

Pracovná verzia: Analýza bariér rozvoja kultúrnych organizácií - v kontexte právnych foriem

Vypracovali: Zuzana Ivašková, Zuzana Borošová

14. 9. 2023

Materiál umožňuje nestrácať čas nad diskusiami, ktoré vedú k príprave návrhu nových právnych foriem, ktoré nemusia priniesť reálne riešenia, viď prípadová štúdia o Verejnej kultúrnej inštitúcii v ČR¹. Naopak upriamuje pozornosť na bariéry rozvoja, ktoré môžu, ale nie vždy súvisia s právnymi formami. Materiál sumarizuje bariéry, ktoré identifikovali v rámci svojich analýz za zriadenú kultúru Ministerstvo kultúry SR (2020 - 2023); zástupcovia odborov kultúry za SK 8 (2023); HI. Mesto Bratislava (2022) a za nezriadenú kultúru - výskum pre Anténa (2023). Je potrebné určiť, či je na prekonanie bariér potrebné iniciovať legislatívne zmeny, alebo skôr využiť príležitosti súčasných právnych foriem, cez zdieľanie skúseností medzi zriaďovateľmi, či riadiacimi pracovníkmi, či požadovať iné zmeny.

Kým v SKKP2030 sú popísané základné problémy: „Napriek rozsiahlej sieti organizácií a inštitúcií čelí sektor kultúry a kreatívneho priemyslu (KKP) viacerým výzvam vrátane problémov financovania, slabého čerpania finančných prostriedkov z EÚ, podpriemerného finančného ohodnotenia pracovníkov a pracovníčok a rôznych legislatívnych problémov.“ **Je nevyhnutné lepšie navzájom pochopiť, aké sú konkrétne bariéry kultúrnych organizácií pre dlhodobý a udržateľný rozvoj a dosiahnutie cieľového stavu SKKP2030². V tomto dokumente sú hlbšie rozpracované bariéry rozvoja, aj s návrhom na budúce kroky ako ich zmierniť/odstrániť.**

Úloha pracovnej skupiny do konca septembra 2023 spočívala v návrhu vhodnej právnej formy pre kultúrne inštitúcie, ktorá zrovnoprávňuje podmienky pre zriaďovanú a nezriaďovanú kultúru.

Očakávané výstupy: vypracovať analýzu výhod a nevýhod jednotlivých právnych foriem pre kultúrne inštitúcie, ako aj realizovať analýzu súčasných právnych foriem a subjektivity, ktoré sa budú týkať:

1. **štátom** zriaďovaných rozpočtových a príspevkových organizácií a vyhodnotiť možné zmeny v právnej forme,
2. **územnou samosprávou** zriaďovaných rozpočtových a príspevkových organizácií a vyhodnotiť možné zmeny v právnej forme,
3. kultúrnych organizácií **nezriaďovaných** verejnou správou a vyhodnotiť možné zmeny v právnej forme.

Popis situácie (zo SKKP2030): úloha je realizovaná v rámci strategického cieľa 1. Dobre spravovaná kultúra, v rámci ktorej sa má posilniť výkon kultúrnej politiky založenej na riadení kvality, na participácii a spolupráci na všetkých úrovniach a zaviesť výsledkovo orientovaný prístup vyhodnocovania jej výsledkov. Lepšie riadenie je nevyhnutné, nakoľko revízia výdavkov na kultúru vypracovaná v júli 2020 Ministerstvom kultúry SR (MK SR) a Ministerstvom financií SR (MF SR) poukázala na to, že Slovensko zaostáva vo výsledkoch kultúrnych politik oproti krajinám EÚ aj napriek tomu, že verejné výdavky Slovenska na kultúru sú so zvyšnými štátmi porovnateľné. Štátom a územnou samosprávou zriaďované kultúrne inštitúcie fungujú v súčasnosti v právnych formách rozpočtovej alebo príspevkovej organizácie, pričom zaznievajú hlasy hľadajúce právnu formu s väčšou flexibilitou a nezávislosťou pri financovaní a riadení. Nezriaďované kultúrne inštitúcie často pôsobia vo forme neziskových organizácií, najčastejšie ako občianske združenia, čo nie je najvhodnejšia forma pre fungovanie v kultúre. Existujú aj ďalšie formy financovania z verejných zdrojov, ktoré majú špecifické postavenie a formy dohľadu.

¹ Materiál je dostupný v prílohe · 2B_Príloha 3b. Verejná kultúrna inštitúcia_rozbor

² Cieľový stav 2030 (zo SKKP2030): Legislatívne prostredie bude umožňovať flexibilné fungovanie kultúrnych inštitúcií s cieľom rozvoja kapacít a podnikateľského prostredia v kultúre a kreatívnom priemysle. Vytvárané budú atraktívne formy zamestnávania s ohľadom na rastúcu potrebu dostatočnej flexibility povolání, podpory marketingových a propagačných aktivít, vzniku kreatívnych centier a komunit. Zohľadnia sa príležitosti, ktoré prináša digitálne prostredie a zosúladovanie digitálnej ekonomiky s rozvojom kultúry a kreatívneho priemyslu.

Pojmy

Zriaďovaná kultúra

Sústava kultúrnych subjektov priamo napojených na čerpanie verejných finančných zdrojov; inštitúcie a infraštruktúra kultúry v zriaďovateľskej pôsobnosti štátu, samosprávnych krajov, miestnych samospráv a inštitúcie zriadené zo zákona. Tvoria ju organizácie zriaďované verejnou správou (štátne rozpočtové a príspevkové organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti MK SR, samosprávne rozpočtové a príspevkové organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti krajov, miest a obcí a ostatné subjekty verejnej správy). Podieľajú sa na napĺňaní kompetencií verejnej správy - zabezpečení cieľov verejnej kultúrnej politiky, plnia poslanie a úlohy vyplývajúce z platnej legislatívy a zo zriaďovacej listiny (poskytovanie verejných kultúrnych služieb a realizácia súvisiacich činností, ktoré slúžia verejnému záujmu). Slúžia na inštitucionálnu ochranu kultúry a zabezpečenie dostupnosti základných kultúrnych služieb.

Nezriaďovaná kultúra

Súbor aktérov kultúrneho diania, predovšetkým umeleckej tvorby, pôsobiacich nezávisle od zriaďovaných kultúrnych inštitúcií a mimo priamych väzieb na verejné rozpočty. Tvoria ju mimovládne neziskové organizácie v oblasti kultúry, súkromné organizácie podnikajúce v kultúre a neinštitucionalizovaní jednotlivci pôsobiaci v kultúre a neformálne a formálne platformy. Vznikajú na základe práva na rôznorodé slobodné prejavy, možnosť tvorivej sebarealizácie, vzdelávanie a osobnostný rast. Prinášajú rozmanitosť kultúrneho života, skvalitnenie podmienok života občanov a spoločnosti ako takej (všeobecne prospešné služby, verejnoprospešné účely v oblasti kultúry), plnia funkcie dôležité pre demokratickú spoločnosť.

Prevažujúci pohľad na zriaďovanú a nezriaďovanú kultúru ako na vzájomne protichodné svety sťažuje prihľadanie efektívnych riešení, ktoré by spoločné kultúrne prostredie vnútorne vyvažovali a rozvíjali. Výzvou pre budúcnosť je vytvorenie systémových podmienok pre utváranie širšej inštitucionálnej bázy kultúry, v ktorej by kultúrne subjekty vedľa seba nielen existovali, ale mohli sa posilňovať v špecifických oblastiach ich pôsobenia. Je potrebné poukázať na rozdiely v podmienkach, ako i následne hľadať prieniky v záujmoch a perspektívach, ktoré je možné dosiahnuť pomocou spolupráce.

Zistenia – zriadená kultúra:

V rámci zriadenej kultúry sa overuje, či bariéry rozvoja identifikované zriaďovateľmi spočívajú v právnych formách, alebo sú problémom nevyužitých príležitostí súčasných právnych foriem.

Zriaďovatelia na základe analýz vypracovaných v období 2020 – 2023 (viď **Príloha č. 1**) nazierajú na bariéry z rôznych uhlov, najväčšia zhoda o bariérach rozvoja nastala pri kritériách:

- “Možnosť viacerých zriaďovateľov” – chápaná ako možnosť rozloženia zodpovednosti (identifikované aj MK SR, SK 8, HMBA),
- “Kontrolná činnosť zriaďovateľa” – chápaná ako absencia strategickkej vízie a nastavenie záväzných výsledkovo orientovaných ukazovateľov (identifikované aj MK SR, SK 8, HMBA).

Na základe posúdenia existujúcich právnych foriem (**príloha č. 2**) je pre prvé kritérium vhodná forma neziskovej organizácie. Pre druhé kritérium je problém skôr nevyužitá príležitosť strategicky využívať výsledkové ukazovatele. Tieto problémy by sa čiastočne mohli odstrániť vďaka realizovaniu opatrení Stratégie rozvoja KKP 2030, ktoré sa týkajú tvorby štandardov kvality rôznych kultúrnych služieb. Za posledných 5 rokov sa aj v prostredí Košického samosprávneho kraja, aj na MK SR, či HMBA rozvíjajú možnosti využívať orientáciu na výsledky v dialógu medzi ROPO so zriaďovateľom. Pre výmenu skúseností medzi týmito aktérmi by mal medzi nimi vzniknúť efektívny dialóg.

Zistenia – nezriadená kultúra:

Problémy nezriadenej kultúry boli formulované už v roku 2007 (Tabuľka 5) a doteraz zostali mnohé z nich platné. Z hľadiska nezriadenej kultúry je potrebné mapovať jednotlivé nástroje podpory, pričom plán súvisiacich úloh je ukotvený v revízií výdavkov na dotácie, ako aj v plánovanej revízií výdavkov na kultúru II.

Za oblasť nezriadenej kultúry je reprezentatívny najnovší výskum podmienok práce nezávislých kultúrnych centier, pričom najvypuklejším problémom smerom k udržateľnosti je absencia dlhodobého zamestnávania (prieskum pre Anténa, 2023)³. Ako pozitívne je vnímané, že v rámci kritéria „udržateľnosť“ existuje od roku 2018 možnosť viacročného financovania z FPU pre nezriadené subjekty prevádzkujúce nezávislé kultúrne centrá. Výdavky na mzdy však v rámci tohto mechanizmu nie sú oprávnené.

Niektoré kultúrne služby sa na základe vývoja a dohôd s príslušnými zainteresovanými osobami začlenili do pravidelného príspevku prostredníctvom legislatívy, alebo priameho zriadenia verejnou správou (Tabuľka 2). Otáznym je, či táto trajektória umožňuje profesionalizáciu a skvalitňovanie služieb v kultúre a či je naplnený verejný záujem.

Odporúčania na ďalšie kroky:

- Zjednotiť kritéria posudzovania rozvoja kultúrnych služieb naprieč kultúrnymi organizáciami s určením merateľných ukazovateľov pre obojstranný vzťah zriaďovateľ, či iného orgánu dohľadu a riadiaceho pracovníka organizácie.
- Realizovať pravidelne “test” identifikovania bariér rozvoja
 - o Riešiť spoločné odstraňovanie bariér medzi rôznymi orgánmi dohľadu, pokiaľ sa netýkajú požiadaviek na zmenu legislatívy
 - o Pripraviť následne súpis požiadaviek na vedenie ministerstva pokiaľ sa týkajú požiadaviek na zmenu legislatívy

Tabuľka 1 Kritériá posudzovania organizácií v kultúre zo zriadenej a nezriadenej kultúry

MK SR 2020; 2021	VÚC – SK 8 v rámci pracovnej skupiny; 2023	Mesto Bratislava; 2021; 2022
(2020 - z revízie výdavkov na kultúru) Výber a odvolanie riadiaceho pracovníka Dĺžka pôsobenia vedúceho pracovníka Strategické plánovanie Tvorba obsahu a rozpočtu Kontrola (2021 z podkladov príprav analýzy právnych foriem) Zriaďovanie – možnosť viacerých zriaďovateľov Zdroj financovania Garantovanie financovania – zmluvné podmienky Možnosť viacročného financovania Miera odpolitizovania Riadiaci orgán (štatutár) Schvaľovací orgán Orgán dohľadu Vlastníctvo majetku Hospodárenie s majetkom	Financovanie Hospodárenie a nakladanie s majetkom Ľudské zdroje Kompetencie voči zriaďovateľovi Odborná činnosť Vlastná hospodárska činnosť Spolupráca s tretími stranami Viacdrojové financovanie Kontrolná činnosť zriaďovateľa	Kritériá pri riešení DPOH Zriaďovanie – možnosť viacerých zriaďovateľov Možnosť kooperatívneho financovania, garantovanie financovania – zmluvné podmienky Možnosť viacdrojového / viacročného financovania Miera odpolitizovania Zjednodušenie rozhodovacích procesov (rýchlosť a flexibilita rozhodovania) Administratívna záťaž, rýchlosť implementácie zmeny Riadiaci orgán (štatutár) / Schvaľovací orgán / Orgán dohľadu Vlastníctvo majetku Hospodárenie s majetkom Zodpovednosť za záväzky Možnosti tvorby a využitia vlastných príjmov

³ Dostupné na: <https://www.antenanet.sk/predstavujeme-studiu-o-odmenovani-v-nezriadovanych-kulturnych-centrach>

<p>Zodpovednosť za záväzky Ručenie zriaďovateľov Možnosti tvorby a využitia vlastných príjmov Pracovné zmluvy s umelcami/manažermi Daňová oblasť</p> <p>(Návrh na prídanie v roku 2023): Overenie v registroch Predpoklady na udržateľnosť finančných aj ľudských zdrojov Príslušnosť k NACE kódom</p>		<p>Pracovné zmluvy s umelcami/manažermi (flexibilita pracovnoprávných vzťahov)</p> <p>Špecifiká vplyvajúce na činnosť nezriaďovaných organizácií – aplikované aj na „zriadené“: Vedenie a stratégia v organizáciách Financovanie a materiálne podmienky Riadenie ľudí v organizáciách Kvalita služieb, komunikácia (procesy, produkty, marketing a partnerstvá) Monitorovanie výsledkov a ukazovateľov v riadení organizácií</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabuľka 2 Trajektória iniciatív „nezdedených“ kultúrnych organizácií (t.j. ktoré neexistovali pred 1989), ktoré svoju činnosť kultúrnych služieb financujú z príspevku z verejných zdrojov s garanciou aspoň 3 roky, po splnení podmienok

Činnosti	Vývoj	Súčasná forma
Múzeum dizajnu	Iniciatíva zospodu, neskôr rozšírenie činností do Slovenského centra dizajnu	Múzeum v rámci PO
Danubiana - Centrum moderného umenia, n.o.	Najprv iniciatíva z nezriadenej kultúry – od 2012 zmena právnej formy	n.o. zriadená ministerstvom kultúry (pravidelný príspevok vyplývajúci zo štatútu)
Kunsthalle	Najprv iniciatíva z nezriadenej kultúry, neskôr súčasť PO – SNG, až osamostatnenie od 2020	PO zriadená MK SR
Mestské divadlo – Divadlo z Pasáže n.o.	iniciatíva z nezriadenej kultúry od 90-tych rokov, od 2010 zriadená n.o. Mestom	n.o. zriadená Mestom Banská Bystrica (pravidelný príspevok vyplývajúci zo štatútu) (90. tis.)
Vybrané kultúrne služby podľa štruktúry podpornej činnosti FPU	<u>Od roku 2018</u> 2.1 – Veľké prehliadky, festivaly, súťaže 2.2.1 Aktivity väčších kultúrnych a umeleckých centier 2.3.1 – Vydávanie a distribúcia tlačенých časopisov	Možnosť viac-ročného financovania pre kultúrne služby nezriaďovaných aktérov.
Vybrané kultúrne služby podľa štruktúry podpornej činnosti FPU	<u>Od roku 2022</u> 1.1.5 Aktivity nezávislých divadiel, divadelných zoskupení a organizácií 1.2.4 Aktivity nezávislých tanečných zoskupení a organizácií 1.3.5 Aktivity nezávislých hudobných organizácií 1.4.5 Aktivity nezávislých galérií a organizácií	Možnosť viac-ročného financovania pre kultúrne služby nezriaďovaných aktérov.
Viac-fázové projekty pre aktérov zo zriadenej aj nezriadenej kultúry	Iné programy Dotačné programy FPU, AVF, OSSD, kde síce nie je priamo viacročná podpora, ale je možné využiť nadväzujúcu podporu: expozície múzeí, tvorba literárnych, audiovizuálnych a herných diel, projekt mesta kultúry, veľké rekonštrukcie NKP, interiérov knižníc,	Možnosť viac-ročného financovania pre kultúrne služby nezriaďovaných aktérov.
Činnosti subjektov, ktoré nie sú subjektami štátnej správy – Csemadok,	Fixný príspevok vyplývajúci zo: Zákon č. 182/2022 Z. z. Zákon o finančnej podpore pre Maďarský spoločenský a kultúrny zväz na Slovensku – Csemadok	Združenie (Zväz)
		<i>Zdroj: MK SR</i>

Príloha č. 1
Tabuľka 3 Problematické body právnej formy PO/RO pre fungovanie kultúrnych inštitúcií z pohľadu zriaďovateľov SK8: vypracované v rámci pracovnej skupiny august, 2023

Oblasť	Popis problematickej činnosti	Právny základ činnosti (konkrétny § zákona)	Návrh riešenia
Financovanie	Administratívna záťaž základnej finančnej kontroly pri nízkych sumách (často pár centových)	§ 7 Zákona č. 357/2015 Z.z. o finančnej kontrole a audite a o zmene a doplnení niektorých zákonov	Stanoviť hranicu (napr. 5 €), do ktorej nie je nutné vykonávať ZFK
Hospodárenie a nakladanie s majetkom	Úhrada preddavku pri objednávke cez online priestor, kde sa nedá uzavrieť zmluva s dodávateľom, lebo neexistuje pri objednávke kontakt na konkrétneho dodávateľa služby alebo tovaru.	§ 19 ods. 8 - 9 zákona 523/2004 Z. z.	Povoliť úhradu preddavkov bez zmluvy pri online objednávkach zo zahraničia na programy alebo služby poskytované cez online priestor alebo internetový obchod
Hospodárenie a nakladanie s majetkom	Použitie kapitálových výdavkov na technické zhodnotenie prenajatého majetku alebo majetku vo výpožičke, je podmienené dobou nájmu alebo výpožičky na min. štyri roky od vynaloženia takéhoto výdavku bez ohľadu na výšku použitých kapitálových výdavkov	§ 26 ods. 6 zákona 523/2004 Z. z.	Úprava predmetného ustanovenia na "doba nájmu alebo výpožičky musí byť priamo úmerná výške takéhoto vynaloženého výdavku".
Hospodárenie a nakladanie s majetkom	Vylúčená možnosť obstarávania tovarov a služieb na zálohové faktúry	§19 ods.8 zákona č. 523/2004 Z.z.	Umožniť nákup do určitej výšky na zálohovú faktúru pre dodávku výkonov a tovarov a služieb (rozšíri sa možnosť výberu dodávateľa)
Kompetencie voči zriaďovateľovi	Použitie prostriedkov rozpočtu PO na platenie členského príspevku len so súhlasom zriaďovateľa	§ 26 ods. 8 zákona 523/2004 Z. z.	Odstránenie povinnosti súhlasu zriaďovateľa s použitím finančných prostriedkov PO na platenie členského
Kontrolná činnosť zriaďovateľa	Nejasný vzťah medzi kvalitou činnosti a rozpočtom, neexistencia nastavenia činnosti vo vzťahu k verejnému záujmu, neexistencia definície verejného záujmu samotného	§ 24 ods. 6 zákona 523/2004 Z. z.	Nastavenie základných kvantitatívnych a kvalitatívnych parametrov "záväzných ukazovateľov určených zriaďovateľom", na ktoré sa príslušné ustanovenie zákona odvoláva, v súčasnosti sú vágne a formálne
Spolupráca s tretími stranami	RO/PO môžu mať len jedného zriaďovateľa	§ 21 ods. 3 zákona 523/2004 Z. z.	Úprava legislatívy, aby mohla mať RO/PO viacerých zriaďovateľov
Vlastná hospodárska činnosť	OvZP musí prednostne použiť na úhradu bežných a kapitálových výdavkov vlastné zdroje, slabá motivácia na ich dosahovanie	§ 24 ods. 7 zákona 523/2004 Z. z.	Odstránenie textu "pričom vlastné zdroje používa prednostne" z predmetného ustanovenia zákona

Tabuľka 4 (Tabuľka 36 revízie výdavkov na kultúru) Procesy riadenia ROPO na MK SR, k februáru 2020, v zátvorke počet ROPO – pozn. stav k sept. 2023 je už na základe vykonaných zmien odlišný

Proces	Skupina 1: Múzeá, knižnice, informačno- dokumentačné ROPO (19)	Skupina 2: Divadelné a hudobné inštitúcie (10)	Skupina 3: SFÚ (1)
Výber a odvolanie riadiaceho pracovníka	Malo by prebehnúť výberové konanie. Nie je jasné, aký je spôsob zostavenia výberových komisií. Odvolať ho môže minister kedykoľvek.	Vybrať riadiaceho pracovníka môže minister aj bez výberového konania s odbornou komisiou. Nie je jasné, aký je spôsob zostavenia výberových komisií. Odvolať ho môže minister kedykoľvek.	Riadiaceho pracovníka vyberá a odvoláva vymenovaná rada SFÚ. Rada SFÚ je stály orgán so schvaľovacou právomocou (Box 12).
Dĺžka pôsobenia vedúceho pracovníka	doba neurčitá	5 rokov (možnosť predĺženia)	5 rokov (možnosť predĺženia)
Strategické plánovanie	bez zverejnenej stratégie	bez zverejnenej stratégie	Absentuje stratégia, zverejnená je len vízia riadenia riaditeľa: „Projekt riadenia a rozvoja SFÚ 2018 – 2023“ ^[1] .
Tvorba obsahu a rozpočtu	Proces tvorby ukazovateľov o činnosti z kontraktu je na báze dohody riaditeľa s vecnou sekciou MK SR a tvorby rozpočtu na základe dohody so sekciou rozpočtu ministerstva.		
Kontrola	Reálne prebieha kontrola odborným úradníkom ministerstva, ktorý sa fyzicky zúčastňuje každoročného verejného odpočtu činnosti.		
			Rada minimálne štyrikrát do roka má možnosť schvaľovať plánovaný rozpočet a odpočty vo výročných správach. Výber a zmena riadiaceho pracovníka je možná po 5 rokoch.

Zdroj: zákon č. 552/2003 Z. z.; zákon č. 103/2014 Z. z.; zákona č. 40/2015; IKP

Tabuľka 5: Silné a slabé stránky zriadených organizácií HI. Mesta Bratislava (2022), podklad z HMBA

SLABÉ STRÁNKY - Slabé stránky sú negatívne aspekty vo výkone kompetencií mesta.

Vedenie a stratégia v organizáciách / rola ROPO:

- neexistujúca resp. nenapĺňaná, či nejasná vízia organizácií, koncepcia ich riadenia a rozvoja aspoň v strednodobom horizonte, slabé napojenie na víziu rozvoja mesta, absentujúci dialóg so zriaďovateľom nedostatočne uchopená a komunikovaná "mestská" identita organizácií (ROPO)
- krátkodobé uvažovanie bez strategického plánovania, vágne definované kompetencie s redukovanou mierou autonómnosti v niektorých rozhodovacích právomociach, nerovnováha medzi povinnosťami a právomocami štatutárov (ROPO)

- zvyk spolupracovať s podobnými organizáciami, tendencia nepodstupovať riziko a z toho vyplývajúce vyhýbanie sa inováciám, pestovanie kultúry naučenej bezmocnosti (napr. chýbajúce rady, orgány združujúce zamestnancov) (ROPO)
- nedostatočne uchopená advokačná činnosť voči kľúčovým celoštátnym rezortom a orgánom ovplyvňujúcich kvalitu služieb (RO)

Financovanie a infraštruktúrne zázemie / materiálne podmienky:

- nehospodárnosť, chýbajúce nástroje motivácie k efektívnemu využívaniu verejných financií a k zvyšovaniu zdrojov z vlastnej činnosti (spoliehanie sa na príspevok zriaďovateľa) (ROPO)
- neefektívna prevádzka objektov (nehnuteľností) v správe organizácií (ROPO)
- nedostatok finančných prostriedkov na opravu objektov, vysoký infraštruktúrny dlh, nedostatočné technické vybavenie (ROPO)
- chýbajúci centrálny nákup, nedostatočne využívaný outsourcing, chýbajúce úspory z rozsahu (ROPO)
- absencia viaczdrojovosti v príjmoch - pasívny prístup k možnostiam čiastočného dofinancovania služieb ich prijímateľmi, nezapájanie sa do projektovej podpory a zahraničných spoluprác (ROPO)

Riadenie ľudí v organizáciách:

- nadbytočná miera byrokracie v riadiacich a organizačných vzťahoch, pretrvávajúce prejavy autoritatívneho riadenia procesov, uniformita v prístupe a verejnej zodpovednosti za operácie, tendencia udržiavať strnulejšiu personálnu politiku (ROPO)
- nedostatok efektívnych nástrojov na zvýšenie osobnej motivácie ľudských zdrojov, nedostatočná aktivita a kvalita odborných zručností niektorých odborných pracovníkov, absentujúce rozvojové programy a vzdelávanie zamestnancov, slabšia všeobecná kvalifikácia pracovníkov (práca s PC, cudzie jazyky) (ROPO)
- nedostatočné zvyšovanie know-how v oblasti prezentácie zámerov, hodnôt a projektov aj v oblasti fundraisingu a marketingu, chýbajúci rozvojové plány pre posilňovanie manažérskych združení vyššieho a stredného manažmentu organizácií (ROPO)
- nedostatočné know-how v oblasti komunikovania zvolených postupov s užívateľmi a užívateľkami služieb, vrátane krízovej komunikácie (e-mail, web, FB, newsletter) (RO)

Kvalita služieb, komunikácia (procesy, produkty, marketing a partnerstvá):

- organizácie sa často správajú veľmi hierarchicky a byrokraticky vo svojej činnosti, čo ich vedie k nesprávnemu odhadu miestnych potrieb, k tomu, že sa odcudzujú občanom a strácajú príležitosť mobilizovať miestnu energiu (PO)
- slabá estetická úroveň priestorov a propagácie organizácií (PO)
- nedostatočná komplexnosť kvalitných služieb pre návštevníkov a ponuky organizácií (PO)
- nedostatočný marketing činností, aktivít a projektov, nedostatočná kvalita a rozsah prezentácie činností, nedostatočne uchopená a komunikovaná "mestská" identita organizácií (ROPO)

Monitorovanie výsledkov a ukazovateľov v riadení organizácií:

- neexistencia štandardov kvality v procesoch organizácií a s tým spojené špecifické problémy v hodnotení výkonnosti poskytovaných služieb / vágne definované a nejednotné štandardy kvality služieb (ROPO)
- absencia jasných pravidiel hodnotenia činnosti organizácií a monitoringu tejto činnosti zo strany zriaďovateľa (ROPO)
- nedostatok jasných pravidiel spolupráce medzi zriaďovateľom a organizáciami v zriaďovateľskej pôsobnosti (princípy spolupráce a výkonu činnosti) (ROPO)

- neschopnosť zabezpečiť želanú transparentnosť, ktorá zvyšuje skutočnú dôveru občanov (ROPO)

SILNÉ STRÁNKY - Silné stránky sú pozitívne aspekty vo výkone kompetencií mesta.

Vedenie a stratégia v organizáciách:

- autorita verejných inštitúcií, často sa nachádzajú v pozícii sprostredkovateľa partnerstiev a spolupráce vo verejnom záujme (ROPO)
- dlhodobá skúsenosť a nezdolnosť pri realizovaní verejných služieb v "neprajnom" prostredí/ kontexte (RO)

Financovanie a materiálne podmienky:

- zaručený cash flow od zriaďovateľa vo výške schváleného príspevku na príslušné rozpočtové obdobie / prístup k ľudským a finančným zdrojom (hoci tieto zdroje nie sú zďaleka neohraničené, sú značné) (ROPO)
- pomoc organizáciám zo strany zriaďovateľa naplniť podmienku spolufinancovania pri získaných grantoch (ROPO)
- dostupnosť priestorového a technického vybavenia (hoci nie vždy v optimálnom stave) (PO)

Riadenie ľudí v organizáciách:

- veľký počet pracovníkov, ktorí majú stabilnú prácu (stabilnejšiu než akú možno mať v neziskovom sektore) (ROPO)

Kvalita služieb, komunikácia (procesy, produkty, marketing a partnerstvá):

- pomerná dostupnosť (kapacita, veľkosť, počet) a prístupnosť verejných služieb (ROPO)
- finančná dostupnosť verejných služieb (ROPO)

"OHROZENIA - Faktory, ktoré na mesto vplyvajú z vonkajšieho prostredia a mesto ich samé nedokáže ovplyvniť. Úroveň vplyvu môžete zaznačiť pri viacerých faktoroch, ale najvýraznejší vplyv môže mať len jeden faktor.

- 0 - žiadny vplyv, 1 - slabý vplyv, 2 - priemerný vplyv, 3 - významný vplyv, 4 - najvýraznejší vplyv"
- Demografické výzvy - starnutie populácie (PO 3 / RO 4)
- Dopady klimatickej zmeny (ROPO 2)
- Environmentálne záťaž a rastúci tlak na ekosystém (ROPO 2)
- Dopady legislatívnych zmien (ROPO 4)
- Pandémie a civilizačné choroby (ROPO 3)
- Zmeny v štruktúre trhu práce (PO 3 / RO 4)
- Postfaktická doba (šírenie hoaxov, dezinformačná scéna) (ROPO 2)
- Nízka atraktivita a status povolání (?)

"PRÍLEŽITOSTI - Faktory, ktoré na mesto vplyvajú z vonkajšieho prostredia a mesto ich samé nedokáže ovplyvniť. Úroveň vplyvu môžete zaznačiť pri viacerých faktoroch, ale najvýraznejší vplyv môže mať len jeden faktor.

- 0 - žiadny vplyv, 1 - slabý vplyv, 2 - priemerný vplyv, 3 - významný vplyv, 4 - najvýraznejší vplyv"
- Kohézna politika EÚ a Fondy obnovy (ex. financovanie) (ROPO 3)
- Cezhraničná spolupráca (ROPO 3)
- Vzťahy so súkromným sektorom - CSR (ROPO 3)
- Vzťahy s občianskym sektorom (ROPO 3)
- Vzťahy s akademickým sektorom (ROPO 3)
- Digitalizácia (ROPO3)
- Zlepšovanie podmienok zamestnávania zahraničných pracovníkov a uznávanie ich vzdelania (ROPO 2)

Problémy nezriadených organizácií

Tabuľka 5 Špecifiká vplývajúce na činnosť nezriadených organizácií ZDROJ: Kultúrna politika od Amsterdamu po Žilinu (2007)

Špecifiká vplývajúce na činnosť nezriadených organizácií	
Vedenie a stratégia v kultúrnych organizáciách	<ul style="list-style-type: none"> ojedinele prijatá komplexná stratégia (najčastejšie na konkrétny segment riadenia -fundraisingová stratégia, komunikačná stratégia, stratégie zamerané na publikum) činnosť nezávislá od politickej moci, autonómia na prijatie rozhodnutí je potrebný kratší čas v dôsledku absencie hierarchických štruktúr silná závislosť existencie organizácie od jej členov, či konkrétneho človeka (štatutár združenia je častokrát tvorcom/umelcom, riaditeľom, projektovým manažérom, PR manažérom, či fundraiserom v jednej osobe, pričom silná miera osobnej zodpovednosti vo výkone činností spôsobuje často syndróm vyhorenia)
Financovanie a materiálne podmienky	<ul style="list-style-type: none"> neustále akcentovaný nedostatok finančných zdrojov na tvorbu, činnosť a chod organizácií nedostačujúca, prípadne úplne absentujúca infraštruktúra a s tým spojené nedostatočné priestorové a technické vybavenie chýbajúce zdroje na budovanie kapacít organizácií, závislosť od grantových mechanizmov viazaných na projektovú činnosť nemožnosť plánovania rozvoja a udržateľnosti organizácie
Riadenie ľudí v kultúrnych organizáciách	<ul style="list-style-type: none"> deficit hierarchie mimo formálnej funkcie vyplývajúcej z legislatívy (predseda/štatutár) absencia zamestnaneckých pomerov (preferovaná práca na živnosť, Zmluva o dielo a pod.), predovšetkým z dôvodu nedostatku inštitucionálnych grantov (mzdové výdavky) chýbajú podporné zručnosti - napr. v oblasti účtovníctva a pod. väčšia miera motivácie členov organizácie pre jej činnosť (dobrovoľnícka činnosť) vyšší záujem o zvyšovanie know-how pružnejšia spolupráca v rámci organizácie, ako aj s inými subjektmi absencia byrokracie v riadiacich a organizačných vzťahoch vyšší stupeň spolupráce, komunitný charakter, ktorý pomáha lepšiemu stotožneniu sa s organizáciou a jej poslaním
Kvalita služieb, komunikácia	<ul style="list-style-type: none"> výraznejšia prezentácia činnosti kultúrnych organizácií vizuálne príťažlivý marketing kultúrnych činností, aktivít a projektov
Monitorovanie výsledkov a ukazovateľov	<ul style="list-style-type: none"> nedostatočný tlak na zavedenie systému merateľných kritérií (ukazovateľov) na výkon činnosti kultúrnych organizácií (z časti sa zavádza v prípade požiadavky od niektorého donora)

Tabuľka 2 Hodnotiace kritérium – porovnanie právnej formy (MK SR, 2021)

Kritérium	Nezisková organizácia	Nadácie	Obchodná spoločnosť S.R.O.	Obchodná spoločnosť - akciová spoločnosť	Súčasný stav - ROPO
Zriaďovanie – možnosť viacerých zriaďovateľov	Áno – PO, FO aj štát	Áno – FO aj PO	Áno. Môže mať max. 50 spoločníkov	1 zakladateľ, ak je zakladateľom právnická osoba, inak 2 a viacerí zakladatelia.	Nie
Zdroj financovania	Prioritný majetok – vklad štátu, verejné negarantované dotácie, príjmy z rozpočtov miest a obcí, príjmy z fondov sociálneho zabezpečenia, príjmy zo štátnych účelových fondov, vklady zakladateľov, príjmy z podnikateľskej činnosti, prijaté dary a príspevky od korporácií, súkromných osôb a zo zahraničia	Hlavne súkromné príjmy (dary, príspevky), vklady zakladateľov, ktoré tvoria nadačné imanie, príjmy z grantov, a rozvojových programov, príjmy z podnikateľskej činnosti. Min. príjmy z verejných zdrojov.	Základné imanie min. 5000€ - Vklady spoločníkov, zisk spoločnosti. Úver, vytvárané rezervy – povinne vytvorený rezervný fond. Dotácie.	Základné imanie min. 25000€ - vklady zakladateľov. Úvery, pôžičky, zisky spoločnosti, financovanie z odpisov a predaného majetku. Povinne vytvorený rezervný fond vo výške najmenej 10 % základného imania.	Viaczdrojové financovanie nie je garantované, a nemôže zvažovať zapojenie viacerých zriaďovateľov.
Garantovanie financovania – zmluvné podmienky	Možnosť poskytnutia príspevku zo štátneho rozpočtu. Zákonom stanovená možnosť poskytnutia dotácií zo strany zakladateľa.	Závislá na daroch a príspevkoch, zákonom je stanovená len minimálna výška nadačného imania tvorená z vkladov zakladateľov. Možnosť zvýšenia príjmov nadácie zvýšením vkladu zakladateľa.	Zákonom je stanovená minimálna výška základného imania. Nemá zakotvené garantované financovanie, závisí od vlastnej podnikateľskej činnosti. Možnosť zvýšenia základného imania peňažnými alebo nepeňažnými vkladmi.	Závisí od vlastnej podnikateľskej činnosti. V prípade potreby možné zvýšiť základné imanie	Dnes strednodobé plánovanie prakticky neexistuje. Finálny rozpočet je schválený ku koncu kalendárneho roka – čo je riskantné. Uplatňuje sa rozpočtové provizorium až do doby kým sa rozpočet na rok schváli.
Možnosť viacročného financovania	Nie-ročný rozpočet	Správna rada každoročne schvaľuje rozpočet	Áno	Áno	Potenciálne áno – bez iných zmien je možné robiť viacročný

		nadácie, ktorý jej predkladá správca nadácie.			kontrakt s ročnými dodatkami, ktoré spresnia výdavky daného roka stanoviť zmluvne základné výdavky, vecný obsah a spôsob vyhodnocovania zmluvného obdobia vo vzťahu k ročným „výdavkovým dodatkom“. Vieme o tom, že už existuje zmluva so štátom, kde z RVS sa platí okrem nákladov aj zisk, ktorý môže organizácia použiť na rozvoj (ŽSR). aj toto je potrebné preskúmať za akých podmienok je to možné zaviesť v rezorte kultúry.
Miera odpolitizovania	Orgány spoločnosti: <u>Správna rada</u> - najvyšším orgánom, zároveň schvaľovacím prvých členov vymenováva zakladateľ. <u>Riaditeľ</u> – riadiaci orgán. <u>Dozorná rada</u> , resp. <u>revízor</u> - kontrolný orgán.	Orgány nadácie: <u>Správna rada</u> - najvyšší orgán. <u>Správca nadácie</u> – štatutárny orgán, volí a odvoláva ho správna rada, prvého správcu nadácie určí zakladateľ. <u>Dozorná rada</u> – zriaďuje sa ak je majetok nadácie vyšší ako 165 969 eur, alebo v zákonom stanovených prípadoch	Orgány spoločnosti: <u>Valné zhromaždenie</u> - schvaľovacia a rozhodovacia právomoc, <u>konatelia</u> - štatutárny orgán, vymenúva valné zhromaždenie a <u>dozorná rada</u> - kontrolný orgán (volí valné zhromaždenie – nie je povinným orgánom)	Orgány spoločnosti: <u>Valné zhromaždenie</u> - najvyšší orgán. <u>Predstavenstvo</u> - štatutárny orgán, rozhodovacia právomoc: volí valné zhromaždenie, max. na 5 rokov. <u>Dozorná rada</u> - min. 3 členovia. 2/3 volí valné zhromaždenie a 1/3 zamestnanci, ak stanovy neurčia inak. Max. na 5 rokov.	Malo by prebehnúť výberové konanie (pri divadelných a tanečných ROPO môže vybrať aj priamo). Pri SFU vyberá rada SFU. Riaditeľ je na dobu neurčitú pri 19 ROPO. Zvyšné (divadelné a hudobné inštitúcie a SFU) funkčné obdobie na 5 rokov (možnosť predĺženia bez VK). Odvolať riaditeľa môže minister kedykoľvek.
Riadiaci orgán (štatutár)	Riaditeľ – volí správna rada	Správca nadácie – volí a odvoláva správna rada.	Konateľ spoločnosti, resp. konatelia – menovaný	Predstavenstvo - volí a odvoláva valné zhromaždenie z	Riaditeľ

		Prvého správcu nadácie určí zakladateľ v nadačnej listine pri založení nadácie.	valným zhromaždením	akcionárov alebo iných osôb na dobu určenú v stanovách, ktorá nesmie presiahnuť päť rokov	
Schvaľovací orgán	Správna rada – prvých členov vymenováva zakladateľ	Správna rada – najmenej 3 členov a prvých členov správnej rady určí zakladateľ v nadačnej listine pri založení nadácie.	Valné zhromaždenie – tvoria spoločníci spoločnosti	Valné zhromaždenie – tvoria všetci akcionári spoločnosti	Zriaďovateľ
Orgán dohľadu	Dozorná rada, resp. revízor. musí byť zriadená, ak majetok neziskovej organizácie je vyšší ako 165 969 eur alebo ak je súčasťou jej majetku prioritný majetok. Členov volí správna rada.	Dozorná rada (revízor) - volí a odvoláva správna rada na obdobie 3 rokov	Dozorná rada volená valným zhromaždením – aspoň 3 členovia. Nesmie byť členom konateľ. Zriaďuje sa, ak to určuje spoločenská zmluva	Dozorná rada-min. 3 členovia. 2/3 volí a odvoláva valné zhromaždenie a 1/3 zamestnanci spoločnosti, ak má spoločnosť viac ako 50 zamestnancov v hlavnom pracovnom pomere v čase voľby.	Zriaďovateľ
Vlastníctvo majetku	Vlastný aj zverený.	Nadačné imanie, nadačný fond a ostatný majetok nadácie	Vlastný	Vlastný	Zriaďovacia listina vymedzuje majetok ktorý ROPO spravuje, pričom vlastníctvo zostáva u zriaďovateľa. Pokiaľ nie je stanovené inak, je spravovaný bezplatne.
Hospodárenie s majetkom	Správna rada	Správna rada v súlade s verejnosprespešným účelom nadácie	Rozhoduje valné zhromaždenie	Valné zhromaždenie	Na aké operácie treba súhlas?
Zodpovednosť za záväzky	Zodpovedá organizácia celým svojím majetkom	Nadácia zodpovedá za svoje záväzky celým svojím majetkom	Spoločnosť ručí celým svojím majetkom.	Spoločnosť ručí celým svojím majetkom.	Zriaďovateľ má povinnosť zabezpečiť cash flow, stratu môže ROPO tvoriť.
Ručenie zriaďovateľov	Ručí len celá organizácia.	Ručí len nadácia celým svojím majetkom.	Spoločník ručí za záväzky spoločnosti do výšky svojho nesplateného vkladu zapísaného v	Akcionár neručí za záväzky spoločnosti.	zriaďovateľ

			obchodnom registri		
Možnosti tvorby a využitia vlastných príjmov	Má vlastné príjmy, ale musia sa použiť na zabezpečenie všeobecne prospešných služieb	Majetok nadácie sa môže použiť len v súlade s verejnoprospešným účelom a podmienkami určenými v nadačnej listine a na úhradu výdavkov (nákladov) na správu nadácie.	Využíva vlastné príjmy a je povinná zo zákona tvoriť rezervný fond. Zisk rozdeľuje v zmysle zákona medzi spoločníkov.	Využíva vlastné príjmy a je povinná zo zákona tvoriť rezervný fond	
Pracovné zmluvy s umelcami/manažérmi	Pracovné zmluvy bez obmedzenia odmeňovania v zmysle zákonníka práce.	Pracovné zmluvy bez obmedzenia odmeňovania v zmysle zákonníka práce.	Pracovné zmluvy bez obmedzenia odmeňovania v zmysle zákonníka práce.	Pracovné zmluvy bez obmedzenia odmeňovania v zmysle zákonníka práce.	nie
Daňová oblasť	Podlieha daňovej povinnosti.	Podlieha daňovej povinnosti.	Podlieha daňovej povinnosti.	Podlieha daňovej povinnosti.	V hlavnej činnosti – kultúrnej je DPH oslobodená, pri ekonomickej činnosti je DPH povinná.

Zdroj: o Holding a VKI - Posouzení transformace vybraných příspěvkových organizací - Vstupní dokumentace, Brno, 25.5.2017 od Integrated Consulting Group, dostupné na: [https://kulturniparlament.brno.cz/wp-content/uploads/2019/12/TISK_ICG_Analyza-Transformace-pr%C3%ADsp%C3%A9vkov%C3%ADch-organizac%C3%AD_25052017-1.pdf](https://kulturniparlament.brno.cz/wp-content/uploads/2019/12/TISK_ICG_Analyza_Transformace-pr%C3%ADsp%C3%A9vkov%C3%ADch-organizac%C3%AD_25052017-1.pdf) *údaje boli doslovne kopirované

Vybrané články k téme zriadovanej a nezriadovanej kultúry a aktérom, napr.:

<https://kapital-noviny.sk/kultura-v-permanentnom-provizoriu/>

https://www.antenanet.sk/files2/file/O_odmenovani_v_prostredi_nezriadovanych_kulturnych_centier_Beata_Seberiniova-5bd1d58588.pdf

<https://kapital-noviny.sk/proti-udrzatelnosti/>

<https://kapital-noviny.sk/sucasny-tanec-na-slovensku-spolupraca-ako-strategia-prezitia/>

https://www.theatre.sk/sites/default/files/inline-files/kod2021_01_web.pdf

https://www.minv.sk/swift_data/source/rozvoj_obcianskej_spolocnosti/vyskum_neziskoveho_sektora_a_obcianskej_spolocnosti/2020/ANALYZA_NP%20VYSKUM_17.12.2020_FINAL.pdf

od str. 713

Dodatočné zdroje:

<http://csr.sk/wp-content/uploads/2021/03/Vizia-zmeny-regionalnej-nezriadovanej-kultury-III.pdf>

http://www.kkult.ff.ukf.sk/wp-content/uploads/2021/03/NKC_Kocis_a_kol..pdf