



ANALÝZA MONITOROVACÍCH
VÝSTUPOV Z POZÍCIE PARTNERA
PROJEKTU V NÁRODNOM PROJEKTE
„ĽUDIA A HRADY – KROK K SOCIÁLNEJ
EKONOMIKE“ (2024 – 2025)

2025

www.romovia.vlada.gov.sk



ÚRAD VLÁDY
SLOVENSKEJ REPUBLIKY



ÚRAD
SPĽNOMOCNENCA VLÁDY
SLOVENSKEJ REPUBLIKY
PRE RÓMSKE KOMUNITY

**Analýza monitorovacích výstupov z pozície
partnera projektu v národnom projekte
„Ľudia a hrady – krok k sociálnej ekonomike“ (2024 – 2025)**

kolektív autorov

Bratislava 2025
Úrad vlády Slovenskej republiky
Úrad splnomocnenca vlády SR pre rómske komunity

Analýza monitorovacích výstupov
z pozície partnera projektu v národnom projekte
„Ľudia a hrady – krok k sociálnej ekonomike“ (2024 – 2025)

Autori

Ing. Zuzana Moštenická
RNDr. Eva Petrakovičová, PhD.
Mgr. Martin Tinka

Grafická úprava

Mgr. art. Martin Lorincz

Text neprešiel jazykovou korektúrou.

Tento projekt je spolufinancovaný Európskou úniou v rámci Programu Slovensko.



Spolufinancovaný
Európskou úniou



PROGRAM
SLOVENSKO



ÚRAD
SPLINOMOCNENCA VLÁDY
SLOVENSKEJ REPUBLIKY
PRE RÓMSKE KOMUNITY

Obsah

1 Úvod	6
1.1 Kontext a východiská národného projektu	6
1.2 Úloha Úradu splnomocnenca vlády SR pre rómske komunity v projekte	7
1.3 Metodológia analýzy monitorovacích výstupov	7
1.3.1 Zber dát	7
1.3.2 Ciele analýzy	7
2. Zvyšovanie uplatniteľnosti osôb z MRK na otvorenom trhu práce	8
2.1 Implementácia projektu a charakteristika pracovných tímov	8
2.2 Rozvoj pracovníkov a získavanie zručností	12
2.3 Spoločenský a individuálny dopad zamestnávania na MRK	13
3. Stabilita zamestnania a prevencia závislosti od projektovej podpory	15
3.1 Faktory stability a sociálne aspekty v zamestnaní	15
3.2 Kontinuita a dlhodobé zamestnávania	16
4. Potenciál transformácie na sociálne podniky integračného typu	17
4.1 Postoje realizátorov k transformácii	17
4.2 Identifikované prekážky a motivačné faktory	18
4.3 Podmienky pre úspešnú transformáciu	19
Stabilné a predvídateľné financovanie	22
Administratívna a metodická podpora	23
Posilnenie kapacít riadenia a odborného vedenia	23
Zohľadnenie lokálnych podmienok	23
5. Sieťovanie aktérov a rozvoj miestnych komunít	21
5.1 Partnerstvá, spolupráca a sieťovanie	21
Hodnotenie spolupráce s partnermi počas realizácie projektu	24
Preferované formy spolupráce a sieťovania medzi realizátormi projektu	26
5.2 Dopady na obnovu NKP a regionálny rozvoj	23
5.3 Príklady dobrej praxe	24
6. Odporúčania pre riadenie projektu	25
7. Monitoring uplatniteľnosti podporených zamestnancov po ukončení implementačnej fázy projektu ..	27
8. Záver	28
Zoznam použitých skratiek	29
Prílohy	30

1 Úvod

1.1 Kontext a východiská národného projektu

Národný projekt „Ľudia a hrady – krok k sociálnej ekonomike“ (ďalej len „projekt“ alebo „NP“), realizovaný v období máj 2024 – december 2025, predstavuje kontinuálne pokračovanie predchádzajúcich iniciatív zameraných na podporu zamestnávania znevýhodnených skupín, vrátane obyvateľov marginalizovaných rómskych komunít (ďalej len „MRK“), prostredníctvom ich zapájania do obnovy národných kultúrnych pamiatok (ďalej len „NKP“ alebo „pamiatka“).

V období máj 2022 – december 2023 bol realizovaný NP „Zvýšenie zamestnanosti a zamestnateľnosti ľudí žijúcich v lokalitách s prítomnosťou MRK realizáciou obnovy kultúrneho dedičstva“ – skrátené „NP Ľudia a hrady 1“. Tento projekt vytvoril základy pre systematickejší prístup k pracovnej integrácii prostredníctvom obnovy NKP a zapojil do spolupráce 25 subjektov z rôznych regiónov Slovenska. Jeho výsledky boli zhodnotené v kvalitatívnej analýze¹, ktorá poukázala na viaceré kľúčové faktory implementácie: potrebu systematického náboru a zaškoľovania pracovníkov z MRK, význam odbornej podpory majstrov a koordinátorov, riešenie bariér pracovnej integrácie (nízka úroveň vzdelania, zadlženosť, dochádzanie za prácou), ako aj hodnotu príkladov dobrej praxe a rozvoj spolupráce medzi samosprávami, neziskovým sektorom a odbornými inštitúciami. Výstupy kvalitatívnej analýzy poukázali na oblasti, ktorým je vhodné venovať zvýšenú pozornosť aj pri následných iniciatívach v tejto oblasti.

Na predchádzajúci projekt nadviazal hodnotený NP, ktorý rozšíril pôsobnosť o šesť ďalších lokalít – Hrad Jasenov, Hrad Lednica, Hrad Lietava, Hrad Sklabiňa, Považský hrad a Turniansky hrad.

Projekt je priamou súčasťou snahy Slovenskej republiky (ďalej len „SR“) o napĺňanie záväzkov v oblasti rovnosti, inklúzie a participácie Rómov. Tieto záväzky sú definované v **Stratégii rovnosti, inklúzie a participácie Rómov do roku 2030, v Programovom vyhlásení vlády SR na roky 2023 – 2027**, ako aj v ďalších strategických dokumentoch zameraných na zvyšovanie životnej úrovne a podporu zapájania Rómov do pracovného trhu. Projekt preto nemá len praktický rozmer obnovy kultúrneho dedičstva, ale aj strategickú úlohu – podporiť inklúziu a zvýšiť uplatniteľnosť príslušníkov MRK na trhu práce, rozvíjať sociálnu ekonomiku a prispievať k napĺňaniu národných a európskych záväzkov SR.

1.2 Úloha Úradu splnomocnenca vlády SR pre rómske komunity v projekte

Úrad splnomocnenca vlády SR pre rómske komunity (ďalej len „ÚSVRK“) pôsobí v projekte ako partner so špecifickou zodpovednosťou. Jeho úlohou je najmä:

1. monitorovať dopad aktivít projektu na uplatniteľnosť podporených zamestnancov na trhu práce, pričom cieľom je sledovať, aby sa podporovaní pracovníci nestali závislými od projektovej podpory, ale aby si po získaní pracovných návykov a kvalifikácie dokázali nájsť samostatné uplatnenie na otvorenom trhu práce,
2. sledovať implementáciu projektu a dopady na zvyšovanie uplatniteľnosti osôb z MRK a na základe získaných poznatkov navrhovať riešenia podporujúce dosahovanie cieľov projektu,
3. podporovať sieťovanie subjektov hospodárskej súťaže v nadväznosti na rozvoj sociálnej ekonomiky.

1 [Kvalitatívna analýza k NP „Ľudia a hrady 1“](#)



1.3 Metodológia analýzy monitorovacích výstupov

Analýza monitorovacích výstupov z pozície partnera projektu v NP (ďalej len “analýza”) kombinuje kvantitatívne aj kvalitatívne zistenia. Kým niektoré výsledky je možné vyhodnotiť na základe konkrétnych ukazovateľov, iné sú v súčasnosti uchopiteľné skôr rámcovo – ako potenciál, ktorý si vyžaduje ďalšie rozvíjanie.

1.3.1 Zber dát

- Dotazníkový prieskum sa uskutočnil priamo v miestach realizácie projektu formou dotazníkového zisťovania a rozhovorov so zástupcami všetkých 31 prijímateľov² (Príloha č. 1).
- Priebežný monitoring merateľných ukazovateľov – počtu zapojených osôb a podielu obyvateľov z MRK.
- Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny (ďalej len „Ústredie PSVaR“) vo svojich interných systémoch evidovalo údaje o veku, rodovom zložení, fluktuácii a vzdelaní zapojených pracovníkov, ktoré boli v rámci spolupráce priebežne poskytované partnerovi projektu ÚSVRK.
- Obrazová dokumentácia obnovovaných NKP, zachytávajúca stav pred a po realizácii aktivít a obsahujúca aj zábery pracovníkov pri výkone prác (Príloha č. 2).

1.3.2 Ciele analýzy

Vzhľadom na uvedený kontext a úlohu ÚSVRK má táto analýza dva hlavné ciele:

1. **zmapovať a analyzovať priebeh implementácie projektu** – nábor a zloženie pracovných tímov, zaúčanie a rozvoj pracovníkov, sociálne aspekty zamestnávania, spoluprácu s partnermi, dopady na obnovu NKP a regionálny rozvoj,
2. **vyhodnotiť mieru súladu implementácie projektu so strategickými cieľmi a úlohami SR** – najmä s cieľmi v oblasti inklúzie MRK a rozvoja sociálnej ekonomiky.

Špecifickou úlohou je analyzovať, do akej miery projekt:

1. **napomáha zvyšovaniu uplatniteľnosti osôb z MRK na otvorenom trhu práce** (tento aspekt je podložený kvantitatívnymi údajmi o počte zapojených osôb a ich ďalšom uplatnení),
2. **podporuje dlhodobú stabilitu zamestnania a predchádza závislosti od projektovej podpory** (hodnotené najmä kvalitatívne na základe skúseností pracovníkov a realizátorov, s dôrazom na pracovné návyky a motiváciu pokračovať v zamestnaní),
3. **naznačil možnosť vytvoriť základ pre transformáciu na sociálne podniky integračného typu** (tento aspekt je v analýze spracovaný rámcovo ako potenciál do budúcnosti),
4. **sietuje aktérov v regióne a prispieva k rozvoju miestnych komunít** (tento aspekt je v analýze reflektovaný prevažne opisne – prostredníctvom pozitívnych príkladov spolupráce).

2 Prijímatelia – organizácie, ktoré získali finančné prostriedky a zodpovedali za riadenie a administráciu projektu (obce/mestá/občianske združenia).

2. Zvyšovanie uplatniteľnosti osôb z MRK na otvorenom trhu práce

2.1 Implementácia projektu a charakteristika pracovných tímov

Zapájanie cieľovej skupiny a skúsenosti realizátorov

Uskutočnený dotazníkový prieskum zahŕňal všetkých **31 prijímateľov projektu** (Príloha č. 3) a priniesol hlbší pohľad na to, ako jednotlivé subjekty pristupovali k realizácii projektových aktivít v konkrétnych podmienkach – so zameraním na zapájanie cieľovej skupiny, organizačné riešenia, miestne špecifiká a prekážky ovplyvňujúce efektívnosť a udržateľnosť ich prístupu. Rozhovory prispeli k lepšiemu pochopeniu praktických výziev aj úspešných prístupov pri realizácii projektu. Samotnú realizáciu zabezpečovali pracovné tímy (ďalej len „realizátori projektu“³).

NP poskytol pracovné príležitosti pre 575 osôb (k 31.10.2025)⁴. Rodové zloženie pracovných tímov bolo výrazne nerovnomerné – prevažnú väčšinu tvorili muži (535 osôb; 93 %), zatiaľ čo ženy boli zastúpené len okrajovo (40 osôb; 7 %)⁴. Tento nepomer odráža predovšetkým charakter vykonávaných činností, ktoré boli fyzicky náročné a v praxi ich spravidla obsadzovali muži.

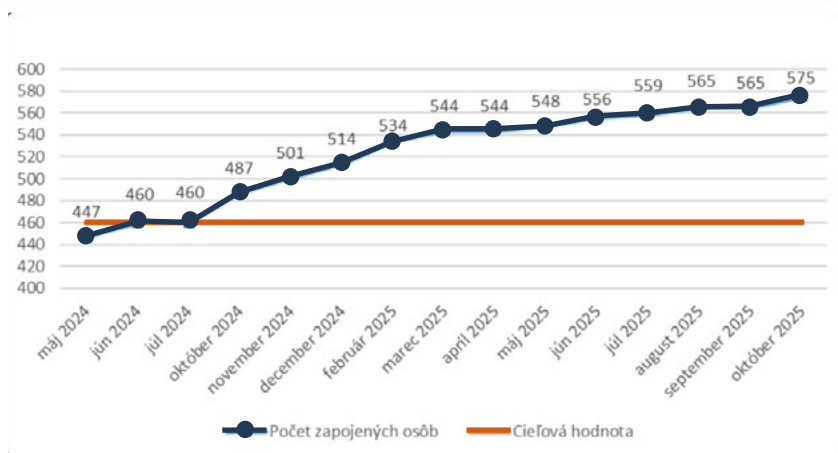
Priebežným monitorovaním projektu, v rámci ktorého sme sledovali aktuálny počet zamestnaných osôb a podiel ľudí z prostredia MRK, sme zistili, že **priemerné zastúpenie MRK medzi pracovníkmi dosiahlo 64 %**. Tento výsledok odráža dlhodobé a stabilné zapojenie cieľovej skupiny, čo potvrdzuje strategické zameranie projektu na podporu sociálnej inklúzie a zvyšovanie zamestnanosti znevýhodnených skupín obyvateľstva.

Plánovaná cieľová hodnota merateľného ukazovateľa „Počet osôb cieľovej skupiny zapojených do aktivít projektu“ bola stanovená na úrovni 460. Táto hodnota bola naplnená prakticky okamžite po spustení projektu – konkrétne v júni 2024 – a následne prekročená, keďže do projektu bolo celkovo zapojených **575 osôb**, čo predstavuje prekročenie cieľa o takmer 25 %. Vývoj tohto ukazovateľa v čase je znázornený v grafe č. 1.

3 Realizátori – pracovné tímy prijímateľov (majstri, koordinátori, samostatní a pomocní pracovníci), ktoré vykonávali konkrétne projektové aktivity.

4 Zdroj: Ústredie PSVaR

Graf č. 1 Počet zapojených osôb v čase a naplnenie cieľovej hodnoty projektu



Zdroj: Ústredie PSVaR

Poznámka: Hodnoty v absolútnych číslach (počet osôb)

V súlade so zámerom projektu, ak sa NP realizuje v lokalite (alebo obci) zaradenej do Atlasu rómskych komunít 2019⁵ odporúča sa, aby osoby z MRK tvorili aspoň 60 % z celkového počtu účastníkov. V priebehu hodnoteného obdobia sa plnenie tejto podmienky menilo, pričom v prípade štyroch hodnotených subjektov (hrady Divín, Šášov, Brekov a kaštieľ Jelšava) nebolo odporúčanie v určitých fázach projektu naplnené. Tieto skutočnosti boli u dotknutých subjektov ovplyvnené viacerými faktormi. Do projektu boli zapojené všetky dostupné osoby z cieľovej skupiny, ktoré prejavili záujem a spĺňali potrebné osobnostné a kvalifikačné predpoklady. Napriek dodatočnému oslovovaniu ďalších uchádzačov o zamestnanie⁶ (ďalej len „UoZ“) z prostredia MRK, nepodarilo sa zabezpečiť ich aktívnu participáciu. Dôvodom boli nielen individuálne bariéry a nižšia motivácia UoZ, ale aj špecifiká samotných lokalít – najmä nízky počet vhodných kandidátov v regióne, obmedzené možnosti dochádzania a dlhodobé nepriaznivé sociálno-ekonomické prostredie. Tieto skutočnosti sťažili dosiahnutie stanoveného cieľa a poukazujú na potrebu kombinovať systematickú podporu v oblasti aktivizácie, motivácie a prípravy cieľovej skupiny na vstup na trh práce so silnejším zohľadňovaním potrieb a špecifik jednotlivých lokalít.

Proces náboru a spôsoby oslovovania pracovníkov (účastníkov/realizátorov projektu)

Proces náboru pracovníkov prebiehal prostredníctvom viacerých vzájomne prepojených kanálov, pričom ich využívanie sa líšilo podľa miestnych podmienok a dostupných možností. Flexibilita náboru bola kľúčová pri zohľadňovaní potrieb cieľovej skupiny aj špecifik jednotlivých lokalít.

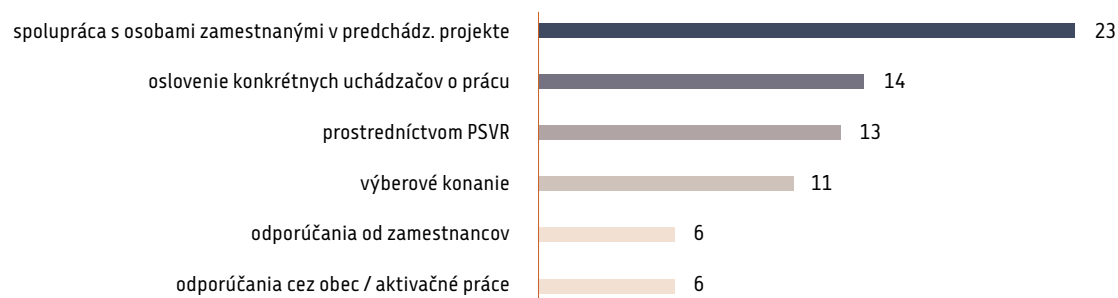
Prijímatelia projektu najčastejšie uvádzali ako spôsob náboru spoluprácu s osobami, ktoré boli zamestnané v predchádzajúcich projektoch a zároveň sa podieľali na vyhľadávaní a oslovovaní potenciálnych kandidátov (23 prípadov). Priame oslovenie konkrétnych účastníkov bolo zaznamenané v 14 prípadoch a samotné výberové konania sa uskutočnili v 11 prípadoch a slúžili na objektívne posúdenie a výber najvhodnejších kandidátov na obsadenie pracovných miest. Takýto komplexný prístup pomohol

5 [Atlas-romských-komunit-2019](#)

6 Uchádzač o zamestnanie (definícia, Zákon č. 5/2004 Z.z. o službách zamestnanosti, §6, ods. 1)

efektívnejšie zapojiť cieľovú skupinu a zároveň zabezpečiť požadovanú kvalitatívnu úroveň zamestnancov. Dôležitými partnermi boli aj úrady práce, sociálnych vecí a rodiny (ďalej len „úrady PSVaR“), ktoré zabezpečovali evidenciu UoZ a sprostredkovanie vhodných kandidátov na výberové konania (13 prípadov). Ďalšími formami boli odporúčania od zamestnancov (6) a aj odporúčania zo strany obecných orgánov alebo účastníkov aktivačných programov (6). Tieto zistenia poukazujú na dôležitosť flexibilného prístupu k náboru, ktorý zohľadňuje rôzne potreby cieľovej skupiny aj miestne podmienky. Prehľad najčastejšie využívaných foriem náboru pracovníkov v projekte ilustruje nasledujúci graf č. 2.

Graf č. 2 Spôsoby náboru pracovníkov v projekte



Zdroj: ÚSVRK

Poznámka: Hodnoty v absolútnych číslach (počet spôsobov náboru)

Z dotazníkového prieskumu zároveň vyplynulo, že pri náboře pracovníkov neboli oslovené ani v jednom prípade sociálne podniky integračného typu. Toto zistenie je významné vzhľadom na to, že jedným z cieľov hodnotenia bolo overiť pripravenosť a motiváciu subjektov transformovať doterajší projektový model na dlhodobu udržateľnú činnosť – vo forme registrovaného sociálneho podniku. Napriek významu sociálnych podnikov ako nástroja inkluzívneho zamestnávania a využitiu mechanizmov sociálnej ekonomiky, ich nezapojenie poukazuje na potrebu ich lepšieho začlenenia do budúcich stratégií zamestnávania znevýhodnených skupín, najmä MRK.

Zloženie pracovnej sily

Zloženie pracovnej sily v projekte možno rozdeliť na dve hlavné skupiny.

Kľúčovú časť tvoria zamestnanci, ktorí už pôsobili v predchádzajúcom projekte „Ľudia a hrady 1“, na ktorý aktuálne implementovaný projekt nadväzuje, čím bola zabezpečená kontinuita a stabilita pracovných tímov. Zároveň je to pozitívne aj z pohľadu účastníkov samotných, keďže mohli uplatniť zručnosti nadobudnuté v predchádzajúcom projekte.

Táto skutočnosť má však aj svoju odvrátenú stránku – hoci kontinuita tímov zvyšuje efektívnosť a kvalitu realizovaných prác, opakované zapájanie tých istých osôb, môže nepriamo podporovať závislosť od podobných typov projektov.

Nadobudnuté skúsenosti sa zároveň len obmedzene uplatňujú na otvorenom trhu práce, a to najmä pre špecifickosť získaných zručností a pretrvávajúce sociálne bariéry u časti cieľovej skupiny. V lokalitách s úplnou kontinuitou rozhovory navyše naznačili, že tieto skúsenosti sú vnímané skôr ako príležitosť opätovne sa zapojiť do ďalších projektov než ako cesta k zamestnaniu mimo nich. Viaceré výpovede



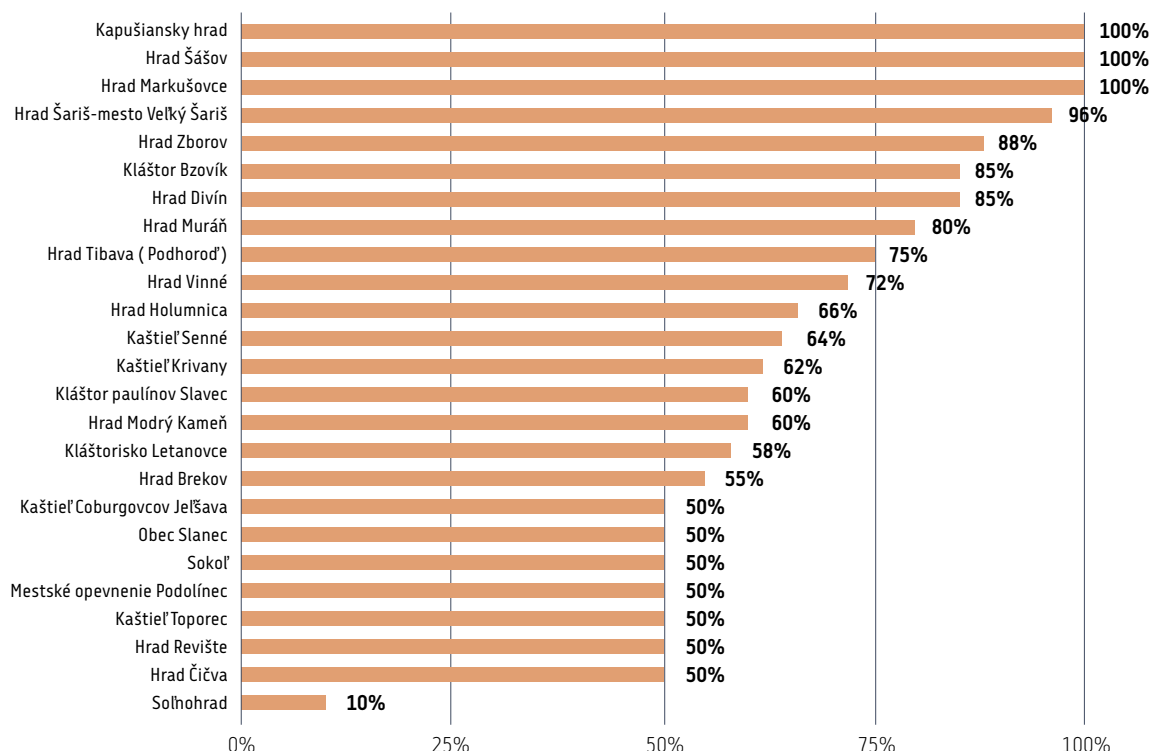
vyjadrovali očakávanie pokračovania projektovej podpory ako hlavného zdroja zamestnania, čo potvrdzuje riziko pretrvávajúcej nepriamej závislosti.

Druhú skupinu predstavujú novoprijatí pracovníci, ktorí síce vyžadujú adaptačnú podporu, no zároveň môžu do tímov prinášať nové skúsenosti a prístupy (napr. regionálne remeselné zručnosti, poznatky či odlišné formy spolupráce).

Regionálne rozdiely v zložení tímov

Ako ilustruje graf č. 3, miera opätovného zapojenia pracovníkov sa naprieč lokalitami výrazne líšila. Niektoré tímy boli zložené výlučne zo skúsených pracovníkov (napr. na hradoch Markušovce, Šášov, Kapušiansky hrad), zatiaľ čo v iných lokalitách bolo potrebné personálne kapacity budovať postupne.

Graf č. 3 Miera opätovného zapojenia pracovníkov z predchádzajúcej fázy projektu podľa lokalít NKP



Zdroj: ÚSVRK

Poznámka 1: Hodnoty v %; N = 31 zapojených NKP (6 NKP malo hodnotu 0 %)

Poznámka 2: Hrady Lietava, Sklabiná, Lednica, Považský hrad, Jasenov a Turniansky hrad neboli súčasťou predchádzajúcej fázy projektu, a preto nie sú zahrnuté v grafe č. 3.

Miera opätovného zapojenia pracovníkov

Do súčasného NP sa opätovne zapojilo 67 % pracovníkov z predchádzajúceho projektu. Ich skúsenosti z podobných pozícií im umožnili rýchlejšiu orientáciu v pracovných úlohách a prostredí, čím sa znížila potreba adaptačnej podpory a zvýšila efektivita práce. Novoprijatí zamestnanci (33 %) si naopak vyžadovali intenzívnejšie vedenie, systematické zaškolenie a dlhší čas na adaptáciu. Tieto zistenia poukazujú na prínos skúsených pracovníkov, ktorí svojimi predchádzajúcimi skúsenosťami prispeli k efektívnejšej realizácii aktivít a plynulejšiemu chodu pracovných tímov. Zároveň potvrdzujú ich záujem a ochotu opätovne sa zapojiť do pracovného procesu a zúročiť nadobudnuté zručnosti a pracovné návyky, čo predstavuje významný kvalitatívny prínos projektu z hľadiska rozvoja pracovného potenciálu cieľovej skupiny.



2.2. Rozvoj pracovníkov a získavanie zručností

Využitie predchádzajúcich skúseností

Väčšina zamestnancov bola zapojená už v predchádzajúcich fázach projektu, alebo predtým pracovala na obnove NKP ako dobrovoľníci. Nadobudnuté skúsenosti im umožnili lepšie sa orientovať v pracovných postupoch, dennom režime aj špecifikách obnovy. Skúsení pracovníci tvorili stabilné jadro tímov a často pôsobili ako mentori novoprijatých kolegov, čím uľahčovali ich adaptáciu a zvyšovali celkovú efektivitu práce.

Úvodné školenia a orientácia

Pracovníci absolvovali školenie zamerané na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci (ďalej len „BOZP“) a pracovný poriadok. Súčasťou orientácie bolo aj oboznámenie s harmonogramom prác a požiadavkami pamiatkovej ochrany (v spolupráci s Krajským pamiatkovým úradom), ako aj úvodné školenie o stavebných materiáloch a tradičných technikách obnovy.

Praktické zaúčanie „learning by doing“

Novoprijatí pracovníci, často bez predchádzajúcich skúseností, boli zaúčaní priamo na pracovisku prostredníctvom:

- práce po boku skúsenejších kolegov (tzv. tieňovanie),
- postupného zapájania do jednoduchších úloh, pričom sa prihliadalo na ich individuálne schopnosti a záujem o odborný rast,
- mentorstva zo strany koordinátorov a majstrov, ktorí dohliadali na kvalitu prác a poskytovali spätnú väzbu.

Získanie odborných zručností a špecializácia

Pracovníci sa postupne špecializovali na konkrétne činnosti, ako napríklad:

- práca s kameňom,
- murovanie,
- miešanie malty,
- stolárske práce.

V niektorých lokalitách bol proces odbornej prípravy posilnený vzájomnou spoluprácou medzi jednotlivými „hradárskymi“ tímami.

Neformálne vzdelávanie a workshopy

Rozvoj zručností pracovníkov podporili aj rôzne formy neformálneho vzdelávania, najmä remeselné kurzy a workshopy. Vybraní pracovníci absolvovali napríklad murársky kurz, ktorý posilnil ich praktické kompetencie.

Odborné workshopy prebiehali aj v spolupráci s občianskymi združeniami (ďalej len „OZ“). Napríklad OZ Zachráňme hrad Slanec zorganizovalo workshop na tému murovania historickými technikami, čím sa podporil rozvoj praktických zručností a remeselného povedomia pracovníkov. Podobné formy praktického učenia sa realizovali aj na iných lokalitách – napríklad na hrade Šariš, kde sa počas obnovy konali vzdelávacie aktivity a zdieľanie skúseností pri tradičných remeselných technikách⁷. Tieto aktivity mali charakter neformálneho vzdelávania a prispeli k postupnému rozvoju odbornosti tímov.

7 Zdroj: OZ Rákociho cesta, správa o aktivitách na hrade Šariš, 2022



Tímová integrácia a pracovná disciplína pracovníkov z MRK

Na základe výstupov z jednotlivých lokalít možno konštatovať, že spolupráca pracovníkov z MRK so zvyškom tímov bola vo všeobecnosti hodnotená pozitívne.

K posilňovaniu dobrej spolupráce v tímoch prispievali **najmä rešpektujúce vedenie, jasne stanovené pravidlá a stabilné zloženie pracovných skupín**. V niektorých lokalitách sa ako podporný faktor ukázalo aj **zastúpenie pracovníkov z MRK na pozícii vedúceho tímu**, čo napomáhalo budovaniu dôvery a vzájomného rešpektu.

Väčšina pracovníkov z MRK rešpektovala pracovný poriadok, pravidlá BOZP a pokyny nadriadených. Zvýšená miera zodpovednosti sa prejavila najmä u tých pracovníkov, ktorí mali skúsenosť z predchádzajúcich projektov.

Ojedinelé problémy s disciplínou (napr. porušenie zákazu požívania alkoholu na pracovisku) boli riešené zo strany vedenia tímov – najmä prostredníctvom osobného rozhovoru, posilnenej kontroly alebo personálnych opatrení.

2.3. Spoločenský a individuálny dopad zamestnávania na MRK

Podľa vyjadrení respondentov, už samotná možnosť zamestnať sa má pre zapojených pracovníkov zásadný význam. Práca predstavuje pre mnohých prvý krok k ekonomickej nezávislosti, pocitu sebaúcty a aktívnej účasti na živote komunity. Projekt im dáva šancu získať nielen pravidelný príjem, ale aj stabilitu, ktorá im dlhodobo chýbala. Pre niektorých ide o úplne novú životnú skúsenosť, ktorá mení ich postavenie v rodine aj v širšom sociálnom prostredí.

Práca v blízkosti bydliska

Možnosť zamestnať sa priamo v mieste bydliska alebo v jeho blízkom okolí predstavuje pre mnohých pracovníkov z MRK zásadný benefit. Ide často o osoby bez prístupu k spoľahlivej doprave, s rodinnými povinnosťami alebo komunitnými záväzkami, ktoré im znemožňujú dochádzať do vzdialenejších lokalít. Práca „doma“ im znižuje každodenný stres, eliminuje dodatočné výdavky a zvyšuje stabilitu v každodennom živote.

Stabilita a zamestnanecké výhody

Pre viacerých zapojených pracovníkov ide o prvé dlhodobejšie zamestnanie na zmluvu s pravidelnou mzdou, sociálnym a zdravotným poistením, nárokom na dovolenku či nemocenské dávky. Tieto istoty majú zásadný vplyv na ich ekonomickú stabilitu, ale aj na ich sebavedomie a dôveru vo vlastné schopnosti. Pravidelný príjem im umožňuje plánovať výdavky, zabezpečiť rodinu a čeliť neočakávaným situáciám s väčším pokojom.

Spoločenské uznanie a pocit hodnoty

Respondenti opakovane zdôrazňovali, že pre zamestnancov z radov MRK má ich práca zmysel – nielen pre nich osobne, ale aj pre širšiu komunitu. Mnohí po prvý raz zažívajú pozitívne uznanie zo strany okolia. Vďaka projektu nadobúdajú pocit spolupatričnosti, významu a spoločenskej užitočnosti. Nie sú vnímaní ako „nezamestnaní“, ale ako tí, ktorí aktívne prispievajú k ochrane kultúrneho dedičstva. Tento posun v identite má priamy dopad na ich motiváciu a ochotu zotrvať v zamestnaní.



Pracovné uplatnenie na otvorenom trhu práce

Pracovná skúsenosť, pravidelné plnenie úloh, nadobudnuté zručnosti a pracovná disciplína zvyšujú šance určitej časti účastníkov na získanie zamestnania mimo projektu. Tieto konkrétne skúsenosti naznačujú, že zamestnávanie osôb z MRK v rámci projektov môže prispievať k sociálnej integrácii – nielen ako dočasné opatrenie, ale aj ako krok dlhodobejšiemu zapojeniu do pracovného života.

Projekt síce mal ambíciu uľahčiť účastníkom vstup na otvorený trh práce, no dosiahnuté výsledky ukázali, že jeho naplnenie bolo limitované. Na otvorenom trhu práce sa podarilo uplatniť len menšiemu počtu účastníkov, čo súviselo so špecifickými charakteristikami cieľovej skupiny. Tá vo veľkej miere zahŕňala osoby so súbehom sociálnych, zdravotných a ekonomických bariér, ktoré prirodzene znižovali ich šance na uplatnenie. Napriek týmto prekážkam sa však ukázalo, že účastníci dokázali byť užitočnou súčasťou pracovných tímov, plnili pridelené úlohy podľa svojich možností (napr. s ohľadom na zdravotný stav) a preukazovali ochotu učiť sa nové veci.

Respondenti uviedli, že disponovali informáciou o 23 osobách (t. j. približne 18 % zo skupiny 126 fluktuujúcich pracovníkov), ktoré z projektu odišli z dôvodu nájdenia si uplatnenia na otvorenom trhu práce. Tento údaj sa vzťahuje na podskupinu pracovníkov, pri ktorých bol zaznamenaný odchod z projektu, nie na celkový počet zapojených osôb.

Uvedený údaj je však potrebné vnímať v širších súvislostiach – vychádza len z informácií, ktoré mali realizátori k dispozícii. Nie je vylúčené, že reálny počet osôb, ktoré si našli zamestnanie mimo projektu, bol vyšší.

Jedným z faktorov obmedzeného pracovného uplatnenia bol aj nízky dopyt po špecifických zručnostiach, ktoré si účastníci osvojili počas projektu – napríklad tradičné techniky obnovy kultúrnych pamiatok, ako sú práca s kameňom, miešanie vápennej malty či historické murovanie. Tieto činnosti sú na bežnom trhu práce využiteľné len zriedka, no skutočnosť, že sa ich účastníci dokázali naučiť a aplikovať, poukazuje na ich potenciál ďalej sa zdokonaľovať aj v príbuzných oblastiach, ako je klasické stavebníctvo alebo iné remeselné profesie.



3. Stabilita zamestnania a prevencia závislosti od projektovej podpory

3.1. Faktory stability a sociálne aspekty v zamestnaní

Rozvoj pracovných návykov a sebadôvery

Pracovníci si postupne osvojovali zodpovedný prístup k práci, pravidelnú dochádzku a väčšiu mieru disciplíny. Pravidelná práca a podpora zo strany koordinátorov im pomáhali rozvíjať stabilnejší pracovný režim.

- Obec Divín: „Spolupráca je v poriadku, platia pravidlá, disciplína sa dodržiava.“; „Zaradenie do projektu im pomohlo prekonať pasivitu a naučiť sa fungovať v kolektíve.“
- OZ Hradčan: „Poznajú pravidlá, už vedia, čo majú robiť, majú pracovné návyky.“
- Združenie na záchranu hradu Revište: „Pracovníci získali pracovné návyky, naučili sa dochádzať a dodržiavať disciplínu.“

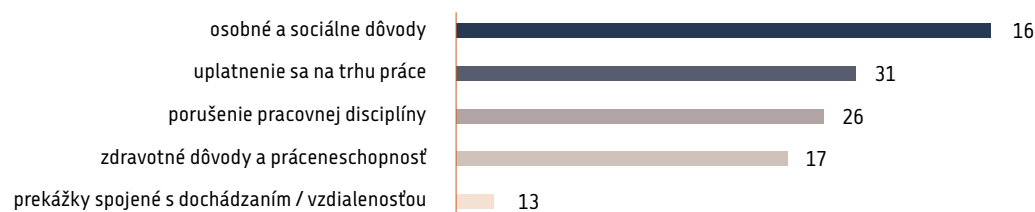
Dĺžka adaptácie sa líšila – v závislosti od lokality, individuálnych predpokladov a náročnosti techník (napr. práca s vápencovým alebo bridlicovým murivom). Stabilné pracovné podmienky a podpora zo strany tímu prispievali k vyššej motivácii a angažovanosti pracovníkov.

Dôvody fluktuácie pracovníkov

Aj napriek podpore a zaškoleniu dochádzalo na viacerých pracoviskách k výmene zamestnancov. Dôvody fluktuácie boli rôznorodé a ilustruje ich aj graf č. 4, ktorý sumarizuje najčastejšie uvádzané príčiny odchodov:

- osobné a sociálne dôvody (napr. demotivácia, strata záujmu o prácu, finančné problémy – vrátane exekúcií a zrážok zo mzdy, nevyhovujúce osobné alebo rodinné okolnosti, odchod do dôchodku, úmrtie, špecifické situácie – napríklad žiarlivosť partnera),
- uplatnenie sa na otvorenom trhu práce – pozitívny dôsledok fluktuácie, ktorý naznačuje, že nadobudnuté skúsenosti môžu prispieť k stabilnejšiemu uplatneniu mimo projektovej podpory,
- porušenie pracovnej disciplíny (opakované neospravedlnené absencie, nevhodné správanie na pracovisku, užívanie návykových látok),
- zdravotné dôvody a dlhodobá práceneschopnosť,
- prekážky spojené s dochádzaním či väčšou vzdialenosťou.

Graf č. 4 Dôvody fluktuácie pracovníkov



Zdroj: ÚSVRK

Poznámka: Hodnoty v absolútnych číslach



Treba však zdôrazniť, že problém s dochádzaním bol zaznamenaný len v jednom prípade a medzi reálne identifikovanými dôvodmi fluktuácie sa vôbec nevyskytli faktory ako nedostatočné vzdelanie, vedomosti či odborné zručnosti.

Potreba individuálneho prístupu k pracovníkom

Zistenie, že medzi dôvodmi fluktuácie sa nevyskytli faktory ako nízke vzdelanie, nedostatok odborných zručností či problém s dochádzaním, naznačuje, že kľúčové príčiny odchodov boli osobnostného, sociálneho alebo zdravotného charakteru.

Tieto výzvy nie je možné riešiť len bežným vzdelávaním či organizačnými opatreniami. Vyžadujú si individuálny prístup k pracovníkom, vrátane:

- prevencie rizikového správania,
- podpory finančnej gramotnosti,
- citlivého a aktívneho prístupu zo strany nadriadených.

3.2. Kontinuita a dlhodobé zamestnávanie

- **Podpora dlhodobého zamestnávania menšieho počtu stabilných pracovníkov namiesto častej rotácie krátkodobo zamestnaných osôb.** Takéto nastavenie umožňuje udržať stabilitu tímu a kontinuitu aktivít počas celého projektu.
- **Udržanie pracovných činností mimo sezóny** (napr. zimné práce – výroba šindľov, triedenie materiálu, jednoduché montáže), ktoré umožňujú zmysluplné zamestnávanie počas celého roka a eliminujú výpadky v aktivitách.
- **Hľadanie a podpora riešení, ktoré umožnia pokračovanie zamestnanosti po ukončení projektu.** Cieľom je predísť návratu pracovníkov do evidencie nezamestnaných a využiť ich nadobudnuté zručnosti v ďalšej praxi.
- **Zachovanie a posilnenie sociálneho rozmeru projektu, najmä v oblasti kontinuálneho zamestnávania príslušníkov MRK.** Tento prístup napomáha nielen sociálnej inklúzii a ekonomickej stabilite znevýhodnených skupín, ale aj ich dlhodobému pracovnému uplatneniu a integrácii do širšieho trhu práce.



4. Potenciál transformácie na sociálne podniky integračného typu

Projekt rámcovo pracuje s víziou transformácie na sociálne podniky integračného typu, ktorá je zatiaľ formulovaná len ako dlhodobější možnosť.

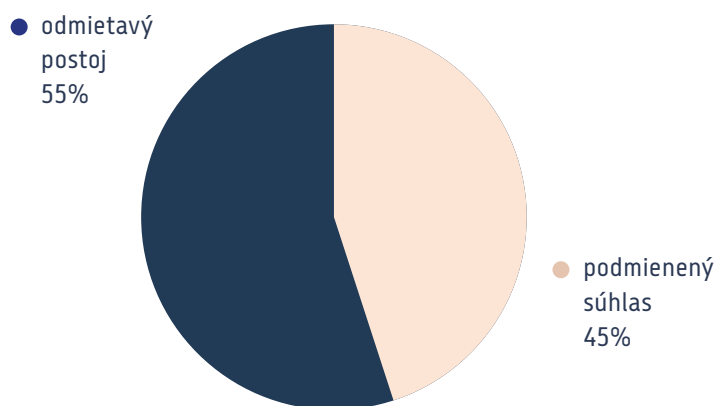
4.1. Postoje realizátorov k transformácii

Z odpovedí 31 oslovených subjektov vyplýva, že postoj k transformácii alebo rozšíreniu činnosti na sociálny podnik je prevažne negatívny (graf č. 5).

Väčšina – 17 subjektov (55 %) sa k možnosti transformácie na sociálny podnik postavila odmietavo. V tejto skupine však zaznievali aj opatrné úvahy o potrebe zvážiť túto formu organizácie v budúcnosti – najmä v prípade, ak by sa iné modely ukázali ako nefunkčné alebo dlhodobo neudržateľné.

Naopak, 14 subjektov (45 %) prejavilo podmienený záujem o transformáciu, ktorý by bol akceptovaný len za podmienky, že projekt by v opačnom prípade nepokračoval vôbec. V praxi by uprednostnili zapojenie sa len v obmedzenom rozsahu – napríklad prostredníctvom účasti v centrálnom alebo zastrešujúcom modeli sociálneho podniku, nie formou samostatného prechodu.

Graf č. 5 Postoj subjektov k transformácii na sociálny podnik



Zdroj: ÚSVRK

Poznámka: Hodnoty v %; N = 31 zapojených realizátorov



4.2. Identifikované prekážky a motivačné faktory

Prekážky a výhrady

Vnímané riziká a obavy zo strany realizátorov ako potenciálnych záujemcov o získanie štatútu integračného sociálneho podniku:

Legislatívne, finančné a psychologické

- **Legislatíva a aplikačná prax zákona č. 112/2018 Z. z.:** Panuje neistota, ako presne funguje právny rámec sociálnych podnikov, čo zvyšuje obavy z možných pochybení alebo sankcií.
- **Nedostatok informácií:** Mnohé subjekty si nevedia predstaviť, ako by prechod do režimu sociálneho podniku prebiehal v praxi, aké podmienky by museli spĺňať a aké výhody či povinnosti by z toho pre nich vyplývali.
- **Strach z finančnej neudržateľnosti:** Riziko finančnej neudržateľnosti vnímajú mnohé organizácie najmä v súvislosti s ukončením počiatočného externého financovania, po ktorom by nemuseli byť schopné zabezpečiť prevádzku z vlastných zdrojov. Táto neistota vychádza z faktu, že zapojení žiadatelia nevykonávajú primárne ekonomickú činnosť a negenerujú zisk – čo je pritom jedným zo základných predpokladov fungovania sociálneho podniku. V prípade obnovy hradov ide prevažne o udržiavacie a manuálne práce, ktoré síce majú verejnosprospešný charakter, no samy osebe nevytvárajú zisk. Určité príjmy by síce mohli vzniknúť prostredníctvom doplnkových aktivít, ako napríklad turisticky orientovaných služieb či predaja sprievodných produktov, no tieto aktivity negenerujú príjem porovnateľný s predajom tovarov alebo služieb, ako je to v prípade sociálnych podnikov zameraných napríklad na výrobu remeselných produktov. Preto nie je isté, či by takto získané prostriedky boli dlhodobo postačujúce na udržanie prevádzky bez externej podpory.
- **Nízka dôvera k systému:** Niektoré subjekty vnímajú koncept sociálneho podnikania ako formálny, vzdialený ich realite a potrebám.
- **Hospodárska činnosť podniku a udržateľnosť:** Neistota, či by subjekt zvládol prechod z dotovaného projektu na model, ktorý predpokladá väčšiu samostatnosť a podnikavosť.

Kapacitné obmedzenia

- **Personálny deficit:** Nedostatok zamestnancov, ktorí by zvládli vedenie sociálneho podniku – najmä čo sa týka manažmentu, účtovníctva a administratívy.
- **Slabé technické a materiálne zázemie:** Chýbajú priestory, vybavenie alebo nástroje, ktoré sú nevyhnutné na stabilnú prevádzku.
- **Nedostatok skúseností s podnikateľskou činnosťou:** Viaceré organizácie nikdy nevykonávali ekonomickú činnosť, a preto majú obavu prevziať zodpovednosť za samostatné podnikanie.

Finančné obmedzenia a potreba spolufinancovania

- **Neschopnosť pokryť mzdy bez externých zdrojov:** Najčastejšie uvádzaná prekážka. Subjekty upozorňujú, že bez pokračujúceho príspevku štátu alebo EÚ nebudú schopné zamestnávať znevýhodnené osoby a systematicky plánovať dlhodobý rozvoj.

Motivačné faktory a príležitosti

Sociálne a hodnotové motivácie

- **Zamestnanosť pre znevýhodnené skupiny:** Viaceré subjekty vnímajú sociálne podnikanie ako nástroj na vytváranie stabilných pracovných miest pre ľudí s obmedzenými možnosťami na trhu práce – najmä obyvateľov MRK, dlhodobo nezamestnaných a iné zraniteľné skupiny.



- **Zhodnotenie doterajších skúseností:** Pozitívne skúsenosti s verejnoprospešnými aktivitami, komunitnou prácou a zamestnávaním znevýhodnených osôb posilňujú ochotu uvažovať o trvalo udržateľnom modeli zamestnávania.
- **Silné komunitné zázemie:** V regiónoch, kde je tradícia spolupráce medzi komunitou, samosprávou a projektovým tímom, je otvorenosť k transformácii spravidla vyššia.

Vnútné kapacity a organizačné predpoklady

- **Dostupné priestory a technické vybavenie:** Organizácie, ktoré už disponujú vhodným zázemím (napr. dielňami, skladmi, nástrojmi), vnímajú možnosť prevádzkovania sociálneho podniku realistickejšie.
- **Skúsený tím:** Prítomnosť aktívneho koordinátora, projektového manažéra či iného odborného personálu sa ukazuje ako jeden z kľúčových predpokladov úspechu
- **Už existujúca spolupráca s kľúčovými partnermi:** Subjekty, ktoré už dlhodobo spolupracujú s obcami, úradmi PSVR alebo komunitnými centrami, vnímajú túto podporu ako základ pre budúcu stabilitu.

Externé podporné faktory

- **Dostupnosť odborného poradenstva:** Viaceré organizácie by sa k transformácii postavili pozitívnejšie, ak by mali k dispozícii konzultácie v oblasti práva, účtovníctva, ekonomiky či personálnej agendy. V odpovediach respondentov neboli spomínané existujúce regionálne centrá sociálnej ekonomiky, čo naznačuje potrebu priblížiť tieto služby.
- **Školenia a mentoring:** Možnosť získať podporu v podobe cielených školení alebo osobného mentoringu v počiatočných fázach sociálneho podnikania sa vníma ako veľmi motivačná.
- **Finančná podpora a dotačné schémy:** Stabilné a predvídateľné formy podpory (napr. výzvy, granty, formy verejného financovania) sú často rozhodujúcim faktorom pri zvažovaní prechodu na tento model.

4.3. Podmienky pre úspešnú transformáciu

Na to, aby sa transformácia organizácií na sociálny podnik integračného typu stala reálnou a udržateľnou alternatívou, je potrebné naplniť viacero systémových, organizačných aj praktických predpokladov. Tieto podmienky nevyplývajú len zo záujmu subjektov, ale predovšetkým z ich schopnosti a pripravenosti prejsť na nový model fungovania bez ohrozenia stabilného chodu.

Medzi kľúčové podmienky patria:

Stabilné a predvídateľné financovanie

- Zavedenie mechanizmov spolufinancovania mzdových nákladov (napr. prostredníctvom dlhodobej podpory zo strany verejných zdrojov).
- Zabezpečenie viacročného plánovania s možnosťou flexibilného čerpania financií podľa reálneho vývoja.
- Prístup k štartovacím grantom alebo finančným nástrojom na pokrytie nákladov počas prechodného obdobia.

Administratívna a metodická podpora

- Poskytnutie jasných, prakticky využiteľných metodík a usmernení k právnym, účtovným a prevádzkovým aspektom sociálneho podnikania.
- Vytvorenie dostupnej poradenskej siete (napr. formou konzultácií, webinárov, príručiek).
- Zavedenie „sprievodcu transformáciou“, ktorý pomôže jednotlivým organizáciám krok po kroku zorientovať sa v procese prechodu.



Posilnenie kapacít riadenia a odborného vedenia

- Budovanie kompetencií v oblasti projektového manažmentu, ekonomiky, personálneho riadenia a plánovania výnosov.
- Podpora školení pre koordinátorov, vedúcich pracovníkov a technických garantov zameraných na nové zodpovednosti v sociálnom podniku.
- Zapojenie externých mentorov pre subjekty v počiatočnej fáze transformácie.

Zohľadnenie lokálnych podmienok

- Prispôsobenie modelu sociálneho podniku konkrétnemu regiónu – napr. veľkosti trhu, dostupnosti pracovnej sily či infraštruktúry.
- Možnosť zamerať sa na kombináciu sociálnej a environmentálnej udržateľnosti (napr. cez obnovu NKP, ekologické aktivity, komunitné služby).
- Flexibilita v nastavení rozsahu a typu činnosti podľa lokálnych potrieb komunity a jej možností.

Transformácia na sociálny podnik nie je len formálnou zmenou, ale zásadnou organizačnou adaptáciou. Naplnenie uvedených podmienok môže predstavovať kľúčový rozdiel medzi teoretickou možnosťou a reálnou udržateľnosťou.



5. Sieťovanie aktérov a rozvoj miestnych komunít

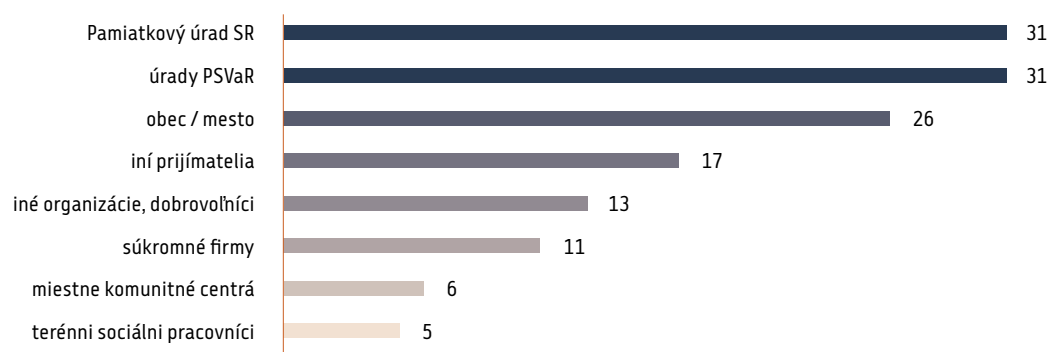
5.1 Partnerstvá, spolupráca a sieťovanie

Pri implementácii projektu prebiehala spolupráca s rôznorodými partnermi, ktorí významne prispeli k jeho úspešnosti:

- **Úrady PSVaR** zohrávali dôležitú úlohu pri koordinácii a podpore zamestnanosti, čím napomáhali efektívnemu zapojeniu cieľových skupín.
- **Pamiatkový úrad SR** poskytoval odborný dohľad nad obnovou pamiatok a dohliadal na zachovanie ich historickej hodnoty.
- **Miestne samosprávy** (obce/mestá) zabezpečovali logistickú a administratívnu podporu a aktívne sa podieľali na miestnom plánovaní.
- **Ďalší prijímatelia podpory**, ako neziskové organizácie a školy, obohatili projekt o väčšiu tematickú rozmanitosť a rozsah realizovaných činností.
- **Komunitné centrá a terénni sociálni pracovníci** podporovali lepší kontakt s miestnym obyvateľstvom a pomáhali cieľiť aktivity na zraniteľné skupiny.
- **Súkromné firmy a iné subjekty** poskytovali technickú pomoc, odborné poradenstvo či materiál (často bezplatne alebo so zľavou), čím prispievali k zníženiu nákladov a zvýšeniu efektivity.

Graf č. 6 zobrazuje rozdelenie spolupráce s jednotlivými partnermi v rámci realizácie projektu. Najčastejšie spomínanými partnermi boli Pamiatkový úrad SR a úrady PSVaR, každý s počtom 31 uvedení. Nasledujú obce a mestá (26), ďalší prijímatelia podpory (17) a rôzne organizácie vrátane dobrovoľníkov (13). Menej početne zastúpené boli súkromné firmy (11), miestne komunitné centrá (6) a terénni sociálni pracovníci (5).

Graf č. 6: Typy partnerov a formy spolupráce pri implementácii projektu



Zdroj: ÚSVRK

Poznámka: Hodnoty v absolútnych číslach (počet partnerstiev)

Hodnotenie spolupráce s partnermi počas realizácie projektu

Vo väčšine prípadov bola spolupráca s partnermi hodnotená pozitívne – ako funkčná, dobre koordinovaná a bez výraznejších komplikácií. Najčastejšie bola vyzdvihovaná promptná komunikácia a podpora zo strany úradov PSVaR.

Zapojené subjekty zároveň nevnímajú výraznejšie prekážky ani potrebu zásadných zmien.

Napriek tomu, niektoré subjekty poukazovali na komplikovanejšiu spoluprácu s Pamiatkovým úradom SR, najmä pre rozdielne názory na rozsah zásahov, pomalšie schvaľovacie procesy a nízku mieru pružnosti. Tieto výhrady poukazujú na potrebu lepšej komunikácie a hľadania spoločného jazyka medzi odborníkmi z pamiatkovej ochrany a realizátormi obnovy.

Sieťovanie a regionálna spolupráca⁸

Spolupráca medzi jednotlivými subjektmi prebiehala prevažne na báze dobrovoľnosti a osobných kontaktov. Zo všetkých 31 účastníkov projektu sú 17 členmi OZ Zachráňme hrady, ktoré funguje ako platforma na zdieľanie skúseností, výmenu informácií o projektoch, možnostiach financovania a odbornej pomoci. Táto neformálna sieť prostredníctvom komunikácie a pravidelných stretnutí poskytuje účastníkom podporu, pocit spolupatričnosti a posilňuje ich motiváciu pokračovať v obnove kultúrneho dedičstva.

V OZ Zachráňme hrady sú však výlučne OZ, nie obce, či iné typy organizácií. Čo sa týka obcí, iniciatíva bola prevažne na ich strane. **Spolupráca sa prirodzene formovala na regionálnej úrovni, najmä medzi geograficky blízkymi subjektmi**, napr. mesto Podolíneč, obec Holumnica a OZ ASTRA v Toporci. V niektorých prípadoch prebiehali aj vzájomné návštevy medzi lokalitami, napr. medzi obcou Ruská Nová Ves (hrad Solnohrad) a mestom Velký Šariš (hrad Šariš). Tieto výmeny umožnili porovnávať kvalitu prác, použité materiály a technologické postupy a predstavovali cenný príklad spontánneho sieťovania „zdola“.

Súčasnou koncepcie projektu bolo aj vytváranie prepojení a spolupráce so sociálnymi podnikmi, ktorá sa však rozvinula len v obmedzenej miere. Väčšina obcí a OZ sociálne podniky vo svojom okolí nepoznala a nespocovala s nimi. Výnimku predstavuje obec Sokol', ktorá prostredníctvom iného projektu spolupracovala so sociálnym podnikom z Prešova, a obec Jasenov, ktorá má vlastný sociálny podnik a zvažuje zapojenie do ďalších iniciatív.

Skúsenosti z realizácie projektu potvrdzujú, že **sieťovanie zapojených subjektov predstavuje klúčový predpoklad pre udržateľnosť výsledkov a ďalší rozvoj miestnych komunít.** Posilnenie koordinácie a vytvorenie odbornej platformy pre obce môže v budúcnosti prispieť k efektívnejšej spolupráci a lepšiemu využitiu potenciálu sociálnej ekonomiky.

Prispeje k tomu aj pripravované memorandum o spolupráci medzi OZ Zachráňme hrady a Združením miest a obcí Slovenska, ktorého cieľom je vytvoriť rámec pre systematické sieťovanie, zdieľanie informácií, osvedčených postupov a koordináciu spoločných aktivít v oblasti obnovy kultúrneho dedičstva a sociálnej ekonomiky.

Preferované formy spolupráce a sieťovania medzi realizátormi projektu

Zúčastnené subjekty sa vyjadrili, že by uvítali rôzne formy spolupráce ako účinný nástroj na zdieľanie skúseností:

- Workshopy – najčastejšie spomínané ako priestor na zdieľanie skúseností, praktických riešení a učenie sa z praxe.
- Konferencie – vnímané ako príležitosť na prezentovanie výsledkov, rozšírenie profesijných kontaktov a diskusiu o širšom význame obnovy NKP.
- Pracovné stretnutia – pravidelné menšie skupiny zamerané na konkrétne témy alebo problémy boli hodnotené ako veľmi prínosné pre odbornú výmenu a budovanie partnerstiev.



5.2. Dopady na obnovu NKP a regionálny rozvoj

Vývoj iniciatív zameraných na obnovu NKP

Vývoj projektov zameraných na obnovu kultúrneho dedičstva a podporu zamestnanosti prebiehal postupne v niekoľkých etapách.

Začiatky obnovy jednotlivých NKP sa líšili – boli úzko späté s charakterom realizujúcich organizácií, ako aj s prípadnými zmenami vo vlastníckych právach k daným objektom. Niektoré subjekty uvádzali začiatky obnovy už v 90. rokoch (napr. vznik OZ), iné spúšťali reálne práce až v roku 2023. Často išlo o viacfázové procesy – napríklad vyčistenie miesta a archeologické výskumy v jednom období a samotné práce na obnove až o niekoľko rokov neskôr.

Regionálny a sociálny rozmer implementácie projektu

Z rozhovorov s prijímateľmi vyplynula potreba dlhodobjšieho plánovania finančných prostriedkov a personálneho zabezpečenia, najmä vzhľadom na časovú náročnosť niektorých činností v rámci prípravy a realizácie úloh. V tejto súvislosti je vhodné uviesť, že zapojené subjekty opakovane zdôrazňovali význam predvídateľnosti – najmä v oblasti financovania a dostupnosti pracovnej sily – ako kľúčového predpokladu pre efektívne riadenie a plynulý priebeh projektových aktivít.

Dôležitým aspektom implementácie projektu sa stalo systematické zapájanie osôb z MRK, ktoré predstavujú jednu z najviac znevýhodnených skupín z hľadiska prístupu na trh práce. Projekt tak nadobudol nielen kultúrny a sociálny rozmer, ale aj výrazný integračný charakter. V mnohých prípadoch práve zamestnávanie osôb z MRK prispelo k stabilizácii miestnych komunít a zvýšeniu sociálnej súdržnosti v dotknutých regiónoch.

Dopad obnovy NKP na návštevnosť a rozvoj cestovného ruchu

Presné údaje o náraste návštevnosti NKP počas obdobia ich obnovy nie sú vo väčšine prípadov dostupné alebo ich nie je možné spoľahlivo určiť. Údaje vychádzajú z odhadov alebo sú iba čiastočne doložené konkrétnymi štatistikami. Len niektoré údaje sú podložené spoľahlivými zdrojmi alebo systematickým monitorovaním návštevnosti. Na základe týchto dostupných dát sa javí **rastúci trend návštevnosti**, ktorý možno pripísať viacerým faktorom súvisiacim s obnovou NKP, ako sú zlepšený technický a estetický stav objektov, vyššia atraktivita pre návštevníkov, kvalitnejšia propagácia a organizácia kultúrnych podujatí priamo spojených s revitalizovanými pamiatkami. Obnova tak prináša pridanú hodnotu nielen samotným NKP, ale aj širšej komunite. Predpokladá sa, že napomôže aj rozvoju cestovného ruchu v regióne, a to zvyšovaním počtu turistov a návštevníkov.

Zvýšená návštevnosť zároveň prispieva k ekonomickej udržateľnosti projektov. Vyšší počet návštevníkov generuje vyššie príjmy zo vstupného, predaja suvenírov a ďalších súvisiacich služieb. Tieto príjmy umožňujú financovať ďalšie obnovovacie a rozvojové aktivity a súčasne zlepšujú podmienky pre zapojenie miestnych pracovníkov a komunít. V neposlednom rade tiež prispieva k zvyšovaniu kultúrneho a historického povedomia v danej lokalite.



5.3. Príklady dobrej praxe

Táto kapitola sumarizuje hlavné výsledky projektu v zapojených lokalitách a približuje ich konkrétne dopady v oblasti fyzickej obnovy, funkčného využitia, sociálneho rozmeru a regionálneho rozvoja.

Sociálny prínos a komunitné zapojenie

Projekt mal výrazný sociálny rozmer. Do realizácie obnov boli zapojení pracovníci MRK, pre ktorých išlo v niektorých prípadoch o prvú dlhodobejšiu pracovnú skúsenosť. Táto forma zapojenia mala pozitívny vplyv na ich pracovné návyky, sebavedomie a celkovú sociálnu inklúziu.

Účasť na obnove pamiatok umožnila týmto pracovníkom nielen osvojiť si praktické zručnosti v oblasti stavebných a remeselných prác, ale tiež vytvoriť väzbu k miestu, ktoré aktívne pomáhali zachrániť. Zároveň išlo o spôsob, ako podporiť zmenu pohľadu väčšiny spoločnosti na MRK – ako na aktívnych a prínosných účastníkov verejne prospešných projektov.

Okrem jednotlivcov projekt posilnil aj širší komunitný rozmer – viaceré obnovované priestory sa postupne menia na živé miesta stretávania, lokálnych iniciatív, vzdelávania a kultúrneho života. Tým sa posilňuje sociálna súdržnosť v regióne a zároveň sa zvyšuje spoločenská hodnota samotných NKP.

Fyzická obnova pamiatok a jej rozvojový potenciál

Vo všetkých zapojených lokalitách je dnes možné jasne sledovať rozdiel medzi stavom NKP pred začiatkom intervencie a po jej realizácii. Mnohé objekty boli pôvodne vo veľmi zlom až havarijnom stave – zanedbané, poškodené a bez funkčného využitia. Vďaka projektu sa podarilo ich technický stav stabilizovať, zastaviť degradáciu a pripraviť ich na ďalšie funkčné využitie.

Obnova prebiehala v postupných krokoch – od čistenia areálov a odstraňovania nánosov a okolia NKP od náletových drevín a iného porastu, cez základnú stabilizáciu murív, až po rozsiahlejšie stavebné zásahy vrátane statických úprav, sanácií, opráv fasád či terénnych úprav. V niektorých prípadoch boli vytvorené jednoduché formy krátkodobého ubytovania, oddychové zóny alebo priestory pre komunitné aktivity. Súčasťou obnovy bolo aj budovanie základného zázemia na kultúrne, vzdelávacie či komunitné využitie. Projekt v mnohých prípadoch nadviazal na dlhodobejšie iniciatívy obnovy a doplnil ich o chýbajúce prvky – napríklad dokončenie rozpracovaných častí alebo sprístupnenie areálov verejnosti. Tým sa vytvorili predpoklady pre zapojenie pamiatok do verejného života a ich ďalší rozvoj v súlade s potrebami miestneho prostredia.

Prepojenie s regionálnym rozvojom

Obnovené pamiatky sa stali prirodzenou súčasťou lokálnych rozvojových stratégií – najmä v oblasti cestovného ruchu, kultúry, vzdelávania a komunitných služieb. Sú aktívne využívané na podujatia, prehliadky, workshopy či komunitné stretnutia a zároveň dopĺňajú existujúce regionálne atrakcie. Vďaka obnove získali nový význam a funkciu, čím rozširujú ponuku regiónu, zvyšujú jeho atraktivitu, predlžujú pobyt návštevníkov a podporujú udržateľný a inkluzívny rozvoj územia.



6. Odporúčania pre riadenie projektu

Riadenie projektu a komunikácia medzi zapojenými aktérmi

- Pozitívne reakcie na návrh organizovať spoločné stretnutia, workshopy a tematické diskusie medzi zapojenými subjektmi, predstaviteľmi Ústredia PSVaR a ÚSVRK, potvrdzujú reálny záujem o koordinovaný a dlhodobý udržateľný prístup k integrácii znevýhodnených skupín na pracovnom trhu, vrátane ľudí z prostredia MRK.
- V rámci riadenia projektu považujeme za dôležité **odporučiť zavedenie efektívneho a pravidelného systému komunikácie medzi všetkými zúčastnenými stranami**. Takýto systém by mal byť postavený na jasne definovaných komunikačných kanáloch, pravidlách a nástrojoch, ktoré umožnia priebežnú koordináciu, včasné zdieľanie informácií a funkčnú spoluprácu (napr. pravidelné koordinačné porady, digitálne platformy, zdieľané harmonogramy). Transparentná a dobre nastavená komunikácia pomáha predchádzať nejasnostiam, minimalizuje duplicitu, podporuje hladký priebeh všetkých projektových aktivít a vytvára priestor na spoločné hľadanie riešení.
- Odporúča sa zohľadniť aj faktory, ktoré významne ovplyvňujú schopnosť dlhodobo sa udržať v zamestnaní – najmä osobné a sociálne okolnosti účastníkov. V budúcich projektoch by preto bolo prínosné posilniť spoluprácu so sociálnymi pracovníkmi a odborníkmi na finančné poradenstvo, ktorí môžu pomôcť riešiť zadlženosť, exekúcie či iné bariéry, najmä v počiatočných fázach projektu.
- **Odporúča sa zaviesť transparentný systém výberu NKP**, založený na verejných, zrozumiteľných a overiteľných kritériách. Takýto prístup prispeje k objektívnemu rozhodovaniu, zvýši dôveru realizátorov a posilní spoluprácu medzi zúčastnenými subjektmi.
- Odporúčame okrem toho **zaviesť štandardizovanú fotodokumentáciu ako súčasť výkazníctva** – povinné zábery pred, počas a po realizácii aktivít s časovým údajom a popisom, čo prispeje k transparentnosti a kontrole vykonaných prác.

Flexibilné zapájanie pracovníkov

- Zvážiť rotáciu pracovníkov medzi lokalitami NKP tam, kde to regionálne podmienky umožnia. Tento prístup môže pomôcť flexibilne reagovať na personálne výpadky, vyrovnať pracovné zaťaženie a podporiť zdieľanie skúseností medzi tímami.
- Zrušiť pravidlo automatického zániku pracovnej pozície po 30 dňoch jej neobsadenia a nahradiť ho flexibilnejším režimom, ktorý lepšie zohľadňuje regionálne podmienky a trh práce; podobná úprava sa využíva aj v iných projektoch zameraných na podporu zamestnávania.
- Zaviesť flexibilitu pri obsadzovaní pozícií ako nástroj riešenia krátkodobých výpadkov zamestnancov.

Mzdové, personálne a technické nastavenie

Mzdové a motivačné opatrenia

- Zvýšiť základné mzdy pre kľúčové pracovné pozície, najmä pre majstrov a koordinátorov, ktorých úloha je zásadná pre riadenie tímov a priebeh prác. Súčasný ohodnotenie nezodpovedá miere zodpovednosti a zaostáva za trhovými štandardmi.
- Zaviesť variabilnú zložku mzdy ako prostriedok motivácie a odmeňovania. Môže ísť o dochádzkové bonusy, tímové odmeny, výkonnostné prémie alebo odmeny za splnenie cieľov.



- Zaviesť systém kariérneho postupu, ktorý by umožnil profesijný rast a prestup medzi pracovnými pozíciami na základe dlhodobej praxe, zodpovednosti, spoľahlivosti a preukázaných zručností, aj v prípadoch, ak zamestnanec nemá formálne vzdelanie, ale preukazuje ochotu učiť sa.
- Posilniť motiváciu, lojalitu a stabilitu tímov prostredníctvom profesijného rastu, uznania odvedenej práce a vytvárania priestoru pre osobný rozvoj.

Odborný rozvoj a podpora pracovníkov

- Navýšiť rozpočet na odborné školenia a zaradiť ich medzi oprávnené výdavky projektu (napr. minimálne raz ročne absolvovanie lešenárskeho kurzu).
- Podporiť odborný rozvoj aj prostredníctvom sieťovania, zdieľania skúseností a príkladov dobrej praxe.
- Posilniť odborné kapacity v oblasti sociálnej práce vytvorením funkcie koordinátora pre prácu so znevýhodnenými skupinami (najmä MRK), ktorý by prepájal sociálnu a odbornú zložku a poskytoval metodickú podporu v teréne.

Materiálové a technické podmienky

Zlepšiť dostupnosť technického vybavenia a pracovných pomôcok (ochranný odev, obuv, prilby, rukavice, reflexné prvky, základné náradie a spotrebný materiál), keďže súčasné paušálne prostriedky nie vždy postačujú na ich kvalitné zabezpečenie.

Administratívne a organizačné opatrenia

- Zabezpečiť administratívnu podporu pre tím, najmä pri spracovaní výkazov, účtovníctva a projektovej dokumentácie, aby sa technické pozície odbremenili od nadmernej administratívy.
- Zjednodušiť drobné nákupy, napr. umožnením refundácie výdavkov na základe bločku alebo zjednodušeného interného schvaľovania.
- Zabezpečenie dopravy a logistiky pre pracovníkov, najmä v odľahlých lokalitách. Medzi návrhmi figuruje zabezpečenie vozidiel, preplácanie cestovného a podpora zdieľanej dopravy.

Alternatívne modely riadenia a realizácie

Viacerí prijímatelia boli skeptickí voči modelu samostatných sociálnych podnikov z dôvodu jeho zložitosti, finančných rizík a prevádzkovej neudržateľnosti.

Ako vhodnejšie sa im javia nasledujúce alternatívy:

- Centrálny sociálny podnik zastrešujúci viacero lokalít.
- Spolupráca s existujúcimi sociálnymi podnikmi, ktoré už disponujú infraštruktúrou, personálnym obsadením, know-how a prevádzkovými skúsenosťami.

Tieto modely prispievajú k efektívnemu riadeniu, zjednodušeniu administratívy a optimalizácii nákladov.



7. Monitoring uplatniteľnosti podporených zamestnancov po ukončení implementačnej fázy projektu

V súlade s úlohou ÚSVRK, definovanou v Prílohe č. 2 Zámeru projektu ako „monitorovať dopad aktivít projektu na uplatniteľnosť podporených zamestnancov na trhu práce“, bol po skončení implementačnej fázy projektu (t. j. po 31. 10. 2025) realizovaný cieľový prieskum zameraný na zistenie následného uplatnenia účastníkov projektu na trhu práce. Tieto údaje predstavujú základný predpoklad pre vyhodnotenie do akej miery projekt podporuje dlhodobé pracovné uplatnenie zamestnancov a predchádza závislosti od projektovej podpory.

Začiatkom novembra 2025 ÚSVRK e-mailovou formou oslovil všetkých 31 prijímateľov projektu a Ústredie PSVaR, s cieľom získať aktuálne údaje o ďalšom pracovnom uplatnení podporených osôb po ukončení projektu.

ÚSVRK požadoval tieto informácie:

- počet osôb, ktoré sa od 1. 11. 2025 zaradili do evidencie na úrade PSVaR,
- počet osôb, ktoré si po ukončení projektu našli zamestnanie alebo iné uplatnenie.

Z údajov dostupných Ústrediu PSVaR z dát zo Sociálnej poisťovne ku dňu 30.11.2025, z celkom 575 účastníkov projektu:

- 72 (12,5 %) našlo uplatnenie na trhu práce
- 335 (58,3 %) sa vrátilo do evidencie UoZ a
- 168 osôb má stav „neznámy“.

Podľa odpovedí zamestnávateľov z projektu, stav „neznámy“ zahŕňa osoby, ktoré sú dlhodobo PN, odišli do starobného dôchodku, zamestnali sa v zahraničí, prípadne sa plánujú zamestnať alebo evidovať do evidencie UoZ, no zatiaľ tak neučinili.

Tieto výsledky potvrdzujú, že projekt prispel k uplatneniu časti podporených pracovníkov na trhu práce mimo prostredia projektovej podpory. Získané dáta sú zároveň v súlade s kvalitatívnymi zisteniami analýzy, ktorá opakovane poukazovala na význam pracovných návykov, rozvoj zručností a stabilizáciu pracovného správania ako kľúčové predpoklady pre následné uplatnenie.



8. Záver

ÚSVRK v projekte vystúpil ako aktívny partner, ktorý prostredníctvom monitoringu a metodického usmerňovania sledoval, monitoroval dopad implementácie a vyhodnocovanie dopadov na uplatniteľnosť MRK na trhu práce. Získaval nielen kvantitatívne údaje o plnení ukazovateľov, ale aj kvalitatívne poznatky zo spätnej väzby a rozhovorov s realizátormi, čo umožnilo identifikovať bariéry a naznačiť možné riešenia. Týmto spôsobom poskytoval realizátorom metodické podnety, podporoval sieťovanie s regionálnymi aktérmi a prispieval k tomu, aby projekt mohol mať dlhodobejší dopad v oblasti zamestnateľnosti a rozvoja sociálnej ekonomiky.

Zvlášť významná bola úloha ÚSVRK pri monitorovaní toho, aby sa podporovaní pracovníci nestali závislými od projektovej podpory, ale aby si po získaní pracovných návykov a kvalifikácie dokázali nájsť samostatné uplatnenie na otvorenom trhu práce. Túto úlohu naplnil systematickým sledovaním plnenia ukazovateľov a zhromažďovaním spätnej väzby od realizátorov aj samotných pracovníkov.

Na základe získaných dát a zistení, analýza formulovala rámcové odporúčania – najmä potrebu posilňovať pracovné návyky, predchádzať predčasnému ukončeniu pracovného pomeru a zvyšovať motiváciu pokračovať v zamestnaní aj po skončení projektu. Tieto odporúčania zatiaľ ostávajú zachytené najmä ako podnety do budúcnosti, ktoré si vyžadujú systematickejšiu podporu.

Z hľadiska súladu so strategickými záväzkami možno konštatovať, že projekt:

naplnil ciele **Stratégie rovnosti, inklúzie a participácie Rómov do roku 2030** tým, že zapojil významný podiel MRK do pracovného procesu, rozvinul ich zručnosti, posilnil inklúziu a umožnil prácu v blízkosti bydliska, podporil realizáciu cieľov **Programového vyhlásenia vlády SR 2023 – 2027** v oblasti inkluzívneho zamestnávania tým, že zvýšil uplatniteľnosť stoviek pracovníkov (prevažne z MRK) na trhu práce a znížil závislosť od sociálnych dávok, naznačil potenciál vytvoriť základ pre transformáciu na sociálne podniky – vďaka stabilizovaným tímom, nadobudnutým zručnostiam a rozvinutým partnerstvám.

Projekt tak možno označiť za **príklad dobrej praxe** s potenciálom byť ďalej rozvíjaný, a to nielen v ďalších regiónoch Slovenska, ale aj ako modelový prístup v oblasti inklúzie a zamestnávania MRK.

Výpovede realizátorov a zapojených pracovníkov potvrdzujú jeho prínosy a záujem pokračovať v podobných aktivitách.

Výsledky projektu presiahli rámec samotnej obnovy pamiatok: stabilizované hrady priniesli novú perspektívu pre regióny, komunitné aktivity posilnili miestnu súdržnosť a sieť partnerov ukázala cestu, ako môže sociálna ekonomika fungovať v praxi.

Projekt ukázal, že obnova kultúrneho dedičstva môže byť omnoho viac než len stavebnou činnosťou a že aj staré múry môžu otvárať nové dvere – k práci, inklúzii a lepšej budúcnosti.



Zoznam použitých skratiek

Analýza – Analýza monitorovacích výstupov z pozície partnera projektu v národnom projekte „Ľudia a hrady – krok k sociálnej ekonomike“ (2024 – 2025)
BOZP – bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
MRK – marginalizované rómske komunity
NKP – národná kultúrna pamiatka
NP/projekt – národný projekt „Ľudia a hrady – krok k sociálnej ekonomike“
NP Ľudia a hrady 1 - národný projekt „Zvýšenie zamestnanosti a zamestnatelňosti ľudí žijúcich v lokalitách s prítomnosťou MRK realizáciou obnovy kultúrneho dedičstva“
OZ – občianske združenie
SR – Slovenská republika
UoZ – uchádzač o zamestnanie
Úrad/y PSVaR – úrady práce, sociálnych vecí a rodiny
Ústredie PSVaR – Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny
ÚSVRK – Úrad splnomocnenca vlády SR pre rómske komunity

Zoznam použitých odkazov

¹ Kvalitatívna analýza k_NP „[Ľudia a hrady 1](#)“

² Prijímatelia – organizácie, ktoré získali finančné prostriedky a zodpovedali za riadenie a administráciu projektu (obce/mestá/občianske združenia).

³ Realizátori – pracovné tímy prijímateľov (majstri, koordinátori, samostatní a pomocní pracovníci), ktoré vykonávali konkrétne projektové aktivity.

⁴ Zdroj: Ústredie PSVaR

⁵ [Atlas-romskych-komunit-2019](#)

⁶ Uchádzač o zamestnanie (definícia, Zákon č. 5/2004 Z.z. o službách zamestnanosti, §6, ods. 1)

⁷ Zdroj: OZ Rákociho cesta, správa o aktivitách na hrade Šariš, 2022

⁸ Zdroj: Stanovisko Mgr. Ladislava Babuščáka zo dňa 6.10.2025



Príloha č. 1

Príloha č. 1 - Dotazník - NP "Ľudia a hrady - krok k sociálnej ekonomike"

Tento dotazník má poslúžiť na zber dát, identifikovanie dobrej praxe a podkladov a odporúčaní pre účely hodnotiacej správy. Identifikácia projektu - Národný projekt Ľudia a hrady - krok k sociálnej ekonomike, kód 401401FGK7 Autor: Úrad splnomocnenca vlády SR pre rómske komunity

* Povinne

1. Miesto/ lokalita *

2. Meno a priezvisko osoby, s ktorou je dotazník vyplňaný: *

3. Pozícia v rámci NP Ľudia a hrady - krok k sociálnej ekonomike: *

- ☐ prijímateľ
- ☐ majster
- ☐ koordinátor
- ☐ iné

4. Koľko osôb je aktuálne zamestnaných v rámci projektu v tejto lokalite? *

5. Koľko z týchto osôb je z marginalizovaných rómskych komunit (ďalej "MRK")? *

6. Len **Hrad Divín, Šášov, Brekov, Jelšava!** V rámci projektového zámeru je uvedené, že v prípade, že sa lokalita/ obec, kde je realizovaný projekt, nachádza v Atlase MRK, je **odporúčaná hodnota celkového počtu osôb z MRK voči všetkým zamestnaným osobám 60%**. Tieto lokality sa nachádzajú v Atlase MRK, no odporúčaná hodnota **nie je dodržaná**. Môžete nám objasniť dôvody?

7. Ako prebiehal nábor pracovníkov? *

- ☐ výberové konanie
- ☐ oslovenie konkrétnych uchádzačov o prácu
- ☐ spolupráca s osobami zamestnanými v predchádzajúcom projekte
- ☐ odporúčania obec/ aktivačné práce
- ☐ prostredníctvom Úradu práce
- ☐ oslovením sociálnych podnikov integračného typu
- ☐ odporúčania od zamestnancov
- ☐ iné

8. Zamestnali ste osoby z predchádzajúceho projektu? Ak áno, koľko z aktuálne zamestnaných?
*

9. Ako prebiehalo zaúčanie pracovníkov? *

10. Aké boli dôvody odchodu, fluktuácie na jednotlivých pozíciách v rámci implementácie projektu? *

- ☐ uplatnenie sa na trhu práce
- ☐ PN, zdravotné dôvody
- ☐ osobné dôvody (demotivácia, exekúcie, zrážky zo mzdy atď.)
- ☐ porušenie pracovnej disciplíny (absencia, návykové látky atď.)
- ☐ prekážky, dochádzanie, vzdialenosť
- ☐ nedostatočné vzdelanie, vedomosti, zručnosti
- ☐ iné

11. Ako by ste zhodnotili spoluprácu osôb z MRK s ostatnými kolegami, dodržiavanie pokynov a pracovnej disciplíny? *

12. Ako hodnotíte priebeh zaúčania, získavania zručností pracovníkov z MRK? (časový rámec, postup, prekážky atď.) *

13. Čo sa vám osvedčilo pri zaúčaní pracovníkov z MRK? *

14. Od kedy sa pamiatka obnovuje? *

15. Boli ste zapojení v predchádzajúcej fáze projektu? *

☐ áno

☐ nie

16. O koľko stúpila návštevnosť v priebehu rokov? (obdobie, za ktoré sa pamiatka obnovuje) *

☐ o 0 - 50%

☐ o 80 - 100%

☐ viac ako 100%

☐ nedá sa stanoviť, no tendencia je stúpajúca

☐ iné

17. Je tento údaj podložený (ako?) alebo ide o odhad? *

☐ údaj je podložený

☐ údaj je čiastočne podložený

☐ ide o odhad

☐ iné



18. S kým spolupracujete v súvislosti s implementáciou projektu (Úrad práce, pamiatkový úrad, iní prijímatelia, obec, miestne komunitné centrá, terénna soc. práca, súkromné firmy...)? *

- ☐ Úrad práce
- ☐ pamiatkový úrad
- ☐ iní prijímatelia
- ☐ obec/ mesto
- ☐ miestne komunitné centrá
- ☐ terénna sociálna práca
- ☐ súkromné firmy
- ☐ iné

19. V akom smere by mohla byť táto spolupráca účinnejšia? *

20. Aký typ sieťovania prijímateľov by ste uvítali? *

- ☐ workshop
- ☐ konferencia
- ☐ pracovné stretnutia
- ☐ online platforma
- ☐ iné

21. Viete si predstaviť plniť funkciu sociálneho podniku integračného typu? *

- ☐ áno
- ☐ nie

22. Ste za pokračovanie projektu? *

- ☐ áno
- ☐ nie



23. Ktoré aktuálne nastavenie implementácie projektu by ste do budúcnosti radi pozmenili (navýšenie prostriedkov na pozíciu majstra a koordinátora, pohyblivé časti mzdy, školenia, prostriedky na pracovné nástroje, materiál, dopravu, koordinátor v oblasti sociálnych služieb, podpora sieťovania prijímateľov...)? *

- ☐ navýšenie prostriedkov na pracovné pozície, najmä majstra a koordinátora
- ☐ pohyblivé časti mzdy
- ☐ školenia, kurzy
- ☐ prostriedky na pracovné nástroje, materiál
- ☐ dopravu
- ☐ koordinátora v oblasti sociálnych služieb
- ☐ podpora sieťovania prijímateľov
- ☐ iné

24. Uvítali by ste stretnutie všetkých prijímateľov aj so zástupcami Ministerstva práce, soc. vecí a rodiny SR a Úradu splnomocnenca vlády SR pre rómske komunity? *

- ☐ áno
- ☐ nie

25. Chceli by ste povedať ešte niečo, čo doteraz v rozhovore nezaznelo? *

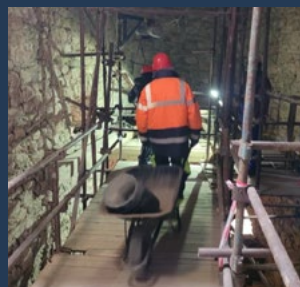
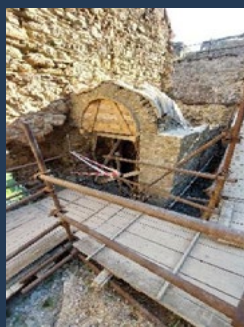
Tento obsah nevytvorila a neschválila spoločnosť Microsoft. Údaje, ktoré odošlete, sa pošlú vlastníčkovi formulára.

Microsoft Forms



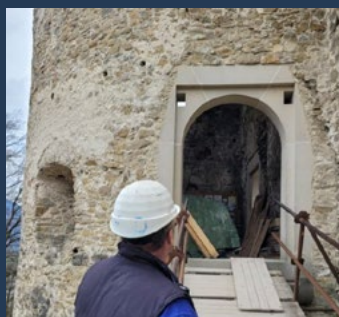
Príloha č. 2

Hrad Lednica



Stretnutie priaznivcov skupiny Hradů zručany a zaniknuté hradů, júl 2025

Považský hrad



NOC HRADOV A ZRUCANÍN

Zároveň Hradu BYSTRICA vás určite poľní na kultúrne podujatie na Považskom hrade

Sobota 9.8.2025
 17:00 Divadelná hra pre deti „BAČOV POMOCNÍK“ v podaní divadla RAMAGU
 18:00 Divadelná komédia „MEDVIED A PYTAČKY“ v podaní divadla RAMAGU
 19:00 Sokolárska skupina „Falconetti“

Spríevodný program:
 Tvorivé dielne pre deti – Vlastivedné múzeum Považská Bystrica
 Mini-múzeum Ladislava Jancecha

Program v piatok 8.8.2025:
 18:00 Svätá omša priamo na hrade s doprevodom speváckeho súboru pri kostole Sv. Ladislava

PRIPRAVENÝ BUDE HORÚCI ČAJ

11.1.2025 ZRAZ O 13:00 UŽ NA HRADĚ NOVÝ ROK NA HRADĚ BYSTRICA

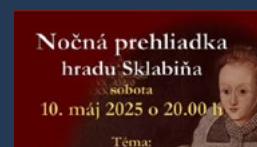
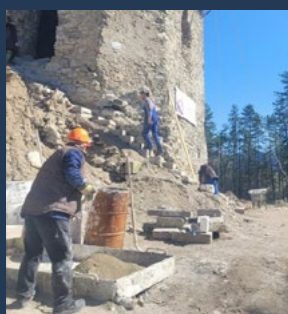


Sv. omša na hrade, august 2024



Noc hradov a zrúcanín, august 2024

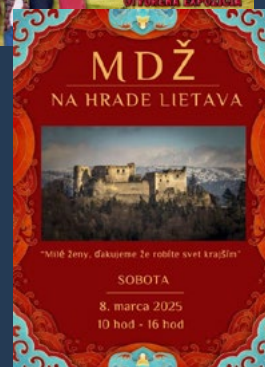
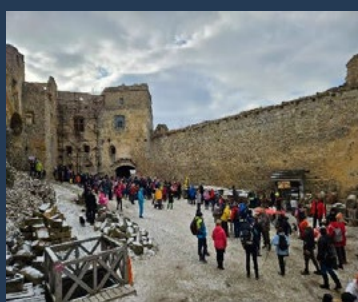
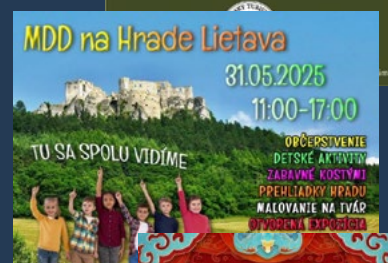
Hrad Sklabiňa



Nočná prehliadka, máj 2025

Chute hradnej kuchyne, júl 2025

Hrad Lietava

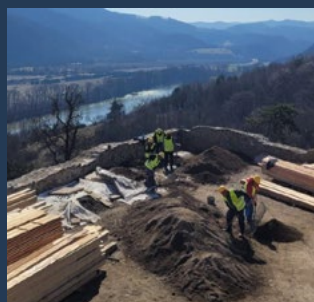
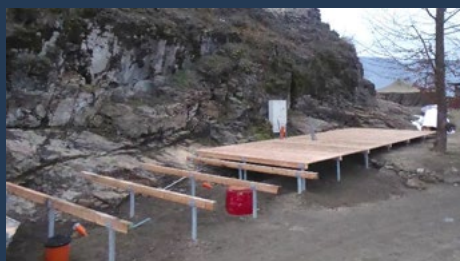
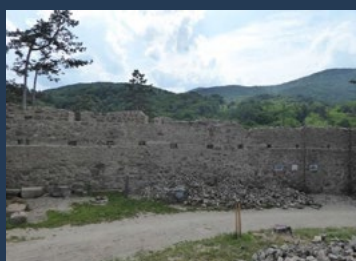
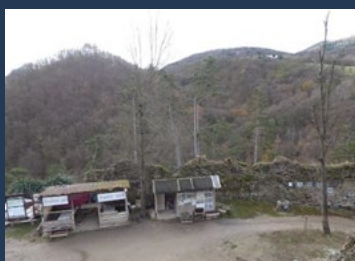


Valentín, február 2025

Sv. omša, máj 2025

MDD, jún 2025

Hrad Revište



Glgáč, máj 2025

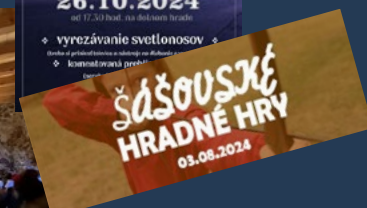
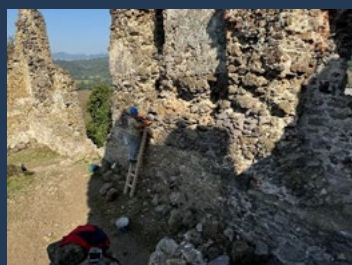
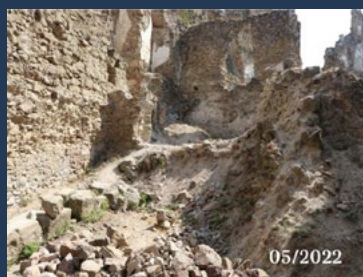
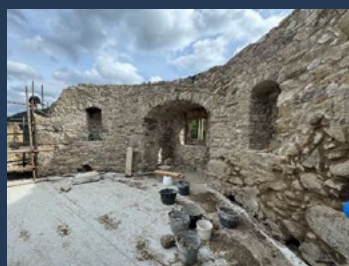
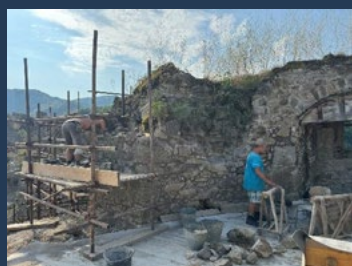


Noc hradov a zrúcanín, august 2024



Lunalón na hrade, 2024

Hrad Šášov

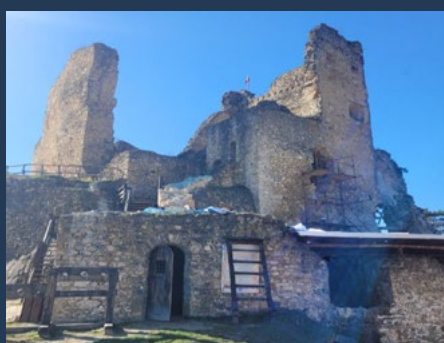


Šášovské hradné hry, aug 2024

Večer na hrade, aug 2024

Večer želaní 2024

Hrad Divín



DIVÍNSKÝ KULTURNÍ ROK 2025

leden: 08. leden 2025 - 08. výročí založení obce Divín (1945 - 2025)

únor: 16. únor 2025 - 10. výročí založení občanského sdružení - 08. ročník
18. únor 2025 - 10. výročí založení občanského sdružení - 08. ročník

březen: 01. březen 2025 - 10. výročí založení občanského sdružení - 08. ročník

červen: 12. červen 2025 - 10. výročí založení občanského sdružení - 08. ročník

červenec: 12. červenec 2025 - 10. výročí založení občanského sdružení - 08. ročník

srpen: 12. srpen 2025 - 10. výročí založení občanského sdružení - 08. ročník

září: 12. září 2025 - 10. výročí založení občanského sdružení - 08. ročník

říjen: 12. říjen 2025 - 10. výročí založení občanského sdružení - 08. ročník

listopad: 12. listopad 2025 - 10. výročí založení občanského sdružení - 08. ročník

prosinec: 12. prosinec 2025 - 10. výročí založení občanského sdružení - 08. ročník

leden: 12. leden 2026 - 10. výročí založení občanského sdružení - 08. ročník

únor: 12. únor 2026 - 10. výročí založení občanského sdružení - 08. ročník

březen: 12. březen 2026 - 10. výročí založení občanského sdružení - 08. ročník

červen: 12. červen 2026 - 10. výročí založení občanského sdružení - 08. ročník

červenec: 12. červenec 2026 - 10. výročí založení občanského sdružení - 08. ročník

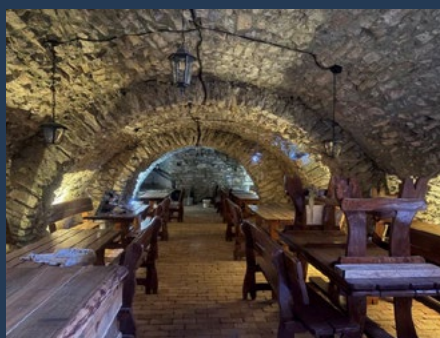
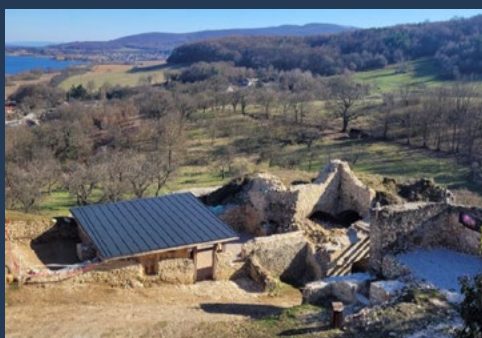
srpen: 12. srpen 2026 - 10. výročí založení občanského sdružení - 08. ročník

září: 12. září 2026 - 10. výročí založení občanského sdružení - 08. ročník

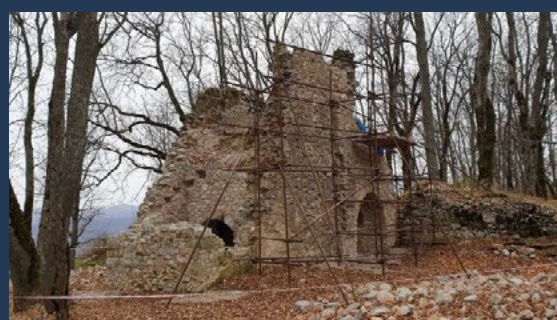
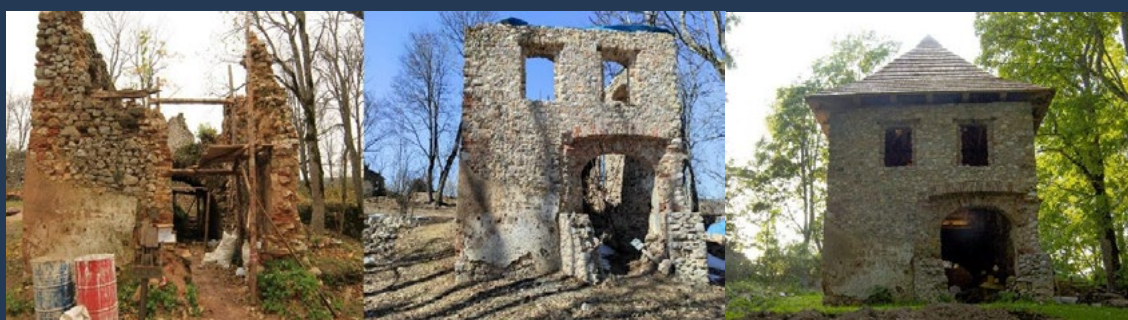
říjen: 12. říjen 2026 - 10. výročí založení občanského sdružení - 08. ročník

listopad: 12. listopad 2026 - 10. výročí založení občanského sdružení - 08. ročník

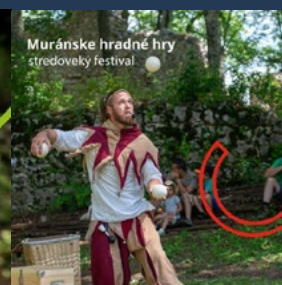
prosinec: 12. prosinec 2026 - 10. výročí založení občanského sdružení - 08. ročník



Hrad Muráň

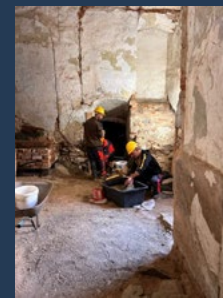
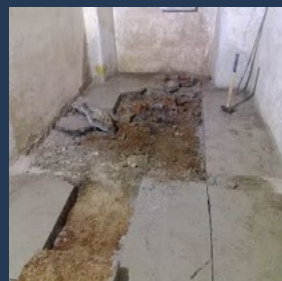
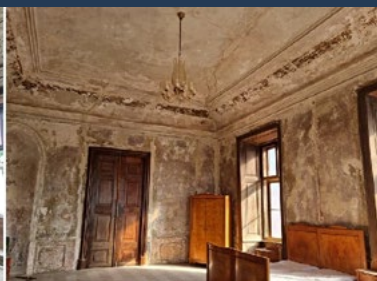
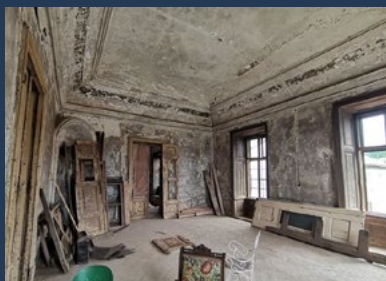
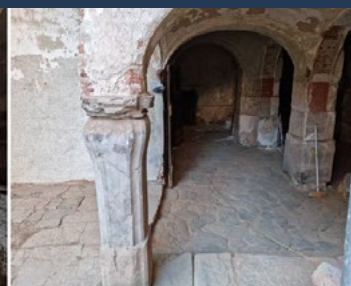
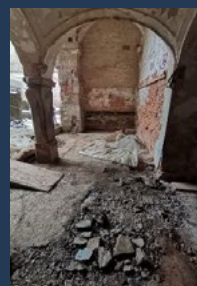


Beh na Muráňsky hrad, okt. 2024



Muránske hradné dni, jún 2025

Kaštieľ Coburgovcov v Jelšave

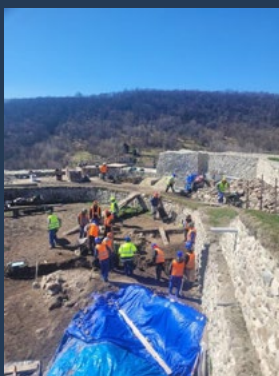


Dni mesta v kaštieli, jún 2025

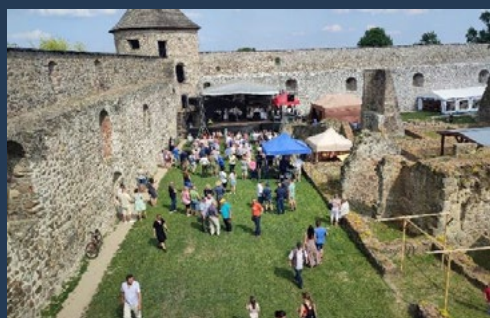
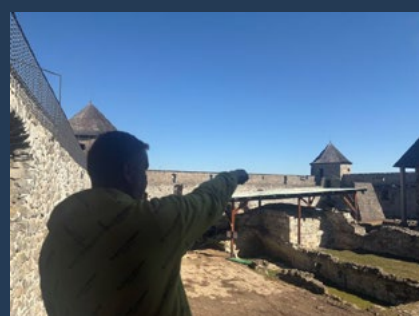
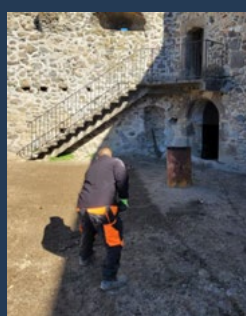
Kaštieľny deň, august 2024

Hľadanie svetlonoša 2024

Hrad Modrý Kameň



Kláštor premonštrátov Bzovík



Koncert klasickej hudby na hrade Bzovík, jún 2025

Hrad Zborov



Benefičný beh alebo chůdza
RADNÍČNÉ NÁMESTIE 27.4.2025 /nedela/

PROJEKT: JAVEL-PROJEKT STADNÝCH
SPOLYPRÁVITEĽ: AKTIVNÝCH RADNÍČNIKOV
PRÁVITEĽ: KAMARÁDOVSKÝ
15000 korún
ROZPOČET: 15000 korún
ROZPOČET: 15000 korún

HRAD ZBOROV
ROBOTA A KULTÚRA
POBÝVANIE
Hrad Zborov ponúka veľkú
prácu na vykonaní
súčasťou je kultúrna
miera pre školu v rámci v. štátnych
Zahradenie na mieste Zborovského hradu
miera a pohľad na kultúru programu na hradu
Historické budovy hradu podľa súčasných
podľa názoru „HRAD NA HRADE 2025“
Rozpočet projektu: 2 100 €
Sponzor: Kultúrna
Zaregistrujte sa cez www.knbi.sk **PROJEKT 8. 01**

LETO NA HRADE 2025
Deň detí
na Hrade Zborov
BOBORLAND
1. jún 2025 /NEDELA/
14.00 - 17.00 hod.
Rozprávková krajina
na Hrade Zborov

PROGRAM:
• maľovanie na hrad
• ichtologická skupina HORUS
• ichtologická skupina HORUS
• maľovanie postavičky z balónov
• rozprávkové hry pre deti a dospelých
• MOKREKRA - práca v bláznovstve a maľovanie
• skladba rozprávky pre deti a dospelých

FOTOKLUB BARDO BARDEJOV
ZORUŠENIE NA ZÁCHRANU ZBOROVSKÉHO HRADU
VÁS POZÝVAJÚ NA VÝSTAVU FOTOGRAFIÍ

Diana Pappová a František Papp
KRÁSA V OBJEKTÍVE
VERNISÁŽ: 8. jún 2025 o 14.00 hod.
Výstava na Hrade Zborov v galérii Dorota.

LETO NA HRADE 2025
Stredoveká kuchyňa
s historickou hudbou
na Hrade Zborov
13. júl 2025 (NEDELA)
od 14.00 hod.

PROGRAM:
• ochutnávka jedál historických
• kuchyne AMIS
• dobová historická hudba Gjoji

BAKRAK **LETO NA HRADE**
Bardejovská bežecká liga
pozýva všetkých bežcov
a chodcov (Nordic walking)

5. ročník
HRADNÝ BEH
17.7.2025 o 18:30 hod.

4,5 km
Štart - Dlhá Lúka
(Kráľova pri meste)
Cieľ - Hrad Zborov

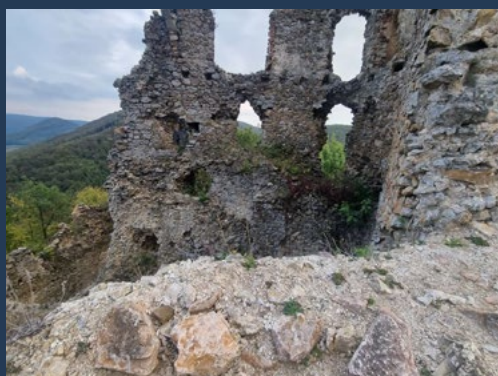
MDD na Hrade Zborov, jún 2025

Hrad Brekov



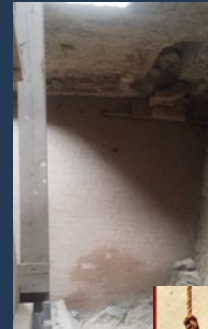
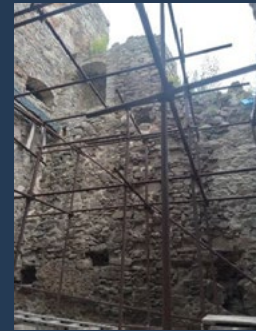
Silvestrovský výstup na hrad Brekov, decmeber 2024

Hrad Jasenov

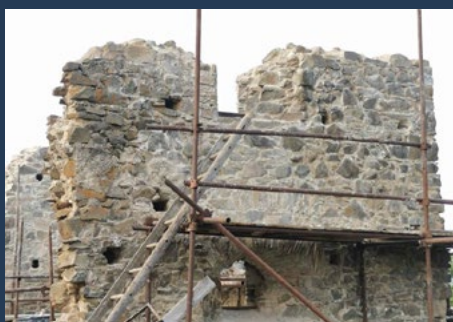
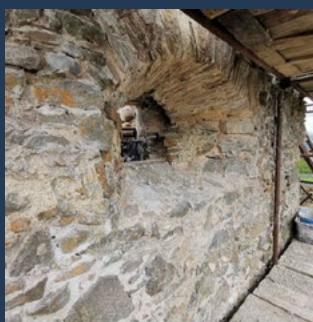


Hradné slávnosti na Jasenovskom hrade, august 2024

Hrad Kapušany

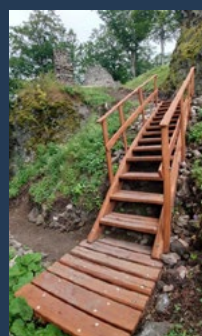


An aerial photograph of the Castle of the Holy Spirit in Třebíč, Czech Republic. The central feature is a large, square stone tower with a flat roof, surrounded by a thick, irregular stone wall. The castle is situated on a grassy hilltop. In the background, a small town and a river are visible under a clear sky. The lighting suggests late afternoon or early morning.



Jánska noc na hrade, jún 2025

Sol'nohrad – Zbojnícky hrad



OBEC RUSKÁ NOVÁ VÁS POZÝVA NA

HRADNÝ DEŇ

V OBCI RUSKÁ NOVÁ VES

na Zbojníckom hrade a na lúke pod hradom

28. jún 2025

PROGRAM:
začína od 10.30 hod. na lúke pod hradom
Otvorenie hradnej sečiny

- **SH H COHORS PREŠOV** – historický šerm
- **Senklovanka** – ľudová hudba
- **Sokolovi HORUS** – program s dráčkami
- **Zajco & STF band**
- **HETO** – hudobné vystúpenie
- **ČZUS sr. Mikuláša v Prešove**

Sprievodná akcia:
Cesta za pokladom: hradný hrad, vierať na kováčoch, reštaurovať fengšuej, variť na lúke
OZ KULTURHRAD – ukážky a ochutnávky dobrot kuchyne z 19. storočia, hradí delie na spracovanie látry.

Prírodné stánky:
Občerstvenie, umelé kováčstvo, produkty z včelích fermy, handmade myšľa a výrobky z kováčsk, reštaurovanie vlny.

Projekt je spolufinancovaný z rozpočtu Mestského úradu, samosprávneho kraja, Obce Ruská Nová Ves, Ministerstva kultúry SR a Športu, Slovenskej republiky.

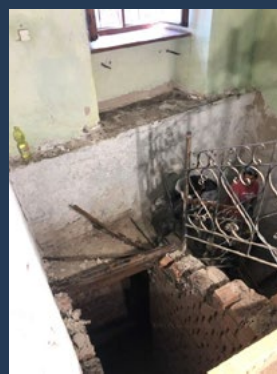







Hradný deň, jún 2025

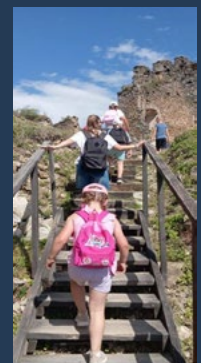
Kaštieľ v Krivanoch



Mestské opevnenie v Podolínci



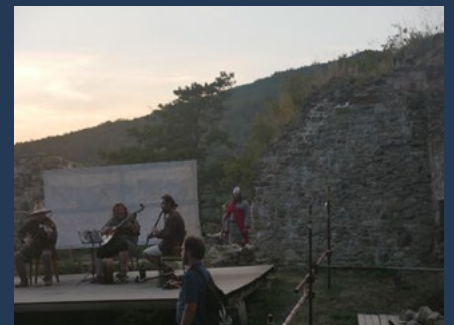
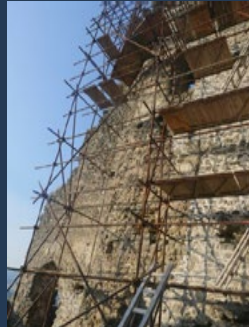
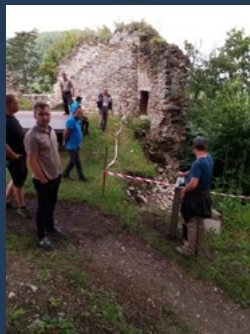
Hrad Čičva



Vranovské zborové slávnosti, jún 2025

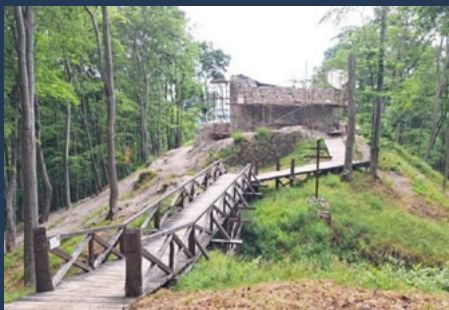
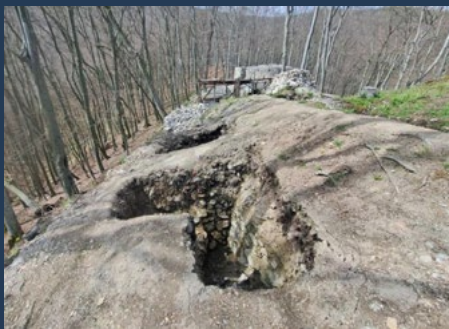
Koncoročné školské výlety, jún 2025

Hrad Slanec



Noc hradov a zrúcanín, august 2024

Hrad Sokol'

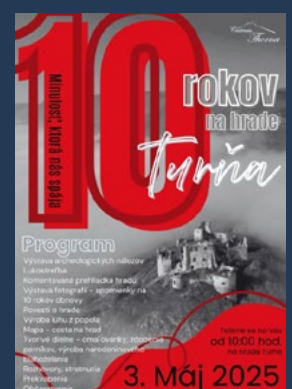
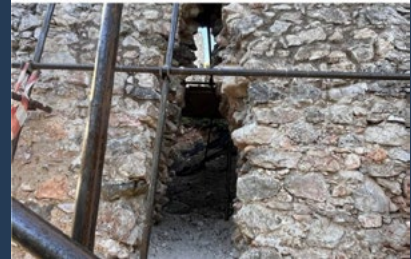


INDIVIDUÁLNY MÁJOVÝ POCHOD
8. máj 2025

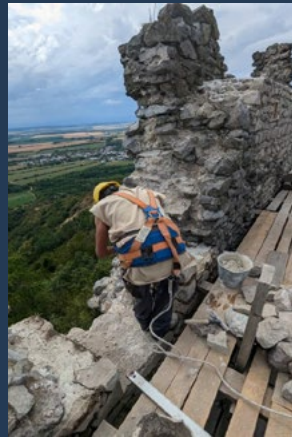
Program:
 08.30 – 09.00 hodí prezentácia účastníkov pochodu na ul. Malinovej
 09.00 – 11.00 hodí trasa ul. Malinová – Kralovské studňa
 11.00 – 12.00 hodí ZASTÁVKÁ pri Kralovej studni – opiekačka
 12.00 – 13.30 hodí trasa Kralovské studňa – Vysoký vrch – hrad Sokol'
 13.30 – 14.00 hodí sv. omša na hrade Sokol'
 14.00 – 14.30 hodí prezentácia prác na hrade Sokol'



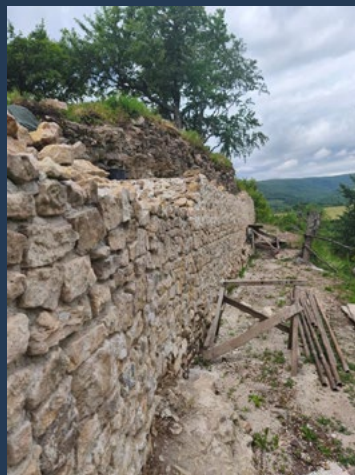
An aerial photograph of a medieval castle ruin. The castle is built on a grassy hill and consists of several stone towers and walls, many of which are partially collapsed or have missing roofs. The surrounding landscape is a mix of dense green forest and open green fields. A dirt path winds through the ruins. The overall scene is one of historical decay in a natural setting.



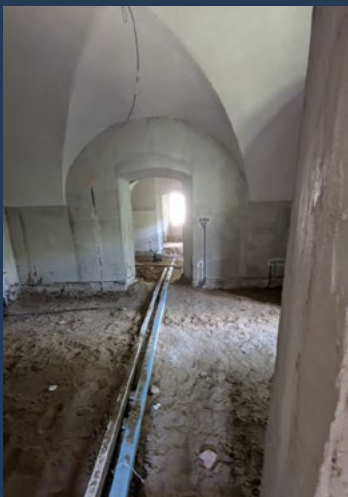
Hrad Vinné



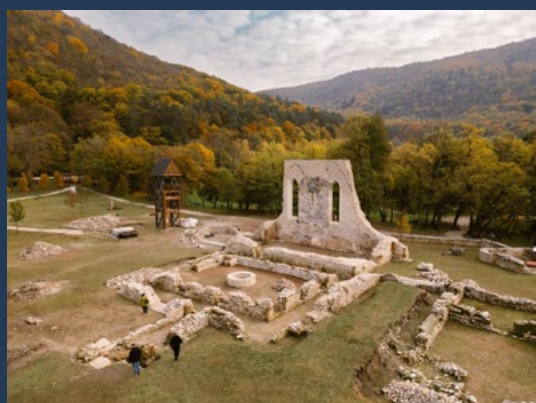
Hrad Tibava



Kaštieľ Senné



Kláštor Paulínov, Slavec



Markušovský hrad



Vianočné trhy, december 2024



Fašiangy, február 2025

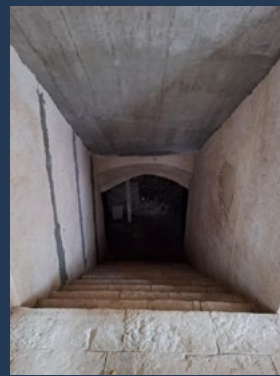


Dni farnosti, jún 2025

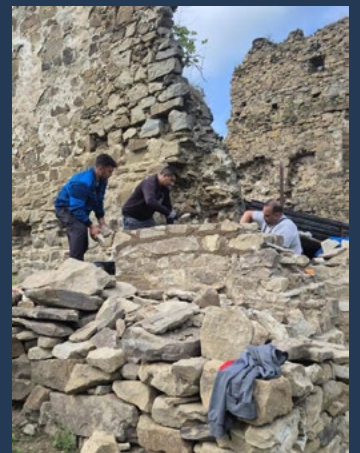
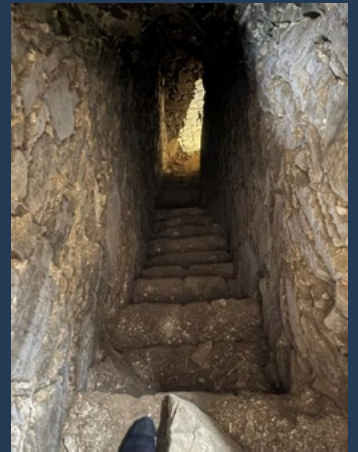
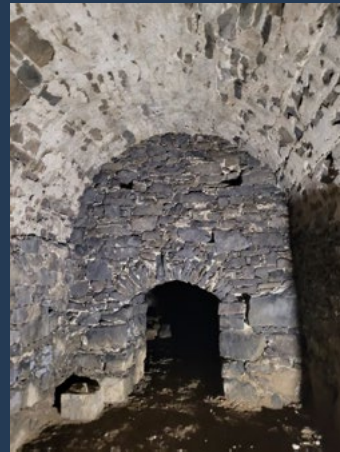
Kláštor Kartuziánov, Letanovce



Görgeyovský kaštieľ v Toporci



Hrad Holumnica



**Zdroje použitých fotografií a obrázkov:-zábery zhotovené pracovníkmi
Úradu splnomocnenca pre rómske komunity počas monitorovacích
návštev-zábery zhotovené žiadateľmi projektu-Facebook**

Príloha č. 3
Zoznam realizátorov

Poradie pamiatok	Názov subjektu (žiadateľ-zamestnávateľ)	Názov obnovovanej pamiatky	Spolu-počet žiadaných UoZ, ZUoZ, zamestnancov
1	Historicko-Astronomická Spoločnosť, Ilava (OZ)	Hrad Lednica	12
2	ZDRUŽENIE HRADU BYSTRICA	Považský hrad	12
3	Združenie na záchranu hradu Sklabiňa	Hrad Sklabiňa	13
4	Združenie na záchranu Lietavského hradu	Hrad Lietava	16
5	Združenie na záchranu hradu Revište	Hrad Revište	16
6	Združenie na záchranu hradu Šášov	Hrad Šášov	12
7	Obec Divín	Hrad Divín	14
8	Obec Muráň	Hrad Muráň	12
9	Mesto Jelšava	Kaštieľ Koburgovcov Jelšava	24
10	OZ Hradčan	hrad Modrý Kameň	23
11	obec Bzovík (pracovisko úradu Krupina)	Kláštor premonštrátov Bzovík	14
12	Združenie na záchranu Zborovského hradu	Hrad Zborov - Hrad Makovica	17
13	Obec Brekov	Hrad Brekov	12
14	Obec Jasenov	Hrad Jasenov	24
15	Obec Kapušany	Hrad Kapušany	14
16	Mesto Veľký Šariš	Hrad Šariš	24
17	Obec Ruská Nová Ves	Solňohrad	10
18	Obec Krivany	kaštieľ v Krivanoch	13
19	Mesto Podolíneč	metské opevnenie - Podolíneč	13
20	PRO FUTURO hradu Čičva (OZ)	Hrad Čičva	8
21	Obec Slanec	Hrad Slanec	12
22	Obec Sokol'	hrad Sokol'	8
23	o.z.Castrum Thorna	Turniansky hrad	12
24	Východoslovenské výskumné a dokumentačné centrum (OZ)	Hrad Vinné	25
25	Obec Podhorod'	hrad Tíbava	8
26	Nadácia záchra.obn.Senianskeho kaštieľa	kaštieľ Senné	14
27	OZ Sine Metu	kláštor Paulínov	14
28	Občianske združenie Hrad Markušovce	Markušovský hrad	14
29	Obec Letanovce	kláštor Kartuziánov - Letanovce	12
30	ASTRA - spol.pre riešenie strateg.cieľov	Görgeyovský kaštieľ v Toporci	18
31	Obec Holumnica	Holumnický hrad	9
			449





ÚRAD
SPLNOMOCNENCA VLÁDY
SLOVENSKEJ REPUBLIKY
PRE RÓMSKE KOMUNITY