamestnávateľia zamestnávajúci migrantov; Obyvatelia mesta – tí, ktorí spolunažívajú s migrantmi a sú ovplyvnení ich prítomnosťou. Efektívne integračné politiky si vyžadujú zapojenie všetkých týchto skupín už pri tvorbe opatrení (Bryson, 2004). Podľa dokumentu „Pracovná migrácia z tretích krajín a jej vplyv na trh práce v SR“ (Bakošová et al., 2019) je jedným z kľúčových nedostatkov práve chýbajúca koordinácia medzi jednotlivými stakeholdermi na národnej aj miestnej úrovni.

**Multilevel a multistakeholder governance (viacúrovňové riadenie).** Multilevel governance (viacúrovňové riadenie) je koncept, ktorý zdôrazňuje, že verejné politiky sa už nerealizujú výlučne

na úrovni národného štátu, ale sú výsledkom interakcie medzi viacerými úrovňami – miestnou, regionálnou, národnou a nadnárodnou (Marks & Hooghe, 2004). V oblasti integrácie migrantov ide napríklad o kombináciu európskych smerníc, národnej legislatívy a miestnych opatrení. Pri integrácii migrantov sa jednotlivé úrovne dopĺňajú a konkrétne môžeme povedať:

- Európska únia – poskytuje strategické smerovanie (napr. ciele integrácie EÚ).
- Národná úroveň – vytvára legislatívne a strategické rámce (napr. Ministerstvo vnútra SR, Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR).
- Regionálna a miestna úroveň – realizuje konkrétne opatrenia (napr. Nitra ako mesto prijala vlastnú stratégiu integrácie).

Ako ukazujú výskumy Scholtena a Penninx (2016), integračné politiky sú najefektívnejšie vtedy, keď umožňujú flexibilitu miest pri navrhovaní opatrení prispôbených lokálnym potrebám.

Multistakeholder governance rozširuje myšlienku multilevel riadenia o zapojenie nielen verejných aktérov, ale aj súkromného sektora a občianskej spoločnosti. Zdôrazňuje kooperáciu a spoluprácu medzi rôznorodými aktérmi s cieľom získať synergický efekt (Kooiman, 2003). Podľa Bäckstrand (2006) je multistakeholder prístup nevyhnutný pri riešení komplexných spoločenských výziev, ako je integrácia migrantov, keďže žiadna inštitúcia samostatne nedisponuje všetkými potrebnými zdrojmi, znalosťami a kompetenciami.

**Kontext integračnej politiky na Slovensku.** Slovenskej republike dlhodobo chýba komplexná, efektívne koordinovaná národná stratégia integrácie cudzincov. Hoci existujú dlhšie dokumenty ako *Migračná politika SR s výhľadom do roku 2025* (Ministerstvo vnútra SR, 2018), ich praktická realizácia je obmedzená absenciou jasne definovaného gesčného orgánu, systémového financovania a monitorovacích mechanizmov (Najvyšší kontrolný úrad SR, 2025). Tlačová správa NKÚ konštatovala, že Slovensko nemá jasne pomenovaného koordinátora integračnej politiky, chýbajú merateľné ukazovatele a prepojenie medzi dátovými systémami viacerých rezortov je fragmentované. Štátni kontrolóri odporúčajú parlamentnému výboru pre verejnú správu a regionálny rozvoj požiadať vládu o prepracovanie integračnej politiky na základe analýzy aktuálnej situácie a identifikácie prekážok. Cieľom je jasne určiť dlhodobé zámery, stanoviť prioritné oblasti a zaviesť funkčný systém riadenia a koordinácie (NKÚ SR, 2025). Slovensku sa podarilo prijať *Národnú stratégiu k riadeniu azylu a migrácie*, ktorá vytvára legislatívny rámec pre riadenie migrácie na Slovensku. Tento legislatívny rámec sa zameriava na azyl, riadenú legálnu migráciu a riešenie emigrácie, pričom cieľom je efektívne riadenie migračných tokov a integrácia migrantov. Stratégia, ktorá pokrýva obdobie do roku 2030, kladie dôraz na medzirezortnú spoluprácu, financovanie a zapojenie miestnych samospráv do úspešnej implementácie.

Podľa OECD (2018) má Slovensko obmedzenú implementačnú kapacitu

v oblasti integračných politík, čo vedie k potrebe posilniť lokálnu úroveň a podporiť viacúrovňové a viacaktérové prístupy. Podľa údajov Úradu vysokého komisára OSN pre utečencov (UNHCR) a Eurostatu žilo k 1. januáru 2023 na Slovensku 222 525 cudzincov s povoleným pobytom, čo predstavovalo približne 4,1 % populácie. Dominovali štátni príslušníci Ukrajiny, Srbska, Vietnamu, Indie a Rumunska (European Commission, 2025). Približne 135 000 požiadalo o dočasné útočisko v krajine, 114 000 z nich bol udelený pobyt a v súčasnosti majú bydlisko v krajine. Ženy a deti tvoria takmer 83 % celkovej vysídlenej populácie, medzi ktorými sú starší ľudia, osoby so zdravotným postihnutím a ľudia s naliehavou potrebou zdravotnej starostlivosti (UNHCR, 2024). V porovnaní s tým k 1. januáru 2024 žilo na Slovensku približne 58 600 cudzincov (mimo EÚ), čo predstavovalo 1,1 % populácie a ďalších 155 500 občanov EÚ (2,9 %). Počet cudzincov na trhu práce takisto prudko stúpa. Podľa oficiálnych dát Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny SR (ÚPSVaR), v decembri 2024 pôsobilo v SR 118 075 cudzincov evidovaných ako zamestnanci – čo predstavuje nárast oproti roku 2023 a rekordnú hodnotu od roku 2018.

Na Slovensku sa práve z dôvodu absencie funkčného národného rámca integrácie presadzuje trend tzv. „local turn“ – teda presunu zodpovednosti a inovácií do rúk miest a obcí. Tento obrat je analyticky aj normatívne opísaný v práci Zapata-Barrera, Caponia a Scholtena (2017), ktorí konštatujú, že mestá prestávajú byť len vykonávateľmi štátnej politiky a stávajú sa aktívnymi spoluprotvorcami verejnej politiky. Vznik platformy COMIN v Nitre je konkrétnym príkladom uplatnenia local turn v slovenskom prostredí.

**Ciele a metódy výskumu.** Primárnym cieľom tejto štúdie je analyzovať aplikáciu participatívneho riadenia v oblasti integrácie migrantov v meste Nitra, konkrétne prostredníctvom platformy COMIN. Štúdia sa zameriava na preskúmanie spôsobu, akým mesto Nitra, v kontexte absencie komplexného národného rámca pre integráciu cudzincov, vytvára inovatívny model multiúrovňového (multilevel) a viacaktérového (multistakeholder) riadenia. Výskum zároveň identifikuje hlavných stakeholderov zapojených do procesu a analyzuje ich úlohy, kompetencie a formy spolupráce. Hlavnými výskumnými otázkami sú:

- Ako mesto Nitra uplatňuje princípy participatívneho riadenia pri integrácii migrantov?
- Aké sú hlavné skupiny stakeholderov zapojené do platformy COMIN a aké sú ich funkcie?
- Do akej miery je model platformy COMIN príkladom viacúrovňového a viacaktérového riadenia?

Štúdia vychádza z kvalitatívneho výskumného dizajnu, ktorý kombinuje analýzu strategických dokumentov mesta Nitra (najmä *Stratégia integrácie cudzincov (vrátane utečencov a odídencov) v meste Nitra s výhľadom do roku 2035*);

obsahovú analýzu situačných správ ako je napríklad *Situačná analýza – Prvý rok pomoci ľuďom z Ukrajiny v Nitre* (Bošelová, 2022); sekundárnu analýzu štatistických údajov z ÚPSVaR, Úradu vysokého komisára OSN pre utečencov (UNHCR) a Eurostatu; čiastkové pološtruktúrované rozhovory s koordinátorkou platformy COMIN realizované v priebehu zimy 2024 a jari 2025.

Vzhľadom na charakter kvalitatívneho výskumu ide o prípadovú štúdiu jednej samosprávy – mesta Nitra a preto nie je cieľom výskumu dosiahnuť generalizovateľnosť zistení na všetky slovenské mestá. Cieľom je analyticky a deskriptívne popísať konkrétny model spolupráce, ktorý vznikol v lokálnom kontexte. Hoci skúsenosť Nitry môže byť inšpiratívna pre iné samosprávy, výskum nereprezentuje celú populáciu miest na Slovensku. Výskum obnášal pološtruktúrované rozhovory vedené s PhDr. Ivonou Fraňovou, PhD., koordinátorkou integrácie cudzincov v meste Nitra (platforma COMIN), ktoré poskytli detailné informácie o fungovaní COMINu z pohľadu samosprávy, spolupráce s organizáciami a každodennej praxe.

**Výsledky. Štatistický kontext migrácie v Nitre a vznik stratégie integrácie.** Sčítanie obyvateľov 2021 potvrdilo, že v Nitre žije takmer 30 rôznych národností, vrátane Ukrajincov, Maďarov, Vietnamcov, Rusov, Poliakov či Rómov, čo odráža rastúcu multikultúrnosť mesta (COMIN, 2024). Počas obdobia máj–december 2022 do Nitrianskeho kraja prišlo viac než 10 000 odíedencov z Ukrajiny, čo robí Nitru po Bratislave druhým najviac zasiahnutým regiónom na Slovensku (nitra.info, 2023). K 31. decembru 2022 žilo v Nitre 12 822 cudzincov, z ktorých 6585 tvorili muži a 6237 ženy. Z týchto osôb malo 2809 osôb trvalý pobyt, 4982 prechodný pobyt a 5031 tolerovaný pobyt, čo zahŕňa aj osoby s dočasným útočiskom. Z celkového počtu malo 4202 osôb z Ukrajiny udelený štatút dočasného útočiska, pričom 68,1% z nich boli ženy (Stratégia integrácie cudzincov v meste Nitra s výhľadom do roku 2035, 2024). K januáru 2023 bolo v meste evidovaných približne 4 800 odíedencov z Ukrajiny, z toho viac ako 90 % tvorili ženy, deti a seniori (nitra.info, 2023). K 2. januáru 2025 mala Nitra celkovo 75 208 obyvateľov (34 428 žien, 30 283 mužov); demografické zmeny zahŕňajú aj migráciu – napríklad až 49 cudzincov uzavrelo manželstvo v roku 2024 (NitraDeň, 2025). Na základe týchto trendov vznikla potreba systematického a koordinovaného prístupu k integrácii. Na jar 2022 prijalo mesto Nitra na svojom zastupiteľstve *Memorandum o spolupráci* s Detským fondom OSN UNICEF. Na aktivity súvisiace s riešením príchodu veľkého počtu utečencov z Ukrajiny v Nitre bolo organizáciou UNICEF vyčlenených 636 436 eur, pre rok 2024 to bolo 654 956 eur. Práve v súvislosti s týmto projektom sa mesto zaviazalo pripraviť aj rámcovú Stratégiu integrácie cudzincov, ktorú pre mesto Nitra pripravilo Centrum pre výskum etnicity a kultúry (CVEK). Dôvodom prijatia „Stratégie integrácie cudzincov (vrátane utečencov a odíedencov) v meste Nitra s výhľadom do roku 2035“ bola teda rastúca migrácia spôsobená viacerými faktormi – od pracovnej migrácie v dôsledku prítomnosti veľkých

zamestnávateľov (napr. Jaguar Land Rover), cez vzdelávaciu mobilitu (Nitra je univerzitným mestom, čiže na počte cudzincov sa výrazne podieľajú aj zahraniční študenti), utečenecká migrácia (po roku 2015 prišlo do Nitry približne 150 utečencov z Iraku) až po príchod odíedencov z Ukrajiny po roku 2022. Tento strategický dokument bol pripravený participatívne, za účasti zástupcov mestského úradu, občianskej spoločnosti, škôl a medzinárodných organizácií ako UNICEF či UNHCR. Jeho cieľom je zabezpečiť efektívnu, dlhodobú a inkluzívnu integráciu migrantov na lokálnej úrovni. Súčasnú aktivitu mesta v rámci spolupráce s UNICEF sú možné vďaka spolupráci aj s mimovládnyimi organizáciami, ktorými sú Slovenská humanitná rada, Nitrianska komunitná nadácia, Mareena o.z., Snliečko, Pokoj a dobro, Podaj mi ruku o.z., Káčko (IPčko), Diecézna charita Nitra, OZ Centrum pre rodinu – Nitra, Liga za duševné zdravie SR, Slovenský Červený kríž územný spolok Nitra, TENENET, ASSR, Evanjelická diakonita ECAV na Slovensku, EFFETA – Stredisko sv. Františka Saleského, IOM, Nitrianske centrum dobrovoľníctva a STORM. Strategický dokument mesta Nitra reflektuje nasledovné:

- Nevyhnutnosť systémového prístupu po výraznom náraste migrácie a absencii takéhoto rámca na národnej úrovni.
- Lokálnu kapacitu riešiť problémy internou sieťou stakeholderov, čo demonštruje silnú absorpčnú schopnosť mesta.
- Participatívny model tvorby politiky, v ktorom aktéri ako CVEK, UNICEF, UNHCR, či Mareena počas prípravy stratégie aktívne participovali na stanovení cieľov integrácie.

**Platforma COMIN model participatívneho riadenia v praxi mesta Nitry.** Platforma COMIN (Komunitné centrum pre pracovnú a vedomostnú mobilitu) vznikla v roku 2019, ktorého iniciátorom bola Nitrianska komunitná nadácia v spolupráci s mestom Nitra, ktoré priamo reagovalo na zvyšujúci sa počet cudzincov žijúcich v meste. Snahou bolo prepojiť viaceré sektory na lokálnej úrovni – samosprávu, mimovládny sektor a zamestnávateľov. Projekt COMIN mal ambíciu vytvoriť podmienky pre sociálnu inklúziu cudzincov v meste Nitra (Bošelová, 2022). Išlo o prvý komunitný projekt sociálnej inklúzie cudzincov na Slovensku, ktorý vznikol na základe rozhodnutia samosprávy a je realizovaný v rámci medzisektorovej spolupráce viacerých subjektov – mesta Nitry, nitrianskych mimovládnych organizácií, zamestnávateľov a inštitúcií štátnej správy pôsobiacich v meste Nitra (Nitra, 2020). Zároveň ide o reakciu na zvyšujúcu sa prítomnosť cudzincov v Nitre, najmä v dôsledku nástupu veľkého zamestnávateľa Jaguar Land Rover. Prvotne fungovala ako informačno-poradenské miesto pre pracovných migrantov, poskytujúce právne a sociálne poradenstvo, a sústredila sa na zlepšenie komunikácie medzi samosprávou, migrantmi a verejnosťou.

Po vypuknutí vojny na Ukrajine v roku 2022 zohral COMIN kľúčovú úlohu pri riešení humanitárnej situácie. Už existujúca infraštruktúra a sieť

spolupracujúcich aktérov umožnila mestu Nitra rýchlo aktivovať pomoc pre prichádzajúcich odídencom. Centrum bolo posilnené personálne aj priestorovo, presťahovalo sa do budovy na Cintorínskej 5 a v roku 2023 sa stalo súčasťou siete „Blue Dot“ – platformy, ktorú na Slovensku realizujú UNICEF a UNHCR ako bezpečné body pomoci pre vysídlené osoby.

Ako uvádza Stratégia integrácie cudzincov v meste Nitra s výhľadom do roku 2035, platforma COMIN zaznamenala počas marca–decembra 2022 až 36 000 interakcií so službami, čo odráža vysokú záťaž na integračné mechanizmy miestnej samosprávy. V roku 2023 poskytla poradenstvo a služby pre 9 525 klientov, pričom zaznamenala viac než 32 000 individuálnych intervencií. Najčastejšími formami pomoci bola psychosociálna podpora (7 109), pomoc v oblasti zdravia (2 977), materiálna pomoc (2 484), právne poradenstvo (1 920) a služby súvisiace so vzdelávaním (826). Za rok 2024 kontaktné miesto pre cudzincov navštívilo vyše 8 000 klientov a bolo poskytnutých 23 365 intervencií (COMIN, 2025). Okrem toho COMIN zabezpečuje:

1. Bezplatné informačno-poradenské, asistenčné a právne služby (informácie týkajúce sa povolení na pobyt, práce, štúdia, zdravotnej starostlivosti, sociálnej pomoci, asistencie – tlmočenie pri jednaniach v rôznych verejných inštitúciách, poskytovanie právneho poradenstva, terénna a ambulantná sociálna služba a pod.);
2. Integračné voľnočasové aktivity:
  - Detský kútik COMIN – predškolský klub (pre deti predškolského a mladšieho školského veku, kde sa rozvíjajú rozvojové adaptačné aktivity formou hier na rozvoj jemnej motoriky, reči, pozornosti);
  - Klub aktivity COMIN – tu sa realizujú rôzne integračné tematické aktivity a doučovanie;
  - Retro klub pre seniorov – prebiehajú tu stretnutia seniorov pri tvorivých aktivitách, tematických prednáškach a workshopoch;
  - Adaptačné jazykové kurzy slovenského jazyka pre deti a mládež vo VA-GeS COMIN Learning Hub.

Platforma COMIN je výrazne vnímaná aj v rámci multikultúrneho kontextu vo vzťahu k pracovnej migrácii. Priemysel v Nitre, najmä automobilka Jaguar Land Rover (od roku 2018), prilákala stovky pracovníkov zo zahraničia, vrátane pracovníkov z Indie, či Gruzínska. Títo zahraniční zamestnanci využívajú služby COMIN vo forme jazykových kurzov, psychologickéj alebo sociálnej asistencie, vrátane tlmočenia a komunitných aktivít.

Inovatívne riešenie integrácie cudzincov v meste Nitra prostredníctvom platformy COMIN, bolo zadefinované ako príklad dobrej praxe Slovenska vo výskume organizácie ASHOKA, ktorá vyhľadáva a podporuje popredných svetových inovátorov, identifikuje vzorce ich inovatívnych riešení a podporuje spoluprácu medzi jednotlivými sektormi.

Rozhodovanie v rámci COMINu má teda horizontálny charakter. Všetky zúčastnené organizácie majú prístup k plánovaniu aktivít prostredníctvom pravidelného zdieľania informácií, konzultácií a koordinácie, čo je zabezpečované napr. spoločným kalendárom aktivít, ktorý umožňuje predchádzať duplicitám a podporuje efektívne rozdelenie úloh. Kľúčový nástrojom participácie sú:

- Koordinačné stretnutia (formálne aj neformálne),
- Krízový štáb mesta (aktivovaný z predchádzajúcich pandemických skúseností),
- Koordinátor integrácie cudzincov na MsÚ, ktorý zabezpečuje kontinuálne prepájanie stakeholderov.

**Aktéri (stakeholderi) a ich úlohy.** Platforma COMIN je výnimočným príkladom multistakeholder governance na lokálnej úrovni. Medzi hlavných aktérov patria:

- Mesto Nitra – zriaďovateľ, ktorý participuje personálne (koordinátor pre integráciu cudzincov) a priestorovo (poskytnutie priestorov COMIN);
- Nitrianska komunitná nadácia (NKN) – spoluorganizátor a poskytovateľ služieb od vzniku platformy;
- Slovenská humanitná rada (SHR) – garantuje odborné sociálne poradenstvo pre cudzincov, právnu pomoc a prácu s dátami a GDPR, zabezpečuje odborný personál vrátane psychológov, sociálnych pracovníkov a lokálnych tlmočníkov;
- UNICEF a UNHCR – strategickí partneri v rámci siete Blue Dot, zodpovední za koordináciu a financovanie;
- Medzinárodná organizácia pre migráciu (IOM) – v Nitre od roku 2022 pôsobí regionálna kancelária, ktorá s COMIN spolupracuje na pracovnom a kariérnom poradenstve;
- Občianske združenia a MVO – Mareena, Pokoj a dobro, Diecézna charita Nitra, Slovenský Červený kríž a ďalší poskytovatelia komunitných a sociálnych služieb;
- Dobrovoľníci a miestna komunita – najmä v prvých mesiacoch vojny zabezpečovali pomoc v oblasti bývania, stravovania, sprevádzania klientov a pod.

Zo spomínaných aktérov je jasné, že vďaka COMINu máme zastúpené všetky sektory spolupracujúcich stakeholderov. Verejnú správu (Mesto Nitra – MsÚ, cudzinecká polícia, Úrad práce a pod.); Mimovládne organizácie – Nitrianska komunitná nadácia, Slovenská humanitná rada, Mareena, Pokoj a dobro, Podaj mi ruku, Diecézna charita, Komunitné centrum Mozaika a pod.; Medzinárodné organizácie – UNHCR, UNICEF, IOM, Slovenský Červený kríž; Súkromný sektor – napr. Jaguar Land Rover ako

zamestnávateľ cudzincov a iné; Migrantské komunity – aktívna participácia ukrajinskej komunity ako dobrovoľníkov, tlmočníkov a v niektorých prípadoch ako zamestnancov COMINu alebo spolupracujúcich organizácií. Tabuľka 1 zobrazuje kľúčových stakeholderov platformy COMIN. COMIN ako samotný z pohľadu aktéra plní úlohu koordinátora integrácie. Prepája jednotlivých stakeholderov, je facilitátorom komunikácie medzi aktérmi.

Tabuľka č. 1: Kľúčový stakeholderi platformy COMIN

Aktér	Úloha v COMIN	Typ participácie
Mesto Nitra	Koordinácia stratégie, zriaďovateľ COMIN, rozpočet a infraštruktúra	Strategické riadenie, financovanie
Nitrianska komunitná nadácia (NKN)	Spoluorganizácia, komunitné projekty, integračné aktivity, regranting	Implementácia, partnerstvo
Slovenská humanitná rada (SHR)	Odborná garancia sociálnych služieb, právne poradenstvo, sociálna a psychologická pomoc, odborný personál	Služby, expertíza
Mareena, Jazyková škola Vages	Jazykové kurzy, dobrovoľníctvo, komunitné stretnutia	Priama práca s migrantmi
UNICEF, UNHCR	Financovanie, metodická podpora, štandardy „Blue Dot“	Strategické partnerstvo, medzinárodné štandardy
IOM	Kariérne poradenstvo, právna pomoc	Odborná podpora, služby
Štátne inštitúcie (ÚPSVaR, MV SR, OCP)	Sociálne dávky, pobytová agenda, zamestnanosť	Spolupráca na vykonávacej úrovni
Migrantské komunity (Ukrajinci, iní)	Dobrovoľníctvo, spätná väzba, komunitná podpora, bezpečnosť	Participácia, klienti
Zamestnávateľia (Jaguar Land Rover a iní)	Pracovné príležitosti, podpora vzdelávania pracovníkov, partner pre integráciu	Zapojenie súkromného sektora

Zdroj: Katarína Kompasová, 2025

Dôležitú súčasť platformy tvoria aj ostatní partneri spolupracujúci na aktívnej integrácii cudzincov v rámci sociálnej, kultúrnej, pracovnej a inej inklúzie, ako i podieľajúci sa na donorských aktivitách. K týmto partnerom platformy COMIN (mesto Nitra, SHR, NKN) patria: Asociácia samaritánov Slovenskej republiky, Centrum pre rodinu, Centrum právnej pomoci, Centrum Slniečko, n. o., Oddelenie cudzineckej polície PZ Nitra, CVEK – Centrum pre výskum etnicity a kultúry, Diecézna Charita Nitra, DAB – Divadlo Andreja Bagara, Domof Creativity, Dom Svetla Slovensko, n. o., Dušinka – organizácia poskytujúca podporu deťom s poruchami učenia, správania, autistickým spektrom a pod., Evanjelická DIAKONIA ECAV

na Slovensku, EQUITA – zdravie pre každého, Global Challenges Local Solutions (GCLS), Liga za ľudské práva, IOM – Medzinárodná organizácia pre migráciu, KOS – Krajské osvetové stredisko v Nitre, Mareena, Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky, Nitrianske centrum dobrovoľníctva, Podaj mi Ruku Nitra, o.z., Pokoj a dobro, o.z., Rotary klub Nitra Harmony, Rotry Club Nitra, Slovenský červený kríž, Starokatolíci na Slovensku, The Thomas Sill Foundation, Inc., Ústredie práce sociálnych vecí a rodiny, The Winnipeg Foundation, Združenie Storm.

Tieto skupiny sú zapojené do procesu spolurozhodovania pri integračných procesoch, poskytovaní služieb, právneho a sociálneho poradenstva, jazykového vzdelávania, psychologickéj pomoci a komunitných aktivít a iných.

**Mechanizmy dôvery a výzvy participácie.** Úspešnosť participatívneho riadenia v platforme COMIN v značnej miere závisí od úrovne dôvery medzi zapojenými aktérmi. V prípade Nitry bola dôvera budovaná dlhodobo a systematicky, čím sa vytvoril základ pre efektívnu viacúrovňovú a medziinštitucionálnu spoluprácu. Jedným z kľúčových predpokladov bola dlhodobá kontinuita partnerstva medzi mestom Nitra a mimovládnyimi organizáciami, ktorá sa začala už v roku 2019 pri zrode prvých komunitných iniciatív a pilotného modelu spolupráce v oblasti integrácie cudzincov (Situačná analýza, 2020, CVEK, Stratégia integrácie cudzincov v meste Nitra, 2024). Dôveru medzi partnermi posilňovali aj formálne mechanizmy spolupráce. Najvýraznejším nástrojom boli memorandá o spolupráci medzi mestom a kľúčovými partnermi, ako sú UNHCR, UNICEF, Nitrianska komunitná nadácia či Slovenská humanitná rada. Tieto dokumenty definovali rámce spolupráce, zodpovednosti a očakávania všetkých zainteresovaných strán, čím podporovali predvídateľnosť a stabilitu partnerstiev.

Transparentnosť rozhodovacích a koordinačných procesov bola ďalším pilierom dôvery. Platforma COMIN zaviedla zdieľaný kalendár aktivít, ktorý umožňuje všetkým partnerom koordinovať svoje programy a predchádzať duplicitu. Pravidelné pracovné stretnutia a aktívna komunikácia prostredníctvom online kanálov (napr. webová stránka, newsletter, sociálne siete) prispievajú k spoločnému plánovaniu a rýchlej reakcii na meniace sa potreby v oblasti integrácie (Mareena, 2022; Strategia integrácie cudzincov, 2024).

Napriek týmto pozitívam COMIN čelí aj viacerým výzvam. Najzávažnejšou z nich je dlhodobý nedostatok systémového financovania integračných opatrení na miestnej úrovni. Mnohé z organizácií zapojených do platformy pracujú s obmedzeným personálnym a materiálnym zázemím, čo znižuje ich kapacitu reagovať na rastúce potreby cieľových skupín (Gallová – Kriglerová – Holka Chudžíková, 2020).

Ďalšou výzvou je absencia efektívnej národnej koordinácie integračnej politiky, čo vedie k tomu, že mestá ako Nitra sú často nútené suplovať úlohy štátu a zabezpečovať služby, ktoré by za štandardných podmienok patrili do kompetencie centrálnych orgánov (NKÚ SR, 2025; OECD,

2018). Rizikovým faktorom je aj závislosť celého modelu na individuálnych aktéroch. Vzhľadom na to, že mnohé kooperačné väzby sú postavené na osobnej angažovanosti, v prípade výmeny kľúčových osôb hrozí narušenie nadobudnutej dôvery a kontinuity systémových riešení.

Napriek týmto výzvam COMIN dokázal preukázať vysokú mieru adaptability a odolnosti. Okrem poskytovania okamžitej pomoci v krízových situáciách sa mu podarilo etablovať ako dôležitý nástroj dlhodobého plánovania integračnej politiky v meste. Prípady Nitry tak predstavujú príklady inštitucionalizovanej participácie a lokálneho leadershipu v oblasti integrácie migrantov, ktorý môže slúžiť ako model pre ďalšie slovenské samosprávy.

**Diskusia** Prípady štúdií mesta Nitra a platformy COMIN ukazujú, že participatívne riadenie v oblasti integrácie migrantov môže fungovať aj v prostredí, kde chýba národný rámec a centrálna koordinácia. V kontexte Slovenska, kde dlhodobo absentuje komplexná integračná stratégia a inštitucionálne zázemie je fragmentované, predstavuje model COMIN výnimočný príklad lokálnej adaptability a inštitucionalizovanej spolupráce medzi rôznorodými aktérmi.

Výsledky analýzy naznačujú, že úspech COMIN-u spočíva predovšetkým v jeho schopnosti prepojiť viacero sektorov – samosprávu, mimovládne organizácie, medzinárodné inštitúcie, súkromný sektor a samotných migrantov – do jedného funkčného celku. Takáto multistakeholder konfigurácia umožňuje efektívnejšiu alokáciu zdrojov, zdieľanie informácií a pružnejšiu reakciu na meniace sa potreby komunity. Zároveň však vyžaduje dôslednú koordináciu, kontinuálnu komunikáciu a jasné vymedzenie kompetencií.

Dôležitým poznatkom je, že platforma COMIN neplní len servisnú funkciu, t. j. poskytovanie služieb cudzincom, ale zároveň pôsobí ako komunikačný a rozhodovací uzol, kde sa tvorí konsenzus medzi aktérmi. V tomto ohľade COMIN prekračuje rámec klasického komunitného centra a funguje ako lokálny governance mechanizmus, čím naplňuje teoretické kritériá participatívneho riadenia v intenciiach Ansell a Gasha (2008).

V porovnaní s inými slovenskými mestami, ktoré realizujú integračné aktivity prevažne ad hoc alebo projektovo, je prístup Nitry jedinečný práve svojou strategickou ukotvenosťou (v podobe stratégie do roku 2035), trvalosťou partnerstiev a schopnosťou zapojiť migrantov nielen ako príjemcov služieb, ale aj ako spoluaktérov (napr. v pozícii tlmočníkov, dobrovoľníkov či komunitných lídrov).

Z pohľadu teórie multilevel governance je zrejme, že absencia vertikálnej opory zo strany štátu (napr. metodické vedenie, financovanie, jednotný informačný systém) núti samosprávy vytvárať alternatívne horizontálne siete. Hoci to môže viesť k inovatívnym riešeniam, súčasne sa tým zvyšuje záťaž na lokálnu úroveň a zvyšuje sa riziko preťaženia kľúčových aktérov. Tým vzniká asymetria zodpovednosti, kde mestá supľujú úlohy štátu bez toho, aby mali garantovaný prístup k zdrojom alebo kompetenciám.

Diskutabilná je aj udržateľnosť takehoto modelu. Ako ukazuje analýza, mnoho kooperačných väzieb v COMIN-e je postavených na neformálnych vzťahoch a individuálnej angažovanosti, čo vytvára riziko ich narušenia v prípade personálnych zmien. Chýbajúca legislatívna opora pre trvalé inštitucionálne zakotvenie participatívnych platforiem na Slovensku tak predstavuje zásadnú prekážku ich replikácie či škálovania.

Zároveň je potrebné kriticky zhodnotiť aj mieru zapojenia migrantov do rozhodovacích procesov. Hoci COMIN vytvára priestor pre participáciu migrantov ako dobrovoľníkov alebo poskytovateľov spätnej väzby, v oblasti spolurozhodovania o smerovaní politiky a alokácii zdrojov ešte existuje potenciál pre posilnenie ich pozície.

Prípady Nitry však napriek týmto výzvam ukazujú, že participatívne a multistakeholder prístupy môžu byť efektívne aj v malých a stredne veľkých mestách. Dôležitým predpokladom je existencia jasne definovanej stratégie, facilitujúcej inštitúcie (ako COMIN) a ochota aktérov spolupracovať naprieč sektormi. Tento model môže slúžiť ako inšpirácia pre ostatné samosprávy, ktoré hľadajú spôsob, ako v podmienkach nízkej podpory z centra efektívne riadiť integráciu cudzincov.

**Záver.** Štúdiá analyzovala platformu COMIN v meste Nitra ako konkrétny príklad aplikácie participatívneho, multilevel a multistakeholder riadenia v oblasti integrácie migrantov na lokálnej úrovni. V prostredí absentujúceho národného rámca a obmedzenej koordinácie integračnej politiky predstavuje Nitra prípad, kde samospráva v spolupráci s verejnými, občianskymi, medzinárodnými a súkromnými partnermi dokázala vybudovať funkčný a adaptabilný model správy migrácie.

COMIN sa v tomto kontexte osvedčil nielen ako poskytovateľ služieb, ale predovšetkým ako platforma na sprostredkovanie spolupráce, budovanie dôvery a dlhodobé plánovanie. Zapojenie rôznych aktérov a dôsledná koordinácia ich činností ilustruje praktickú implementáciu princípov participatívneho riadenia. Zároveň sa ukázalo, že funkčné partnerstvá môžu vzniknúť aj v podmienkach obmedzených zdrojov a formálnej opory, pokiaľ sú podporené jasnou víziou, inkluzívnym prístupom a ochotou spolupracovať.

Prípady COMIN tak otvára dôležité otázky udržateľnosti, inštitucionalizácie a možnosti replikácie podobných modelov v ďalších slovenských mestách. Zároveň ukazuje, že mestá môžu byť nositeľmi inovatívnych riešení aj v oblastiach, kde zlyháva štátna politika. Zabezpečenie stabilného financovania, lepšia vertikálna koordinácia a právna opora by mohli tento potenciál ďalej posilniť.

Nitra ako mesto – vďaka svojej iniciatíve, otvorenosti a prepoineniu aktérov – ukazuje, že participatívne riadenie migrácie nie je len abstraktným konceptom, ale reálne aplikovateľným nástrojom rozvoja inkluzívnej verejnej politiky. Jej skúsenosť môže slúžiť ako cenná lekcija pre ďalšie slovenské samosprávy i tvorcov verejných politík.

