

# ODPORÚČANIA PRE TVORBU STRATÉGIÍ INTEGRÁCIE CUDZINCOV A CUDZINIEK NA LOKÁLNEJ ÚROVNI

Skúsenosti a poučenia z procesu tvorby stratégií na  
Slovensku



Financovaný  
Európskou úniou



**CVEK**  
centrum pre výskum  
etnicity a kultúry

## Úvod

Táto správa obsahuje odporúčania pre tvorbu stratégií integrácie cudzincov na lokálnej úrovni ako súčasť projektu „*Supporting municipalities in improving access to quality and inclusive services for children and caregivers with refugee and migrant backgrounds: moving forward from an emergency approach to long-term inclusion strategies*“, ktorý implementuje UNICEF v spolupráci s mestami Nitra a Bratislava na Slovensku, Białystok a Lublin v Poľsku a Bukurešť a Temešvár v Rumunsku. Projekt sa realizuje s podporou Európskej komisie.

Našou snahou je inšpirovať samosprávy na Slovensku k tomu, aby k téme začleňovania cudzincov a cudziniiek v slovenských mestách pristupovali strategicky. Cieľom je zároveň poskytnúť samosprávam metodické usmernenie pre strategické plánovanie tak, aby systematicky zohľadňovalo potreby cudzincov a cudziniiek, najmä detí a ich opatrovníkov, ako prioritu na miestnej úrovni. Ich počet v posledných rokoch kontinuálne narastá a výrazne sa zvýšil najmä v roku 2022, keď po vypuknutí plnoformátovej vojny na Ukrajine získalo na Slovensku dočasné útočisko viac ako 130 tisíc ľudí z Ukrajiny.

Potreba rozvíjať miestne integračné stratégie bola a je o to intenzívnejšia, že v súčasnosti na Slovensku chýba strategický rámec pre integráciu cudzincov a cudziniiek na národnej úrovni. Samosprávy tak vlastnou iniciatívou kompenzujú tento nedostatok a pristupujú k integračným procesom pro-aktívne.

Odporúčania pre tvorbu stratégií vznikli ako reflexia viac ako dvojročného procesu s počiatkom v roku 2023, kedy päť samospráv (Bratislava, Nitra, Prešov, Košice a Trnava<sup>1</sup>) v spolupráci s Centrom pre výskum etnicity a kultúry (CVEK) a na základe finančnej a odbornej podpory UNICEF pripravovali stratégie integrácie vo svojich mestách. Zistenia z tejto spolupráce sú veľmi cennou skúsenosťou, ktorá môže byť inšpiráciou aj pre ostatné samosprávy, ktoré sa rozhodnú vstúpiť do procesu tvorby a prijímania takéhoto typu stratégie.

V tomto materiáli preto nájdete rady, návody, inšpirácie k tomu, ako stratégie integrácie cudzincov vytvárať a prijímať na lokálnej úrovni. Prináša jasné zdôvodnenie a argumenty, prečo je takáto stratégia pre mesto a pre samotných cudzincov a cudzinky dôležitá.

Nejde o presný návod, ako stratégie tvoriť. Každé mesto má svoje špecifiká, inú politickú a občiansku klímu, inú demografickú štruktúru, počet cudzincov a cudziniiek, iné vízie a hodnotové nastavenia. Veríme však, že môže byť užitočným pomocníkom alebo sprievodcom, ktorý čerpá z existujúcich skúseností samospráv, ktoré si podobným procesom už prešli.

---

<sup>1</sup> Trnava do projektu vstúpila neskôr a spolupráca s CVEKom spočívala najmä v implementácii úvodnej fázy prípravy stratégie integrácie, teda v realizácii situačnej analýzy.

## Prečo je dôležité mať vytvorenú stratégiu integrácie cudzincov na lokálnej úrovni?

V mestách čoraz viac narastá počet cudzincov a cudziniiek. V roku 2018 žilo v meste Bratislava 34 500 cudzincov, zatiaľ čo ku koncu roka 2024 bol celkový počet cudzincov žijúcich v meste 115 096. Podobné trendy možno pozorovať aj v okrese Nitra. V roku 2019 tu žilo 5 143 cudzincov, pričom v roku 2023 dosiahol ich celkový počet 12 822.

Cudzinci a cudzinky sa postupne stávajú dôležitou súčasťou mesta, avšak ocitajú sa vo veľmi špecifickej situácii – ich právny status sa odlišuje od občanov Slovenskej republiky, majú špecifické kultúrne a sociálne potreby a často nepoznajú zákony, pravidlá a normy novej krajiny. Sú medzi nimi aj zraniteľné skupiny, ako napríklad ľudia so zdravotným znevýhodnením, rodičia s malými deťmi, seniori, či deti bez sprievodu. Ich integrácia je veľmi dôležitá pre udržiavanie sociálnej súdržnosti i podporu ich osobného rozvoja.

Skúsenosti z tvorby stratégií integrácie cudzincov v štyroch mestách (Nitra, Bratislava, Prešov a Košice) a s prvou fázou tvorby stratégie integrácie v Trnave prinášajú veľmi dôležité poznatky o tom, prečo je dôležité stratégiu prijať aj na lokálnej úrovni.

Závazok mesta v podobe stratégie integrácie cudzincov je dôležitý z viacerých dôvodov. V prvom rade predstavuje **jasný a verejne deklarovaný postoj samosprávy** k otázke rozmanitosti, inklúzie a rovného zaobchádzania, čo posilňuje dôveru medzi obyvateľmi a cudzincami.

Zároveň poukazuje na to, že mesto si uvedomuje **narastajúci počet cudzincov** a potrebu prijímania opatrení, ktoré vedú k ich integrácii. Samotný záväzok vytvára rámec, v ktorom sa integrácia neuskutočňuje náhodne alebo *ad hoc*, ale cielene, systematicky a dlhodobo. Mesto tak vysiela signál nielen cudzincom, ale aj väčšinovej spoločnosti, že integrácia je spoločný cieľ, ktorý prispieva k sociálnej súdržnosti, predchádza napätiu a podporuje stabilitu i ekonomický rozvoj. Tento záväzok je kľúčovým predpokladom pre premyslené a efektívne kroky smerujúce k tomu, aby sa z mesta stal otvorený a bezpečný priestor pre všetkých.

Stratégia integrácie cudzincov umožňuje mestu stanoviť jasné ciele, opatrenia a časový rámec, čím sa vytvára **základ pre systematické a dlhodobé plánovanie**<sup>2</sup>. Pomáha identifikovať budúce potreby obyvateľstva a smerovať investície tam, kde budú najviac

---

<sup>2</sup> To zahŕňa napríklad pravidelné vyhodnocovanie pokroku, aktualizáciu cieľov podľa meniacej sa situácie a zapájanie rôznych aktérov – od mestských inštitúcií po občiansku spoločnosť. Nadväzujúce aktivity môžu zahŕňať napr. tvorbu akčných plánov, zriadenie pracovných skupín, pravidelné zberanie dát o potrebách cudzincov, monitoring realizovaných opatrení či revíziu stratégie po uplynutí stanoveného obdobia. Takýto prístup zvyšuje efektivitu, transparentnosť a dôveru v integračné politiky.

potrebné. Vďaka tomu sa **integrácia stáva stabilnou súčasťou rozvoja mesta**, nie len dočasnou iniciatívou.

V mnohých mestách sa realizujú rôzne ad hoc aktivity na podporu integrácie cudzincov. Tie bývajú často nekoordinované, realizované len vzhľadom na akútnu potrebu „riešiť danú situáciu“, ale bez premyslenejšieho **konceptného a strategického uvažovania**. Prijatie stratégie umožňuje komplexne sa zamyslieť nad potrebami cudzincov a mesta v oblasti svojho rozvoja a naplánovať **ciele a aktivity, ktoré budú premyslené, dlhodobo udržateľné a koordinované**.

Tým, že integrácia získa jasné miesto v inštitucionálnej štruktúre mesta, **prestáva byť vnímaná ako dočasná alebo okrajová téma a stáva sa prirodzenou súčasťou verejných politík**, čo vedie k efektívnejšej a udržateľnej podpore cudzincov v každodennom živote.

*„Stratégia oddeľuje tému od konkrétnych ľudí. Vznikne záväzok, ktorý pretrvá, aj keď sa zmení personálne obsadenie v meste.“ (Bratislava)<sup>3</sup>*

Stratégia integrácie cudzincov dáva mestu príležitosť jasne formulovať, aké **hodnoty** – ako napríklad rovnosť, inklúzia, solidarita či rešpekt k rozmanitosti – považuje za kľúčové pri práci s cudzincami a dosahovaní sociálnej súdržnosti.

Umožňuje stanoviť priority podľa miestneho kontextu, napríklad podporu prístupu k službám, jazykového vzdelávania či posilnenie medziľudských vzťahov. Tým vytvára spoločný rámec pre všetkých aktérov, ktorí sa na integrácii podieľajú. Zároveň pomáha zjednotiť komunikáciu smerom k verejnosti a predchádzať nedorozumeniam či napätiam.

Prijatie stratégie integrácie cudzincov **podporuje medziodborovú spoluprácu na lokálnej úrovni tým, že vytvára spoločný rámec a jasne definované ciele**, ku ktorým môžu prispievať rôzne oddelenia mesta, inštitúcie a organizácie. Umožňuje lepšiu koordináciu medzi odbormi, ako sú školstvo, sociálne veci, zdravotníctvo, kultúra či bezpečnosť, čím sa zamedzuje duplicite a zabezpečuje **komplexný prístup k integrácii**.

Stratégia často zahŕňa vytvorenie pracovných skupín, koordinačných tímov alebo pravidelného dialógu medzi aktérmi, čo posilňuje zdieľanie informácií, skúseností a dobrých praxí. Výsledkom je **efektívnejšie využívanie zdrojov, vyššia kvalita služieb a udržateľnejšia podpora pre cudzincov aj miestnu komunitu**.

---

<sup>3</sup> Rozhovor so zástupcom Oddelenia podpory osôb s cudzineckým pôvodom, Bratislava

„Pre ľudí z rôznych odborov to môže byť len okrajová téma. Pre nich je dôležité dať celej téme rámec, čoho všetkého sa integrácia týka. Niektoré odbory si už uvedomujú, že to je dôležitá téma, pre niektorých je úplne nová.“ (Bratislava)<sup>4</sup>

## ODPORÚČANIA PRE TVORBU STRATÉGIÍ INTEGRÁCIE NA LOKÁLNEJ ÚROVNI

### A) Kroky k tvorbe stratégie integrácie cudzincov na lokálnej úrovni

#### 1A/ Ujasnite si spoločne argumenty pre prijatie stratégie

Pred samotnou tvorbou stratégie je dôležité, aby si jednotliví aktéri – najmä tvorcovia politik, predstavitelia a predstavičky samosprávy, odborní pracovníci a zástupcovia relevantných inštitúcií spoločne ujasnili, prečo chcú stratégiu integrácie prijať a aký má byť jej hlavný zmysel. Pripravené argumenty je potom dôležité predstaviť vedeniu mesta a ideálne aj mestskému zastupiteľstvu na spoločnom stretnutí a prediskutovať ich v otvorenej a facilitovanej diskusii.

Tento proces pomáha vybudovať **spoločné porozumenie cieľov, hodnôt a očakávaných prínosov stratégie**, čím sa predchádza neskorším nezhodám či nesúrodým očakávaniam. Jasne formulované dôvody zároveň zvyšujú legitímnosť celého procesu a môžu posilniť politickú vôľu a záväzok na jeho podporu.

Okrem toho ujasnenie si motivácie umožňuje **lepšie zacieliť strategické priority podľa miestneho kontextu** – či už ide o potrebu zlepšiť prístup cudzincov k službám, predchádzať sociálnemu napätiu alebo podporiť hospodársky a komunitný rozvoj. Tento úvodný krok teda tvorí dôležitý základ pre premyslenú, realistickú a účinnú stratégiu, ktorá má šancu byť skutočne implementovaná a prijatá aj širšou verejnosťou.

**Zároveň je dôležité vypracovať dobre podložené argumenty, ktoré zdôraznia význam začleňovania cudzincov a cudziniiek do mesta, ako aj poukázať na potenciálne prínosy, ktoré môže priniesť efektívna integrácia.**

Tu sú kľúčové oblasti, na ktoré sa dá odvolať:

- **Sociálna súdržnosť a predchádzanie konfliktom**

Efektívna integrácia posilňuje spolunažívanie a znižuje riziko napätia medzi

---

<sup>4</sup> Rozhovor so zástupcom Oddelenia podpory osôb s cudzineckým pôvodom, Bratislava

rôznymi skupinami obyvateľstva. Keď sa cudzinci cítia byť súčasťou komunity a majú prístup k informáciám, právam a službám, sú motivovaní rešpektovať miestne pravidlá, aktívne sa zapájať do spoločenského života a nadväzovať medziľudské väzby.

- **Ekonomické prínosy**

Dobre integrovaní cudzinci predstavujú ekonomický potenciál – ako pracovníci, podnikatelia, spotrebitelia a daňoví poplatníci. Znižuje sa ich závislosť od sociálnych systémov.

- **Zvýšenie kvality a efektivity verejných služieb**

Systematický prístup k integrácii umožňuje samospráve lepšie plánovať, koordinovať a cieľiť služby tak, aby boli spravodlivé a efektívne pre všetkých. Predchádza sa nejasnostiam, preťaženiu niektorých služieb alebo ich nevyužitiu.

- **Zlepšenie imidžu a atraktivity mesta**

Mesto, ktoré sa otvorene a profesionálne stavia k téme integrácie, pôsobí moderne, inkluzívne a inovatívne – čo môže byť výhodou pri získavaní investícií, zapájaní sa do projektov či prilákaní kvalifikovaných pracovníkov.

- **Získanie podpory a zdrojov**

Prijatím stratégie integrácie sa mesto stáva atraktívnejším partnerom pre štátne orgány, mimovládne organizácie aj medzinárodné inštitúcie, čím môže získať technickú, metodickú aj finančnú podporu

- **Budovanie dôvery a odstraňovanie mýtov o bezpečnosti**

Prijatím lokálnych stratégií integrácie by samosprávy nemali reagovať iba na praktické potreby (novo)pristáhovalcov, mali by aj aktívne formovať verejný naratív o migrácii. Transparentná a inkluzívna komunikácia, založená na dátach a pozitívnych príkladoch, môže slúžiť ako silný protiargument voči rozšírenému mýtu, že príchod cudzincov a cudziniiek robí mestá menej bezpečnými.

## 2A/ Podrobne si zanalyzujte situáciu ešte pred tvorbou samotného dokumentu

Tvorba stratégie by mala byť založená na dôkazoch, dátach a dôkladnom posúdení potrieb. Analýza pomôže **identifikovať konkrétne problémy a výzvy, a zároveň určiť reálne potreby cieľovej skupiny**. Poskytuje dôležité informácie o existujúcich bariérach integrácie, ako aj o dostupných zdrojoch, legislatívnom rámci a zapojených aktéroch. Umožňuje tiež **nastaviť realistické a dosiahnuteľné ciele**, ktoré vychádzajú z konkrétneho kontextu. Vďaka nej môže byť stratégia cielenejšia, efektívnejšia a udržateľnejšia, čo zvyšuje pravdepodobnosť jej úspešnej realizácie a pozitívneho dopadu na celú spoločnosť.

Skúsenosti samospráv na Slovensku, ktoré si už prešli procesom tvorby stratégie (Bratislava, Nitra, Košice, Prešov) ukázali, že **prvotná komplexná analýza situácie zlepšila proces tvorby samotných stratégií** v niekoľkých ohľadoch:

- ✓ tvorila silný argumentačný nástroj pre potrebu prijatia stratégie,
- ✓ jasne identifikovala bariéry integrácie, potreby a priority, na ktoré je potrebné reagovať strategickým dokumentom,
- ✓ identifikovala kľúčových aktérov, ich spoluprácu, príklady dobrej praxe, ale aj bariéry spolupráce,
- ✓ vytvorila porovnávaciu bázu pre meranie vývoja situácie v budúcnosti,
- ✓ identifikovala kompetencie, ale aj reálne možnosti samospráv v realizácii integračných nástrojov.

*„Je to dosť prakticky poňatý dokument, stratégia je rámcová, ale vychádza z konkrétnych skúseností, jasne sa vyplavili oblasti, ktoré majú byť definované ako priority, výhoda bola v tom, že to vychádzalo z konkrétnych príbehov, skúseností – než že by to bolo len tak teoreticky uchopené, že čo treba robiť.“ (Bratislava)*

## Postupnosť krokov pri analýze situácie

### a/ Analýza existujúcich strategických dokumentov a vízie mesta

V úvodnej fáze je potrebné identifikovať všetky existujúce strategické dokumenty, ale aj politiky, metodické materiály, legislatívne dokumenty (napríklad všeobecno-záväzné nariadenia), aby sme identifikovali celkový rámec pre tvorbu stratégií. Je dôležité sledovať, či tieto dokumenty vnímajú cudzincov ako cieľovú skupinu, prípadne či obsahujú nástroje a možnosti, ako napojiť integračné nástroje prijaté v stratégii na existujúce nástroje. Analýzou lokálnej legislatívy je zároveň možné aj identifikovať možnosti navrhovania rôznych cieľov a opatrení (teda napríklad či cudzinci môžu byť prijímateľmi rôznych typov služieb)

### b/ Štatistická analýza existujúcich dát

V druhom kroku je dôležité **poznať základné demografické údaje** o obyvateľstve v meste, zmeny vo vývoji obyvateľstva, starnutie populácie, vývoj situácie na pracovnom trhu a podobne.

Zároveň je potrebné poznať čo najpodrobnejšie demografickú a sociálnu **štruktúru cudzincov**, teda napríklad ich vekové, rodové zloženie, krajiny pôvodu, typ pobytu, ktorý v meste majú, zamestnanecký status, možné zraniteľnosti a iné potreby, ktoré cudzinci majú.

Pri získavaní štatistických dát možno použiť napríklad [manuál zberu dát](#), ktorý pripravilo Centrum pre výskum etnicity a kultúry. Manuál obsahuje prehľad rôznych zdrojov štatistických údajov, ktoré môžu využívať aj samosprávy.

### c/ Identifikácia kľúčových aktérov a ich aktivít

Na dôkladné poznanie potenciálu implementácie integračných opatrení je dôležité aj vedieť, **akí aktéri** – odbory samosprávy, štátne inštitúcie, mimovládne organizácie, cirkevné inštitúcie, zamestnávateľi a pod. – v meste pôsobia a **aké aktivity** doposiaľ vykonávali. To umožní vytvoriť dobrý základ pre navrhovanie cieľov a konkrétnych nástrojov integrácie, umožní vyhnúť sa duplicitám a navrhnuť schému ich vzájomnej spolupráce a koordinácie ich aktivít

### d/ Kvalitatívny výskum a mapovanie potrieb

Samotné štatistické údaje nestačia. Skúsenosti z predchádzajúcej tvorby stratégií ukázali, že pre vstupnú analýzu situácie sú veľmi efektívne aj **kvalitatívne hĺbkové rozhovory s kľúčovými aktérmi pracujúcimi v oblasti integrácie cudzincov** v meste. Tie umožňujú nielen jednoduchú deskripciu situácie, ale aj identifikáciu problémov, bariér, nástrah, či naopak príkladov dobrej praxe, užitočných nástrojov a námetov na ďalšie aktivity.

Dôležité je aj **mapovanie potrieb cieľových skupín** (teda samotných cudzincov a cudziniiek) – na to je možné používať rôzne kvantitatívne metódy (štatistiky, dotazníkové šetrenie) alebo kvalitatívne metódy (rozhovory, fokusové skupiny, pozorovanie). Odporúčania pre mapovanie potrieb cieľovej skupiny na lokálnej úrovni možno nájsť napríklad aj v [materiáloch, ktoré vytvorilo Centrum pre výskum etnicity a kultúry](#).

## 3A/ Zadefinujte víziu integrácie cudzincov vzhľadom na celkovú víziu mesta

Mnohé mestá majú už v súčasnosti definované svoje vízie rozvoja. Tie bývajú zakotvené v rôznych strategických dokumentoch mesta, napríklad v Pláne hospodárskeho a sociálneho rozvoja. Tieto ciele a vízia mesta by mali byť dôležitým rámcom aj pre formulovanie vízie integrácie cudzincov.

Typické vízie miest formulované v strategických dokumentoch vyjadrujú dlhodobé ambície a smerovanie samosprávy v rôznych oblastiach rozvoja. Často zahŕňajú tieto prvky:

- **Atraktivnosť a kvalita života:** Mesto sa chce stať atraktívnym miestom pre život, prácu, podnikanie a trávenie voľného času – so silným dôrazom na kvalitné verejné služby, bývanie, verejné priestory a životné prostredie.

- **Sociálna inklúzia a súdržnosť:** Vízia často obsahuje záväzok budovať mesto ako otvorený, tolerantný a bezpečný priestor pre všetkých obyvateľov bez ohľadu na pôvod, vek či sociálne postavenie. Zameriava sa na podporu rovnosti šancí, komunitný rozvoj a participáciu.
- **Inovatívnosť a ekonomický rozvoj:** Mnohé mestá sa snažia profilovať ako centrá inovácií, digitálnej transformácie a podnikateľských príležitostí. Vízie preto zahŕňajú podporu kreatívneho priemyslu, start-upov, vzdelávania a udržateľného hospodárstva.
- **Udržateľnosť a environmentálna zodpovednosť:** Záväzok rozvíjať mesto ekologicky, znižovať uhlíkovú stopu, zlepšovať dopravnú dostupnosť, podporovať udržateľné formy dopravy a zeleň je bežnou súčasťou moderných vízií.
- **Participatívne a transparentné riadenie:** Vízie často deklarujú úsilie o zapájanie obyvateľov do rozhodovacích procesov, posilňovanie komunitného hlasu a transparentné fungovanie samosprávy.

**Víziu integrácie cudzincov** možno prirodzene napojiť na celkovú víziu mesta tým, že sa zdôrazní, **ako prispieva k budovaniu otvoreného, inkluzívneho a moderného prostredia pre všetkých obyvateľov.**

Ak má mesto vo svojej vízii ambíciu byť atraktívnym miestom na život a prácu, integrácia cudzincov k tomu prispieva tým, že podporuje sociálnu súdržnosť, predchádza napätiu a umožňuje novým obyvateľom aktívne sa zapájať do komunitného aj ekonomického života.

V mestách, ktoré kladú dôraz na udržateľný rozvoj a inovácie, môžu cudzinci prinášať nové pohľady, skúsenosti a podnikateľské nápady, ktoré obohacujú miestne prostredie.

Ak je víziou mesta byť transparentne riadenou samosprávou so silným dôrazom na participáciu, potom integrácia znamená aj to, že cudzinci majú možnosť podieľať sa na rozhodovacích procesoch a byť vnímaní ako rovnocenní obyvatelia. Takto sa vízia integrácie stáva nielen doplnkom, ale nevyhnutnou súčasťou naplňovania širších strategických cieľov mesta.

## 4A/ Prepojte ciele a opatrenia v stratégii na ostatné strategické dokumenty mesta

Téma integrácie je často zneužívaná na vytváranie napätia v spoločnosti a na získavanie „lacných“ politických bodov. Často sa argumentuje tým, že mestá by mali venovať viac

pozornosti potrebám svojich vlastných obyvateľov, a nie adresovať situáciu cudzincov. Takéto naratívy prehliadajú skutočnosť, že úspešná integrácia cudzincov prispieva k sociálnej súdržnosti, hospodárskemu rozvoju a celkovému blahobytu mesta ako celku. Stratégia integrácie cudzincov by sa však nemala implementovať izolovane od ostatných politík mesta. Cudzinci a cudzinky síce majú rôzne špecifické potreby a ocitajú sa v pomerne odlišnej situácii ako ostatní obyvatelia, avšak najefektívnejším nástrojom integrácie je tzv. „mainstreaming“ služieb – to znamená zakotvenie integračných nástrojov do ostatných služieb mesta. Napríklad podporné opatrenia na začleňovanie detí s migračným pôvodom do vzdelávacieho systému môžu byť súčasťou stratégie bežného (hlavného) vzdelávania. Komunitné centrá môžu byť navrhnuté tak, aby zahŕňali široké spektrum cieľových skupín vrátane obyvateľov s migračným pôvodom, čím by sa podporili medziskupinové vzťahy.

Pri tvorbe integračnej stratégie je teda dôležité, aby bola **prepojená na ostatné strategické dokumenty a aby zapadala do celkovej vízie mesta**. Stratégia by tak mala byť preto rámcovým dokumentom, ktorý môže „sýtiť“ ostatné strategické dokumenty – napríklad plán hospodárskeho a sociálneho rozvoja (PHSR), komunitný plán sociálnych služieb, či rôzne koncepcie (napr. koncepciu rozvoja práce s mládežou, školstva, bývania a podobne). Ak sú opatrenia na integráciu naviazané na dlhodobé stratégie, majú väčšiu šancu byť systematicky implementované, monitorované a financované aj v budúcnosti. Keď je stratégia integrácie zosúladená s inými strategickými dokumentmi, predchádza sa konfliktom medzi jednotlivými politikami.

Prepojenie strategických dokumentov môže prebiehať rôznymi spôsobmi, v závislosti na typických procesoch tvorby a implementácie politík, ktoré dané mesto má.

#### ➤ **Obsahové prepojenie cieľov a opatrení**

Identifikovať prieniky medzi stratégiou integrácie a inými mestskými dokumentmi (napr. Plán sociálnych služieb, Koncepcia rozvoja školstva, bytová politika) a zabezpečiť, aby sa opatrenia dopĺňali, nie prekrývali.

- ❖ **Príklad:** Ak má mesto za cieľ zlepšenie dostupnosti predprimárneho vzdelávania (vo veku 3-6 rokov), do opatrení môže zaradiť aj špecifickú podporu pre deti cudzincov (jazyková príprava, kultúrna mediácia).

#### ➤ **Spoločný proces tvorby a aktualizácie dokumentov**

Pri príprave alebo revízii strategických dokumentov zapájať rovnaké pracovné skupiny, odborníkov a aktérov vrátane zástupcov komunít cudzincov.

- ❖ **Príklad:** Vytvoriť medziodborovú pracovnú skupinu, ktorá zabezpečí, že sa integrácia premietne do plánovania v oblasti bývania, bezpečnosti, zamestnanosti a pod.

➤ **Zdieľanie údajov a spoločný monitoring**

Zjednotiť zber dát o potrebách a situácii cudzincov v rámci existujúcich mechanizmov hodnotenia stratégií (napr. cez komunitné plánovanie alebo mestské štatistiky).

- ❖ **Príklad:** Pravidelné vyhodnocovanie toho, ako cudzinci využívajú sociálne a verejné služby – tieto dáta môžu slúžiť rôznym odborom pri plánovaní.

➤ **Spoločné financovanie a synergické projekty**

Navrhovať projekty, ktoré čerpajú zdroje z rôznych oblastí (napr. integrácia, sociálne začlenenie, vzdelávanie, zamestnanosť) a slúžia rôznym cieľovým skupinám.

- ❖ **Príklad:** Mestský integračný projekt môže byť prepojený s komunitným centrom, ktoré poskytuje služby nielen cudzincom, ale aj iným znevýhodneným obyvateľom.

Takéto prepojenie a kompatibilita zároveň pomáha mestám **udržiavať rovnováhu v tom, aké opatrenia implementujú na podporu rôznych skupín** obyvateľstva, aby vo verejnosti nevznikali obavy z toho, že sa pre cudzincov robí niečo navyše či na úkor väčšinového obyvateľstva. Koordináciou medzi stratégiami sa znižuje duplicita opatrení a zvyšuje efektívnosť využívania finančných, ľudských a organizačných kapacít. Napríklad programy zamerané na zvyšovanie kvalifikácie môžu súčasne podporovať domácych obyvateľov aj cudzincov. Je nevyhnutné, aby medzi sebou jednotlivé oddelenia komunikovali pri aktualizácii strategických dokumentov alebo pri príprave nových verzií, aby si navzájom overili a zosúlادili svoje priority a predišli tak duplicitu. Toto môže byť zabezpečené prostredníctvom konzultácií medzirezortných pracovných skupín alebo iných platforiem s pravidelnými stretnutiami.

Je dôležité rámcovať cudzincov ako súčasť mestskej komunity a integráciu ako proces, ktorý prispieva ku kvalitnému spolužitiu v meste. Integračné opatrenia zároveň musia realistické a šité nielen na potreby daného mesta, ale aj na jeho kapacity a zdroje.

## 5A/ Získajte podporu politického vedenia mesta pre prijatie stratégie a zapojte ich do procesu

Skúsenosti z predchádzajúcich procesov tvorby a prijímania stratégií na lokálnej úrovni ukazujú, že kľúčovým aspektom efektívneho prijatia stratégie cudzincov na lokálnej úrovni je **podpora vedenia mesta a jeho volených predstaviteľov**. Tí totiž rozhodujú o celkovom smerovaní mesta, schvaľujú politiky a opatrenia, ktoré sa v meste realizujú a schvaľujú aj rozpočet mesta.

Téma migrácie a integrácie cudzincov je v mnohých krajinách, vrátane Slovenska, často polarizujúca a môže byť náročné získať pre ňu širokú verejnú podporu. To môže najmä u volených predstaviteľov mesta spôsobovať neochotu venovať sa tejto téme zo strachu o stratu voličskej podpory. Ak nezískate podporu vedenia už od začiatku tvorby stratégie, môže dôjsť k jej zablokovaniu v neskorších fázach prijímania a implementácie.

Preto je veľmi dôležité už od začiatku tvorby komunikovať otvorene o potrebe prijatia stratégie (pozri viac v časti o **transparentnej komunikácii**) a získavať podporu vedenia mesta.

V procese prijímania stratégií v štyroch mestách na Slovensku (Bratislava, Nitra, Prešov, Košice).

#### ✓ **Pripravte argumentačný balíček pre vedenie mesta a poslancov zastupiteľstva**

Ľudia, ktorí sa budú podieľať na tvorbe stratégie môžu pripraviť krátky dokument (2-3 strany) s najdôležitejšími argumentmi pre prijatie stratégie. Ten by mal obsahovať **konkrétne dáta** o situácii cudzincov a dlhodobom vývoji (prognóza vývoja migrácie), demografických zmenách a podobne. Zároveň by mal poukazovať na to, ako integrácia prispieva k napĺňaniu **vízie mesta** a popísať argumenty, čo **integrácia cudzincov mestu prinesie** (viď vyššie) a prečo je potrebné ju podporovať. Dôležité je zorganizovať stretnutie s vedením mesta, kde tento dokument odprezentujete a prediskutujete proces tvorby stratégie.

#### ✓ **Prekonzultujte stratégiu na zasadnutí komisií mesta**

Ako najefektívnejší nástroj získavania podpory volených zástupcov sa pri príprave tvorby stratégií ukázala možnosť prediskutovať základné argumenty a konkrétne ciele aj na rôznych komisiách mestského zastupiteľstva – napríklad sociálna, zdravotná, bytová, komisia školstva a mládeže, komisia kultúry a cestovného ruchu, prípadne iné relevantné, ktoré máte vo svojom meste. Pri samotnom prijímaní stratégie v zastupiteľstve sú poslanci a poslankyne oveľa ochotnejšie podporiť dokument, s ktorým sú dostatočne oboznámení a ku ktorému sa už mohli v komisiách vyjadriť.

## **B/ Zásady tvorby stratégie integrácie na lokálnej úrovni alebo Ako na to? Praktické odporúčania**

## 1B/ O procese tvorby integračnej stratégie komunikujte včas a transparentne

Na to, aby bol proces tvorby integračnej stratégie úspešný, je kľúčové, aby o ňom **mesto otvorene informovalo ešte vo fáze prípravy, a to tak do vnútra svojich štruktúr** (mestský úrad, mestské zastupiteľstvo), ako aj **navonok smerom k verejnosti**.

### ➤ Komunikácia smerom k verejnosti

V rámci komunikácie je dôležité dbať na **dôsledné vysvetľovanie, prečo je stratégia pre mesto dôležitá a čo mu prinesie**. Keďže téma migrácie a integrácie je často zneužívaná v dezinformačných kruhoch na šírenie napätia a polarizácie spoločnosti, tento aspekt má význam najmä pre **verejnosť**. **Pomôže mestu udržať naratív vo svojich rukách a predchádzať šíreniu rôznych nepravdivých informácií, konfliktov na lokálnej úrovni, ale posilňuje aj dôveru v samosprávu.**

V tejto oblasti môžu významnú úlohu zohrávať **komunikačné oddelenia miest**, ktoré by sa mali podieľať na tvorbe naratívov a proaktívnej komunikácii o tom, že mesto plánuje prijať stratégiu integrácie a čo všetko to bude pre mesto znamenať.

### ➤ Komunikácia do vnútra samosprávy

**Do vnútra samosprávy je potrebné objasniť, kto má tvorbu stratégie na starosti a ktorí aktéri budú do procesu zapojení a prečo.** Vnútorné odbory mestského úradu tak budú o procese informovaní a môžu doňho aj vstupovať a ovplyvňovať ho tak, aby bol v súlade s výkonom bežných kompetencií samosprávy na jednotlivých odboroch.

Transparentná komunikácia zároveň pomáha **predchádzať prípadnému odporu**. Na strane vnútorných odborov môže v dôsledku nedostatočnej komunikácie chýbať pochopenie, aké úlohy im zo stratégie môžu vyplývať, prečo sú dôležité a aký to bude mať na reálny každodenný výkon kompetencií jednotlivých odborov. **Môžu vznikáť obavy**, že odborom mestského úradu vzrastie objem práce, ktorá je pre nich úplnou neznámou. **Následne môžu stratégiu implementovať len pro forma bez skutočného záväzku.**

### ➤ Komunikácia smerom k mestskému zastupiteľstvu

**Vzťahy mestského zastupiteľstva a vedenia samosprávy sú často poznačené rozpormi a rôznymi politickými konfliktmi.** Túto realitu je potrebné si uvedomovať, a to najmä vo vzťahu k tvorbe integračnej stratégie. Ako sme už totiž spomenuli, téma migrácie a integrácie je často zneužívaná v dezinformačných prostrediach, a to sa môže prejaviť aj pri hlasovaní v mestskom zastupiteľstve.

**Transparentná komunikácia a trpezlivé vysvetľovanie významu, dopadov a prínosov integračnej stratégie smerom k mestskému zastupiteľstvu je preto kľúčové.** Možností je viacero. Možno využiť prizývanie mestských poslancov a poslankyň na stretnutia v rámci tvorby stratégie, prezentácie o stave procesu na zasadnutiach mestského zastupiteľstva, zasielanie pravidelných informácií o tvorbe integračnej stratégie poslancom a poslankyniam mestského zastupiteľstva alebo osobné stretnutia a prezentácie v rámci tematických komisií.

Proces tvorby integračných stratégií v štyroch mestách na Slovensku ukázal, že **práca so zastupiteľstvom je kľúčová a je dôležité nepodceniť ju, vyhradiť na ňu dostatočné kapacity a čas.**

## 2B/ Zapojte do tvorby stratégie externých partnerov

Stratégiu integrácie si mesto môže vytvoriť v rámci svojich vlastných kapacít alebo môže do procesu zapojiť externého partnera. Do procesu môžu byť zapojené konzultačné organizácie, akademické a výskumné inštitúcie, odborníci z praxe, medzinárodné organizácie aj špecializované komunikačné agentúry.

V prípade, že by mesto chcelo stratégiu tvoriť vo vlastnej réžii a len so zapojením vlastných kapacít, môže naraziť na to, že na to nemá dostatok personálnych ani odborných zdrojov. S témou integrácie cudzincov má väčšina miest na Slovensku zatiaľ málo skúseností a môže byť pre nich náročné túto tému adekvátne odborne uchopiť.

Proces tvorby integračných stratégií v štyroch mestách na Slovensku zároveň ukázal, že pre samosprávu môže byť náročné vyčleniť dostatok personálu na koordináciu procesu tvorby aj samotné napísanie strategického dokumentu.

### ➤ Výhody zapojenia externých partnerov

Možnosťou preto je **zapojiť do procesu tvorby expertnú organizáciu ako externého partnera pre proces tvorby integračnej stratégie.** Takáto spolupráca ponúka viacero výhod.

#### ✓ Nadhľad

Externý partner má **schopnosť vidieť tému integrácie cudzincov v danom meste z nadhľadu** a v súvislostiach, ktoré aktérom zvnútra mesta nemusia byť zrejmé. Môže mať **skúsenosti z iných spoluprác, či poznať prax v zahraničí**, ktorá môže byť inšpiratívna aj pre prostredie samospráv na Slovensku. Do prostredia samospráv tak

môže priniesť **nový a svieži pohľad nezatažený nejakou zaužívanou praxou, procesmi a vzťahmi.**

#### ✓ Kompenzácia chýbajúcich kapacít

Skúsenosti s tvorbou integračných stratégií v štyroch mestách na Slovensku taktiež ukázali, že **externý partner môže vhodne kompenzovať chýbajúce personálne kapacity samospráv** a byť lídrom procesu tvorby stratégie.

#### ✓ Odbornosť a metodológia

Výhodou môže byť tiež fakt, že externý partner prináša odskúšanú metodológiu tvorby strategického dokumentu.

### **Na čo pri zapájaní externých partnerov nezabúdať?**

#### ❖ **Kritériá výberu**

Jedným z najkľúčovejších aspektov zapojenia externého partnera sú kritériá výberu. Malo by ísť o organizáciu/inštitúciu, ktorá má v oblasti integrácie cudzincov **dostatočnú (a dostatočne preukázanú) odbornosť**, a ktorá má zároveň **dostatočné znalosti samosprávneho prostredia** (kompetencie samospráv, legislatíva, procesy tvorby verejných politík na lokálnej úrovni a pod.). Zároveň je však každá samospráva iná, a nie je realistické, aby externý partner detailne poznal špecifiká každej samosprávy. Sprostredkovanie tohto aspektu by malo byť práve úlohou samosprávy.

#### ❖ **Vhodná forma spolupráce**

Pri nadväzovaní spolupráce je dôležité **vyjasniť si vzájomné roly**. Ideálnym scenárom je nastavenie kolaborácie medzi mestom a externým partnerom ako **spolupráce rovnocenných partnerov**. Zároveň je však nevyhnutné definovať roly a zodpovednosť mesta a externého partnera, aby nedochádzalo k nedorozumeniam v dôsledku nevyjasnených očakávaní.

#### ❖ **Vzájomná dôvera**

Kľúčom k dobrej spolupráci je vzájomná dôvera. V prípade spolupráce samosprávy s externým partnerom, s ktorým zatiaľ nemala skúsenosti, môže byť vytvorenie vzťahu dôvery náročné. Môže tomu však napomôcť spomínané vyjasnenie rolí a kompetencií v procese tvorby integračnej stratégie, určenie kontaktných osôb na oboch stranách, spoločné nastavenie časového harmonogramu a míľnikov a spôsobu a pravidelnosti

komunikácie o procese tvorby stratégie. Jednoducho, k dôvere prispieva transparentnosť a otvorená komunikácia.

### 3B/ Zabezpečte čo najväčšiu možnú participatívnosť procesu

Integrácia cudzincov je **prierezová téma**, a preto je dôležité do procesu tvorby integračnej stratégie zapájať aktérov z rôznych oblastí, či už ide o oblasť vzdelávania, sociálnych služieb, zdravotnej starostlivosti, bývania alebo iných. Môžu mať **cenné praktické skúsenosti z práce s cudzincami a utečencami**, vďaka ktorým majú predstavu o tom, čo je potrebné robiť pre podporu integrácie.

Odborníci a odborníčky z jednotlivých odborov samosprávy, z inštitúcií v zriaďovateľskej pôsobnosti mesta, ale aj z iných, napr. mimovládnych organizácií, sú zároveň **tí, ktorí by mali stratégiu následne implementovať v praxi**.

#### Koho do procesu tvorby integračnej stratégie zapojiť?

- ✓ **Odbory a oddelenia mestského úradu** (v prípade Bratislavy a Košíc aj mestské časti) – zapájanie oddelení a odborov mestského úradu môže byť náročnejšie kvôli ich zaneprázdnenosti výkonom vlastnej agendy. Je teda potrebné rátať s tým, že vťahovaniu oddelení mestského úradu do procesu tvorby bude potrebné venovať viac času a energie. V prípade, že nemajú kapacity zúčastňovať sa spoločných stretnutí, je možné realizovať aj paralelné stretnutia s jednotlivými odborníkmi, aby mali možnosť do procesu tvorby vstúpiť a integračnú stratégiu spoluvytvárať.
- ✓ **Poslanci a poslankyne mestského zastupiteľstva** sú tí, ktorí budú stratégiu schvaľovať na rokovaní mestského zastupiteľstva. Je preto dôležité vťahovať ich do procesu tvorby najviac, ako je to možné (pozri vyššie o transparentnej komunikácii). Pre volených zástupcov je dôležité, aby sa cítili byť súčasťou procesu a považovali stratégiu za „svoju“. Preto je dôležité pozývať poslancov a vedenie mesta na konzultačné stretnutia alebo stretnutia pracovných skupín. Skúsenosti ukazujú, že práve volení predstavitelia sú obvykle **zaneprázdnení** (napríklad poslanci majú svoje civilné zamestnanie) a takýchto stretnutí sa nezúčastňujú. Už len samotným pozvaním a informovaním o priebehu im môžete dať najavo, že vám záleží na ich názore a že boli súčasťou procesu
- ✓ **Komunity cudzincov predstavujú kľúčových** aktérov pri tvorbe integračnej stratégie, keďže dokážu sprostredkovať perspektívu cieľovej skupiny. Ich zapojenie však môže byť náročné, pretože v mnohých mestách nie sú tieto komunity zatiaľ dostatočne organizované, čo sťažuje zabezpečenie reprezentatívnosti a legitímnosti zapojených zástupcov. Skúsenosti zo štyroch

miest ukazujú, že je vhodné začať aj v menšom, neformálnom rozsahu – spolupracovať s aktívnymi jednotlivcami z radov cudzincov, ktorí majú o účasť záujem – a postupne rozvíjať širšie zapájanie cudzineckých komunít.

- ✓ **Iné inštitúcie verejnej správy, ktoré v meste pôsobia, napr. VÚC, úrady práce** a pod. – v jednotlivých mestách pôsobia aj ďalšie inštitúcie verejnej správy, ktoré v rámci výkonu svojich kompetencií prichádzajú do kontaktu aj s cudzincami. Je dôležité, aby v procese tvorby stratégie zaznieval aj ich hlas, pretože môžu mať z praxe skúsenosti s výzvami, o ktorých samospráva nemá poznatky, ale zároveň môže mať kompetencie na ich prekonávanie. Alebo ich môžu dokázať riešiť spoločne.
- ✓ **Vzdelávacie inštitúcie** (všetky úrovne škôl, vrátane vysokých škôl, ak v meste sú, ale aj jazykové školy) sú kľúčovými aktérmi integrácie, pretože deťom, mladým ľuďom, ale aj dospelým, poskytujú nielen vzdelanie (vrátane jazykového), ale sú aj miestami socializácie, spoznávania kultúry novej krajiny a nadväzovania nových vzťahov.
- ✓ **Zamestnávateľa** – v mnohých mestách na Slovensku už teraz pôsobia zamestnávateľa, ktorí zamestnávajú značný podiel cudzincov. Často ide o veľké firmy, ktoré by uvítali, keby v lokalite boli dostupné integračné služby a podpora. Mnohé firmy svojim zamestnancom zo zahraničia totiž samy nejakú formu integračnej podpory poskytujú. Vďaka tomu môžu byť cenným zdrojom informácií a skúseností.
- ✓ **Mimovládne organizácie** majú často s integráciou cudzincov najviac skúseností. Môžu byť nielen zdrojom informácií o tom, čo je potrebné robiť pre efektívnejšiu integráciu, ale môžu byť aj dôležitými partnermi pre samosprávu v implementácii integračnej stratégie. Samospráva teda môže výkonom niektorých integračných opatrení poveriť mimovládnu organizáciu, ak má v danej oblasti expertízu (napr. jazykové kurzy, komunitné aktivity, poskytovanie sociálnych služieb), avšak na tieto opatrenia im musí poskytnúť aj podporu.
- ✓ **Medzinárodné organizácie**, ak v meste pôsobia, majú množstvo skúseností s podporou integrácie v medzinárodnom kontexte, a tiež disponujú rôznymi dátami, ktoré môžu byť pre tvorbu stratégie dôležité.

### Aké participatívne metódy využiť?

Pri voľbe participatívnych metód je dobré zvažovať počet účastníkov aj cieľ, ktorý jej použitím chceme dosiahnuť. Zvolená participatívna metóda by mala zabezpečiť, aby 1) každý účastník a účastníčka mali priestor prispieť do diskusie, 2) netrvala príliš dlho, 3)

sa konala v čase, kedy sa jej môže zúčastniť čo najväčší okruh aktérov, 4) sa konala v priestoroch, ktoré sú pre všetkých prístupné a bezpečné, 5) obsah bol zrozumiteľný pre všetkých účastníkov a účastníčky.

Využiť možno osvedčené metódy, ako sú konzultačné stretnutia, pracovné skupiny či okrúhle stoly, ale možno zvoliť aj kreatívnejší prístup.

### Na čo pri participatívnom procese nezabudnúť?

Pri využívaní participatívnych metód je kľúčové, aby bola zabezpečená **kvalitná facilitácia**. Tá zabezpečí, aby bol proces plynulý, štruktúrovaný, smeroval k stanovenému cieľu a aby každý dostal možnosť vyjadriť sa.

Okrem toho je potrebné v rámci každého stretnutia vyčleniť **dostatočný čas na reflexiu a zhrnutie** toho, čo bolo povedané (návrhov, komentárov, podnetov do diskusie a pod.). Zároveň je potrebné v závere oboznámiť účastníctvo s ďalším postupom a aj po stretnutí ich informovať o tom, ako bude naložené s ich podnetmi a návrhmi – ktoré budú akceptované, ktoré nie a prečo.

## 4B/ Nepoddávajte sa frustrácii

Proces tvorby integračnej stratégie je náročný a dlhotrvajúci proces. Pravdepodobne sa stretnete s rôznymi prekážkami, ktoré vo vás vyvolať pocit, že nemáte silu pokračovať.

Je dobré si pred samotným procesom ujasniť očakávania, zdefinovať riziká, pripraviť si stratégie ich prekonávania a identifikovať zdroje podpory.

Vracajte sa k vašej pôvodnej motivácii a k odpovedi na otázku: prečo je prijatie integračnej stratégie dôležité?

## Zhrnutie odporúčaní a konkrétnych krokov

| Odporúčanie                                                          | Konkrétne kroky                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1A/ Vybudovať spoločný naratív na podporu prijatia stratégie         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Zvolať kľúčových aktérov (politikov, zástupcov miestnej samosprávy, odborníkov, relevantné inštitúcie) s cieľom dosiahnuť spoločné porozumenie, prečo je potrebné prijať stratégiu.</li><li>• Vypracovať súdržný naratív, ktorý zdôrazňuje výhody (sociálna kohézia, ekonomické prínosy, kvalita služieb, atraktivita mesta, budovanie dôvery).</li><li>• Pripraviť a predstaviť argumenty vedeniu mesta a mestskému zastupiteľstvu na spoločnom facilitovanom stretnutí.</li><li>• Využiť naratív na zacielenie strategických priorít podľa miestneho kontextu (prístup k službám, predchádzanie napätiam, ekonomický a komunitný rozvoj).</li></ul> |
| 2A/ Podrobne analyzovať situáciu pred vytvorením samotného dokumentu | <ul style="list-style-type: none"><li>• Analyzovať existujúce strategické dokumenty, politiky, metodologické a legislatívne rámce s cieľom identifikovať celkový kontext a príležitosti.</li><li>• Vykonať štatistickú analýzu demografických a pracovnoprávných údajov a zhromaždiť údaje o cudzineckej populácii (vek, pohlavie, pôvod, miesto pobytu a zamestnania, zraniteľnosti).</li><li>• Identifikovať kľúčových aktérov a zmapovať ich aktivity (mestské oddelenia, štátne inštitúcie, mimovládne organizácie, cirkvi, zamestnávateľia) s cieľom predísť duplicite a navrhnúť spoluprácu.</li></ul>                                                                                  |

|                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizovať kvalitatívny výskum a hodnotenie potrieb (hĺbkové rozhovory, fokusové skupiny, prieskumy, pozorovanie) s cieľom identifikovať prekážky, dobré praktiky a potreby cieľových skupín.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3A/ Definovať víziu integrácie cudzincov a cudziniiek v súvislosti s celkovou víziou mesta | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preskúmať existujúcu víziu mesta a strategické priority (atraktivita, kvalita života, sociálne začlenenie, inovácie, udržateľnosť, participatívne riadenie)</li> <li>• Formulovať, ako integrácia prispieva k týmto prioritám (sociálna kohézia, ekonomická participácia, inovácie, účasť na rozhodovaní).</li> <li>• Zdôrazniť prínos cudzincov pri tvorbe otvoreného, inkluzívneho a moderného mestského prostredia.</li> <li>• Zabezpečiť, aby vízia integrácie sa stala neoddeliteľnou súčasťou naplňania širších strategických cieľov.</li> </ul>  |
| 4A/ Prepojiť ciele a opatrenia stratégie s ostatnými strategickými dokumentmi mesta        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikovať obsahové prekrývania medzi stratégiou integrácie a ďalšími mestskými dokumentmi (sociálne služby, vzdelávanie, bývanie, zamestnanosť) a zabezpečiť ich komplementaritu.</li> <li>• Zapájať pracovné skupiny, odborníkov a zainteresované strany pri príprave alebo aktualizácii súvisiacich strategických dokumentov.</li> <li>• Zjednotiť zber údajov a monitorovanie situácie cudzincov v rámci existujúcich mechanizmov (komunitné plánovanie, mestská štatistika).</li> <li>• Navrhovať spoločné financovanie a synergické</li> </ul> |

|                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                              | <p>projekty, ktoré čerpajú zdroje z viacerých oblastí a slúžia zmiešaným cieľovým skupinám.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Využívať medzirezortnú koordináciu (pracovné skupiny, pravidelné stretnutia) na predchádzanie duplicite a zosúladenie priorit.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 5A/ Získať podporu politického vedenia mesta pre prijatie stratégie a zapojiť ich do procesu | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pripraviť krátke (2–3 strany) zhrnutie s kľúčovými argumentmi, dátami, migračnými trendmi a prepojeniami na víziu mesta.</li> <li>• Zorganizovať stretnutie na predstavenie zhrnutia vedeniu mesta a diskusiu o procese tvorby stratégie.</li> <li>• Prejednať stratégiu v relevantných mestských výboroch (sociálne, zdravotníctvo, bývanie, vzdelávanie, kultúra) s cieľom budovať oboznámenosť a podporu.</li> <li>• Zapájať volených zástupcov do procesu, aby mohli vyjadriť svoje názory pred formálnym prijatím stratégie.</li> </ul> |
| 1B/ Komunikovať o procese tvorby stratégie integrácie včasne a transparentne                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapojiť komunikačné oddelenie mesta na vytvorenie a proaktívne šírenie naratívu o pripravovanej stratégii.</li> <li>• Vysvetliť verejnosti, prečo je stratégia dôležitá a aké prínosy prinesie, s využitím dát a pozitívnych príkladov.</li> <li>• Komunikovať interne: určiť zodpovedné osoby, zapojených aktérov a dôvody ich zapojenia.</li> <li>• Poskytovať pravidelné a transparentné aktualizácie, aby sa predišlo konfliktu a dezinformáciám.</li> </ul>                                                                             |
| 2B/ Zapojiť externých partnerov do tvorby                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikovať relevantných externých partnerov (štátne inštitúcie, mimovládne organizácie, cirkevné inštitúcie, zamestnávateľia, medzinárodní partneri).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>stratégie</p>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozvať a zapojiť týchto partnerov do procesu tvorby stratégie a pracovných skupín.</li> <li>• Koordinovať aktivity s cieľom predísť duplicite a navrhnuť spoluprácu.</li> <li>• Zahnúť zástupcov cudzincov medzi partnerov.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          |
| <p>3B/ Zabezpečiť čo najväčšiu účasť v procese</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Využiť zmiešané metódy na mapovanie potrieb: prieskumy, dotazníky, rozhovory, fokusové skupiny a pozorovanie.</li> <li>• Umožniť vstup zainteresovaných strán prostredníctvom odborných komisií, pracovných skupín a verejných konzultácií.</li> <li>• Zahnúť zástupcov cudzincov do pracovných skupín a rozhodovacích fór.</li> <li>• Poskytnúť možnosť poslancom a členom výborov prezrieť si návrhy a vyjadriť k nim pripomienky.</li> </ul> |
| <p>4B/ Zachovať odhodlanie napriek výzvam</p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inštitucionalizovať stratégiu v rámci mestských štruktúr, aby pretrvala aj pri personálnych zmenách.</li> <li>• Komunikovať otvorene o procese s cieľom budovať legitímnosť a odolnosť voči polarizácii.</li> <li>• Stanoviť realistické opatrenia v súlade s kapacitami a zdrojmi mesta.</li> <li>• Zabezpečiť skoré odhodlanie vedenia mesta a zaviesť monitorovanie na preukázanie pokroku a udržanie podpory.</li> </ul>                    |

# PRÍLOHA

## PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

### Ako sme tvorili stratégiu integrácie cudzincov a cudziniiek v Nitre

Nitra je jedným z mála miest, ktoré sa integrácii cudzincov a cudziniiek venovali dlhodobo. Už v roku 2019 si mesto dalo vypracovať **Situačnú analýzu migrácie a možností integrácie cudzincov**, ktorú realizovalo Centrum pre výskum etnicity a kultúry a ktorá priniesla prvé dôležité dáta a analýzy o narastajúcom počte cudzincov a cudziniiek v meste a o výzvach spojených s ich integráciou. To bol prvý signál o záujme mesta venovať sa tejto téme dlhodobo. Aj na základe tejto analýzy vzniklo centrum COMIN (kontaktné miesto pre cudzincov v Nitre) na podporu cudzincov, ktoré zohrálo veľmi dôležitú rolu aj po príchode veľkého počtu utečencov a utečeniiek z Ukrajiny.

Na jar 2022 prijalo mesto Nitra na svojom zastupiteľstve Memorandum o spolupráci s Detským fondom OSN (UNICEF), ktorý podporil mesto v realizácii aktivít súvisiacich s príchodom veľkého počtu utečencov z Ukrajiny. 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).

V prvom kroku CVEK urobil dôkladnú analýzu dostupných štatistických údajov, ale aj strategických dokumentov, politík a konkrétnych opatrení, ktoré mesto a iní aktéri realizovali v uplynulom období vo vzťahu k cudzincom vrátane odídencom a odídenkýň z Ukrajiny. Na základe tejto analýzy pripravil metodológiu kvalitatívnych rozhovorov, ktoré boli následným krokom v tvorbe stratégie. Výskumné rozhovory boli realizované so zástupcami mesta, COMIN (kontaktným miestom pre cudzincov v Nitre), štátnych a iných verejných inštitúcií, ale aj škôl, mimovládnych organizácií, charít a iných aktérov aktívnych v začleňovaní tejto cieľovej skupiny.

Výsledkom bola Analýza potrieb vo vzťahu k odídencom z Ukrajiny a ostatným cudzincom, ktorá bola dôležitým podkladom pre ďalší postup pri tvorbe stratégie a stala sa aj [prílohou neskôr prijatého dokumentu](#) na mestskom zastupiteľstve.

V nasledujúcom období prebiehala participatívna fáza v podobe konzultačných stretnutí, na ktoré sme prizývali všetkých relevantných aktérov – zástupcov a zástupkyne mesta, jednotlivých odborov mestského úradu, štátnych inštitúcií, škôl, mimovládnych organizácií, charít a aj zástupcov a zástupkyne komunít cudzincov. Každého konzultačného stretnutia sa v priemere zúčastňovalo 20-25 ľudí. Na konzultačných

stretnutiach sme postupne diskutovali závery a odporúčania z úvodnej analýzy a formulovali ciele a opatrenia do stratégie. Všetky závery z konzultačných stretnutí sa premietli do finálnej podoby stratégie, ktorú pripravil CVEK v spolupráci so zástupcami mesta a UNICEF.

Po finalizácii samotného textu stratégie sme považovali za veľmi dôležité získať aj politickú podporu pre jej prijatie v zastupiteľstve. Preto sme ju postupne predstavili na všetkých relevantných komisiách mestského zastupiteľstva. Zástupkyňa mesta Nitra a COMIN zároveň individuálne konzultovala potrebu prijatia stratégie aj s jednotlivými poslancami a poslankyňami.

Podrobné konzultácie s odbornou verejnosťou, ale aj politickými predstaviteľmi mesta sa ukázali ako veľmi efektívne a dôležité, pretože [Stratégia integrácie cudzincov \(vrátane utečencov a odídencov\) v meste Nitra s výhľadom do roku 2025](#) bola v júni 2024 mestským zastupiteľstvom v Nitre jednohlasne a s pozitívnym ohlasom v rozprave prijatá ako prvá takáto ucelená stratégia na Slovensku .