

SMART koncepcia rozvoja kultúry
Žilinského samosprávneho kraja
Analytická časť

Apríl 2021

Spracované v rámci projektu Inteligentný a lepší Žilinský samosprávny kraj

Na tvorbe koncepcie sa podieľali:

Riadiaci tím:

RNDr. Rudolf Bauer, PhD., konzultant
Dr.h.c. prof. Ing. Tatiana Čorejová, PhD., konzultantka
Bc. Martina Gazdíková, odborná referentka
Mgr. Martin Hromada, PhD., riaditeľ odboru kultúry
Ing. Branislav Jovankovič, konzultant
Bc. Katarína Kasprzyková, odborná referentka
Mgr. Katarína Klučková, odborná referentka
Mgr. Zuzana Mičíková, odborná referentka
Prof. Ing. Mária Rostášová, PhD., konzultantka
Ing. Peter Šimčák, odborný referent

Odborná pracovná skupina – múzeá:

Mgr. Iveta Floreková, historička, zástupkyňa riaditeľky Oravského múzea P. O. Hviezdoslava
PaedR. Mária Jagnešáková, riaditeľka Oravského múzea P. O. Hviezdoslava
Mgr. Michal Jurecký, riaditeľ Považského múzea
Mgr. Helena Kotvasová, riaditeľka Kysuckého múzea
PaedDr. Michal Kovačic, PhD., riaditeľ Liptovského múzea (2021)
PhDr. Martin Krupa, riaditeľ Liptovského múzea (2020)

Odborná pracovná skupina – galérie:

Mgr. Michal Čajka, PhD., riaditeľ Oravskej galérie v Dolnom Kubíne
Mgr. Richard Gregor, riaditeľ Liptovskej galérie P. M. Bohúňa v Liptovskom Mikuláši
Mgr. Zuzana Ivanová, riaditeľka Turčianskej galérie v Martine
Mgr. Mira Sikorová, riaditeľka Považskej galérie umenia v Žiline
Mgr. art. Vladislav Zabel, riaditeľ Kysuckej galérie v Oščadnici

Odborná pracovná skupina – divadlá:

Mgr. art. Tibor Kubička, riaditeľ Slovenského komorného divadla Martin (2021)
Mgr. Peter Tabaček, riaditeľ Bábkového divadla Žilina
Mgr. Michal Vidan, riaditeľ Mestského divadla Žilina
doc. Mgr. art. František Výrostko, riaditeľ Slovenského komorného divadla Martine (2020)

Odborná pracovná skupina – kultúrne strediská, hvezdáreň:

Ing. Soňa Buckulčíková, riaditeľka Turčianskeho kultúrneho strediska v Martine
RNDr. Ján Mäsiar, riaditeľ Krajskej hvezdárne v Žiline
Ing. Mgr. Peter Ničík, riaditeľ Krajského kultúrneho strediska v Žiline
Mgr. art. Miroslava Palanová, riaditeľka Liptovského kultúrneho strediska v Liptovskom Mikuláši

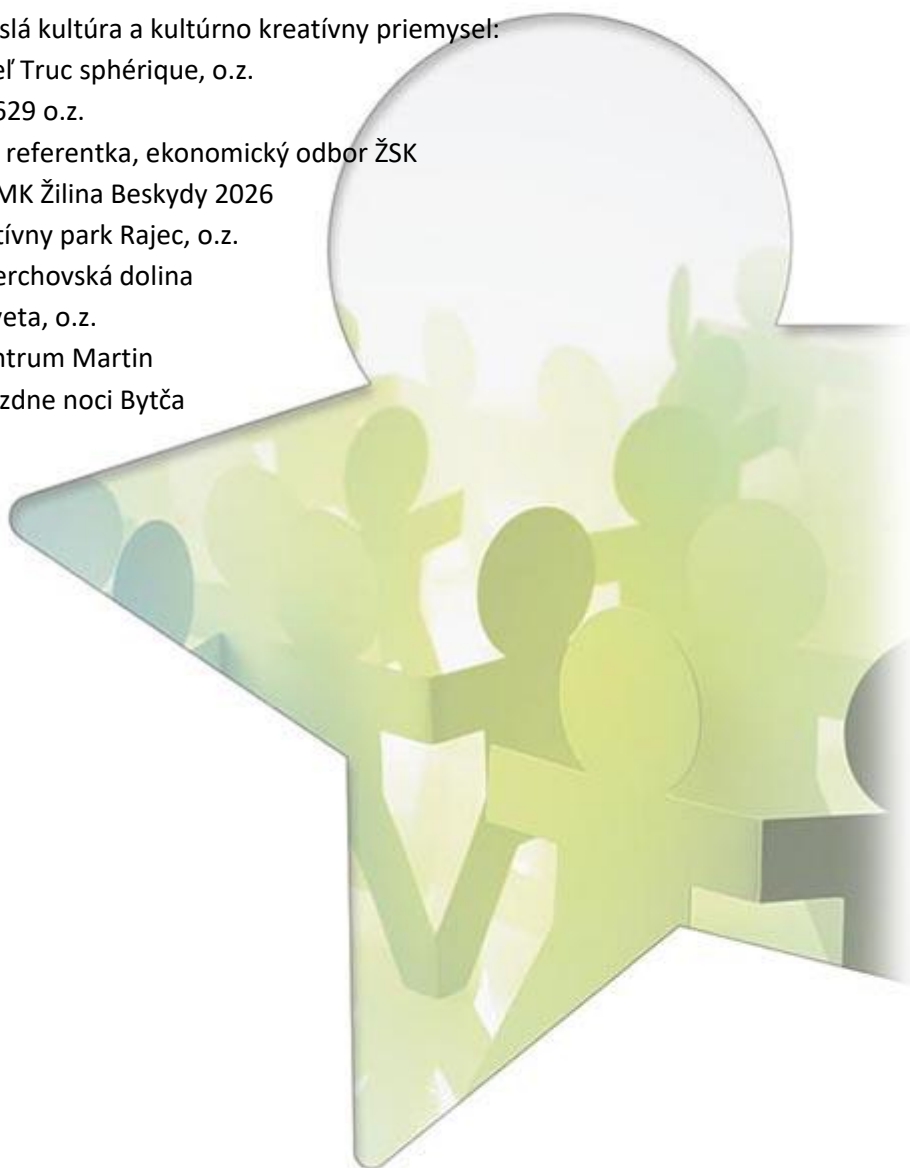
Mgr. Silvia Petreková, riaditeľka Kysuckého kultúrneho strediska v Čadci
Ján Šimko, MBA., riaditeľ Oravského kultúrneho strediska v Dolnom Kubíne

Odborná pracovná skupina – knižnice:

PhDr. Janka Bírová, riaditeľka Kysuckej knižnice v Čadci
Mgr. Marcela Feriančeková, riaditeľka Liptovskej knižnice G. F. Belopotockého v Liptovskom Mikuláši
PhDr. Alexandra Kršková, poverená riadením Turčianskej knižnice v Martine
Mgr. Katarína Šušoliaková, riaditeľka Krajskej knižnice v Žiline
Mgr. art. Roman Večerek, riaditeľ Oravskej knižnice A. Habovštiaka v Dolnom Kubíne

Odborná pracovná skupina – nezávislá kultúra a kultúrno kreatívny priemysel:

Mgr. Marek Adamov, riaditeľ Truc sphérique, o.z.
Mgr. Peter Balcerčík, Kult 1629 o.z.
Ing. Ľubica Csókás, odborná referentka, ekonomický odbor ŽSK
Silvia Jánošková, MRes., EHMK Žilina Beskydy 2026
Ing. arch. Peter Kasman, Aktívny park Rajec, o.z.
Mgr. Peter Madigár, MAS Terchovská dolina
MgA. Ján Mikuš, Diera do sveta, o.z.
Daniel Ontko, Divadelné centrum Martin
Mgr. Kristína Rigerová, Hviezdne noci Bytča



Obsah

Zoznam použitých skratiek.....	6
I Úvod a zhrnutie	8
II Analytická časť	10
II.1 Všeobecný a legislatívny rámec	10
II.2 Základné údaje výkonov kultúry v ŽSK	13
II.3 Divadlá	14
II.3.1 Návštevnosť, náklady a výnosy.....	15
II.3.2 Priestorové vybavenie, elektronizácia	18
II.3.3 Odborné činnosti	19
II.3.4 Hodnotenie spokojnosti návštevníkov	20
II.3.5 SWOT analýza	20
II.3.6 Zhrnutie	24
II.4 Galérie	25
II.4.1 Návštevnosť, náklady a výnosy.....	27
II.4.2 Priestorové vybavenie, elektronizácia, práca s dobrovoľníkmi	30
II.4.3 Hodnotenie spokojnosti návštevníkov	32
II.4.4 SWOT analýza	32
II.4.5 Zhrnutie	36
II.5 Knižnice	36
II.5.1 Návštevnosť knižníc, výpožičky, náklady a výnosy	38
II.5.2 Priestorové vybavenie a elektronizácia	42
II.5.3 Knižné fondy, aktivity knižníc	45
II.5.4 Hodnotenie spokojnosti návštevníkov	48
II.5.5 SWOT analýza	48
II.5.6 Zhrnutie	52
II.6 Kultúrne strediská	53
II.6.1 Návštevnosť, náklady a výnosy kultúrnych stredísk	54
II.6.2 Priestorové vybavenie a elektronizácia	58
II.6.3 Osvetové činnosti kultúrnych stredísk	59
II.6.4 Hodnotenie spokojnosti návštevníkov	60
II.6.5 SWOT analýza	60
II.6.6 Zhrnutie	64
II.7 Hvezdáreň	65
II.7.1 Návštevnosť, náklady a výnosy hvezdárne	66
II.7.2 Priestorové vybavenie a elektronizácia	68
II.7.3 Odborné činnosti a edičná činnosť	70
II.7.4 Hodnotenie spokojnosti návštevníkov	71
II.7.5 SWOT analýza	72
II.7.6 Zhrnutie	76
II.8 Múzeá.....	76
II.8.1 Návštevnosť, náklady a výnosy múzeí	78

II.8.2 Priestorové vybavenie a elektronizácia	83
II.8.3. Odborné a prezentačné činnosti múzeí.....	85
II.8.4 Hodnotenie spokojnosti návštevníkov	87
II.8.5 SWOT analýza	87
II.8.6 Zhrnutie	90
II.9 Nezávislá kultúra a kultúrno kreatívny priemysel.....	92
II.9.1 Charakteristika nezávislej kultúry v ŽSK	92
II.9.2 SWOT analýza	93
II.9.3 Zhrnutie	96
II.10 Vplyv pandémie COVID 19 na kultúru a kreatívne odvetvia.....	97
II.10.1 Stručná charakteristika situácie	97
II.10.2 Vyhodnotenie aspektu vplyvu pandémie COVID 19 prostredníctvom SWOT analýzy	99
II.11 SMART IoT riešenia.....	103



Zoznam použitých skratiek

A – Aktivita
BDŽ – Bábkové divadlo (Žilina)
BSK – Bratislavský samosprávny kraj
COVID 19 - z angl. CoronaVirus Disease (ochorenie spôsobené koronavírusom z roku 2019)
EHMK – Európske hlavné mesto kultúry
EŠIF – Európske štrukturálne a investičné fondy
EU – Európska únia
EVS – Efektívna verejná správa
FPU – Fond na podporu umenia
IL ŽSK – Inteligentný a lepší Žilinský samosprávny kraj
IKP – Inštitút kultúrnej politiky
IoT – internet vecí
IoCT – internet vecí v kultúre
KG – Kysucká galéria (v Oščadnici)
KH – Krajská hvezdáreň (v Žiline)
KKO – Kultúrno-kreatívne odvetvia
KKS – Kysucké kultúrne stredisko (v Čadci)
KM – Kysucké múzeum
KOCR – Krajská organizácia cestovného ruchu
KrKS – Krajské kultúrne stredisko (v Žiline)
KrKZA – Krajská knižnica (v Žiline)
KrH - Krajská hvezdáreň (v Žiline)
LG – Liptovská galéria P. M. Bohúňa (v Liptovskom Mikuláši)
LM – Liptovské múzeum
LK – Liptovská knižnica G. F. Belopotockého (v Liptovskom Mikuláši)
LKS – Liptovské kultúrne stredisko (v Liptovskom Mikuláši)
MDŽ – Mestské divadlo Žilina
MK – Ministerstvo kultúry
NOC – Národné osvetové centrum
OG – Oravská galéria (v Dolnom Kubíne)
OK – Oravská knižnica A. Habovštiaka (v Dolnom Kubíne)
OKS – Oravské kultúrne stredisko (v Dolnom Kubíne)
OM – Oravské múzeum
OOCR – oblastná organizácia cestovného ruchu
OvZP – organizácie v zriaďovateľskej pôsobnosti
PHSR – Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja
PGU – Považská galéria umenia (v Žiline)
PM – Považské múzeum
SKD – Slovenské komorné divadlo (Martin)
SNG – Slovenská národná galéria

SNM – Slovenské národné múzeum
SR – Slovenská republika
SWOT – silné stránky, slabé stránky, príležitosti, ohrozenia
VÚC – Vyšší územný celok
ŽSK – Žilinský samosprávny kraj



I Úvod a zhrnutie

Žilinský kraj je jedinečný kraj spájajúci 5 historických regiónov – Horné Považie, Kysuce, Turiec, Liptov a Orava. Každý z týchto regiónov je výnimočný svojou silnou kultúrnou identitou, tradíciami či nespočetným množstvom hmotných dôkazov svojej bohatej histórie.

Vyššia územná administratíva spadá pod Žilinský samosprávny kraj (ŽSK), ktorý má vo svojej zriaďovateľskej pôsobnosti až 22 kultúrnych organizácií, čo je druhý najväčší počet zo všetkých slovenských krajov. Štyri múzeá spravujúce medzi iným aj významné historické pamiatky ako hrady, skanzeny, lesné železnice, päť galérií s tisícami zbierok dokumentujúcimi umelecký vývoj spoločnosti, dve výnimočné divadlá pre dospelých i pre deti, tiež päť regionálnych knižníc, ktoré patria medzi dôležité zložky infraštruktúry znalostnej spoločnosti, päť kultúrnych stredísk ako kolektívna pamäť národa uchovávajúce nehmotné kultúrne dedičstvo kraja a v neposlednom rade aj hviezdáreň, ktorá patrí medzi niekoľko málo astronomických organizácií svojho druhu na Slovensku.

V roku 2019 navštívilo kultúrne inštitúcie v zriaďovateľskej pôsobnosti ŽSK viac ako 1,5 milióna návštevníkov. Vo fondoch múzeí sa doteraz nachádza takmer 480 000 zbierkových predmetov prezentujúcich kultúrno-spoločenské odbory ako archeológia, etnografia, numizmatika, botanika, geológia, zoológia a pod. Zároveň sú múzeá ŽSK celoslovenskými špecializovanými pracoviskami, napr. Kysucké múzeum je Dokumentačné centrum lesných železníc na Slovensku alebo Považské múzeum ako garant pre jedinečný slovenský fenomén Drotárstvo. Galérie spolu spravujú približne 25 tis. umeleckých diel a jedna z nich, Oravská galéria, dokonca prináša jedinečnú možnosť plavby loďou za umením na Slanický ostrov. Župné knižnice evidujú 760 000 knižničných jednotiek, ktoré v roku 2019 vypožičali čitateľom takmer 2 milióny krát. Všetkých 22 organizácií spolu zamestnáva viac ako 500 pracovníkov a vďaka činnosti a zánieteniu týchto ľudí sa mimo základnej prevádzky a odborných činností realizujú ročne tisíce kultúrnych aktivít – podujatí, výstav, pozorovaní, divadelných predstavení, seminárov a konferencií, workshopov, festivalov a mnoho ďalších.

I mimo zriaďovateľskej pôsobnosti ŽSK je na území Žilinského kraja rozvinutá široká sieť súkromných kultúrnych stánkov, nezávislých kultúrnych centier, divadiel, hudobných a tanečných telies. Umelecké a kultúrne inštitúcie v kraji zriaďuje či zastrešuje i miestna samospráva či dokonca štát. V roku 2019 vykonávalo činnosti v oblasti kultúry v kraji celkom 738 subjektov.

Napriek prirodzeným odlišnostiam v portfóliu činností spája všetky tieto organizácie spoločné poslanie, a to rozvíjať kultúrny potenciál Žilinského kraja, kultivovať spoločnosť, chrániť hodnoty minulé a tvorivo ich prepájať s hodnotami súčasnými.

Dôležitú úlohu v rozvoji kultúry v kraji zohráva aj Odbor kultúry Žilinského samosprávneho kraja ako metodický a kontrolný orgán, ktorého poslaním je utvárať podmienky na tvorbu, prezentáciu a rozvoj kultúrnych hodnôt a kultúrnych aktivít, starať sa o ochranu pamiatkového fondu a hlavným záujmom je vytvárať prostredie pre zlepšenie podmienok v oblasti manažmentu, ľudských zdrojov, kvality služieb, ekonomiky či odborných činností svojich organizácií. V rámci tejto svojej činnosti mal možnosť zapojiť sa do projektu Inteligentný a lepší Žilinský samosprávny kraj (IL ŽSK) pod operačným programom Efektívna verejná správa (EVS), čo jednoznačne vnímal ako významný a pozitívny krok ako posunúť prevádzky kultúrnych zariadení do modernej doby, dostať sa bližšie k návštevníkom a ponúknuť komplexné služby pre 21. storočie.

Hlavným cieľom operačného programu Efektívna verejná správa (EVS) je posilňovať inštitucionálne verejné kapacity a zvyšovať efektivitu verejnej správy, s čím priamo súvisí fungovanie organizácií v zriaďovateľskej pôsobnosti kraja. Avšak ambíciou Odboru kultúry ŽSK je pomáhať celému kultúrnemu ekosystému a zvýšiť aj týmto pričinením kvalitu života občanov a zatriktívniť ponuku návštevníkom.

Spolupráca a zdravá konkurencia v rámci tohto organizmu prináša synergické efekty, využitie ktorých bude slúžiť na prospech všetkých zúčastnených strán.

SMART koncepcia rozvoja kultúry ako jeden z výstupov projektu IL ŽSK EVS je príležitosť ako tento celý proces kvalitatívne naplánovať a následne úspešne zaviesť do praxe. Veľkou výzvou kultúry v súčasnosti je tiež adaptácia pre rýchly rozvoj inteligentných (smart) technologických, ekologických, sociálnych a procesných riešení, čo patrí medzi ďalšie významné priority Odboru kultúry ŽSK.

Prípravu SMART koncepcie rozvoja kultúry v ŽSK zastrešoval Odbor kultúry a do spolupráce v rámci zavedenia efektívnych procesov, manažmentu ľudských zdrojov a vzdelávania boli prizvaní akademickí pracovníci zo Žilinskej univerzity, konzultanti projektu IL ŽSK, riaditelia zriaďovaných inštitúcií – múzeí, galérií, divadiel, knižníc, kultúrnych stredísk, hvezdárne a tiež aktéri nezávislej kultúry z regiónov kraja a projektu EHMK Žilina Beskydy 2026.

V rámci úvodnej časti boli z poskytnutých dát vypracované analytické profily za jednotlivé sektory kultúry a na základe týchto profilov, osobných a online stretnutí riadiaci tím spolu s odbornými pracovnými skupinami vytvorili SWOT analýzy za každú riešenú oblasť koncepcie. Tie sa následne stali základným podkladom pre tvorbu návrhovej časti. Projektový tím tiež zostavil návrh kľúčových merateľných ukazovateľov, ktoré budú sledované v nasledujúcich šiestich rokoch.

V rámci návrhovej časti bola opäť realizovaná séria fyzických a online stretnutí, ktorých výstupmi sa stal návrh strategických priorít a opatrení, a tiež zoznam základných aktivít pre ich dosiahnutie v rámci sledovaného obdobia.

Predkladaná SMART koncepcia rozvoja kultúry v ŽSK odporúča nasledovné strategické priority:

Priorita 1: Aktívna ochrana a využitie kultúrneho dedičstva Žilinského kraja

Priorita 2: Efektívne fungovanie kultúrnych inštitúcií Žilinského samosprávneho kraja

Priorita 3: Rozvoj kultúrneho potenciálu a kreatívnych odvetví v Žilinskom kraji

Pre každú prioritu bolo pripravených niekoľko opatrení, ktoré majú dané strategické priority naplňovať:

Priorita 1	Aktívna ochrana a využitie kultúrneho dedičstva Žilinského kraja
Opatrenie 1	Vytváranie a zlepšovanie podmienok pre realizáciu vedecko-výskumnej činnosti vrátane výstupov (výstavy, publikácie)
Opatrenie 2	Realizácia odbornej ochrany, bezpečnosti a evidencie kultúrneho dedičstva a ich digitalizácia
Opatrenie 3	Udržiavanie a rozširovanie ponukového portfólia kultúrnych inštitúcií vrátane akvizícií
Opatrenie 4	Modernizácia prezentácie kultúrneho dedičstva a rozširovanie doplnkových služieb s využitím smart riešení – inovácií, nových technológií a nových metód marketingu
Opatrenie 5	Ochrana a obnova národných kultúrnych pamiatok
Priorita 2	Efektívne fungovanie kultúrnych inštitúcií Žilinského samosprávneho kraja
Opatrenie 6	Znižovanie investičného dlhu na budovách kultúrnych inštitúcií a zlepšenie ich technického vybavenia
Opatrenie 7	Vytvorenie systému monitoringu návštevnosti kultúrnych inštitúcií kraja a informačných databáz

Opatrenie 8	Zlepšenie starostlivosti o návštevníkov a socioekonomických partnerov a marketingovej komunikácie
Opatrenie 9	Zvyšovanie odbornej spôsobilosti zamestnancov vrátane kompetencií 21. storočia
Opatrenie 10	Citlivé a motivované udržanie/zvyšovanie finančnej sebestačnosti kultúrnych inštitúcií
Opatrenie 11	Vytváranie podmienok pre zabezpečenie dostatku odborných pracovníkov v oblasti kultúry
Priorita 3	Rozvoj kultúrneho potenciálu a kreatívnych odvetví v Žilinskom kraji
Opatrenie 12	Udržanie a budovanie efektívneho systému podpory subjektov a aktérov, pôsobiacich v oblasti kultúry na území kraja
Opatrenie 13	Podpora tvorby, výroby, produkcie a distribúcie umeleckej tvorby
Opatrenie 14	Podpora budovania partnerstiev na regionálnej, slovenskej a medzinárodnej úrovni vrátane verejno-súkromných partnerstiev
Opatrenie 15	Vytváranie podmienok pre rozvoj nezávislej kultúry a kultúrno-kreatívneho priemyslu v rámci budovania regionálneho ekosystému
Opatrenie 16	Rozvoj nástrojov motivácie pre dobrovoľnícku prácu v oblasti kultúry
Opatrenie 17	Poskytovanie metodickej podpory subjektom pôsobiacim v oblasti kultúry na území kraja
Opatrenie 18	Využívanie cudzích finančných zdrojov (EŠIF, INTERREG, MK SR, EEA granty, súkromné zdroje a iné)

Ku každému opatreniu prislúcha indikatívny zoznam konkrétnych aktivít, realizáciou ktorých dosiahneme naplnenie príslušného opatrenia.

V záverečnej časti koncepcie sú nastavené kľúčové indikátory výkonnosti, ktoré budú v nasledujúcich rokoch počas implementácie SMART koncepcie sledované a pravidelne vyhodnocované. Jednotlivé aktivity majú tiež určený časový rámec a zodpovednosť za ich organizačné zabezpečenie, čo určilo významnú úlohu Odboru kultúry ŽSK ako zastrešujúcemu subjektu. Realizácia tejto koncepcie je pre nás do nasledujúcich rokov veľkou výzvou, pretože jej naplnenie významne zasiahne do všetkých oblastí kultúry v kraji moderne, ekonomicky, ekologicky a SMART.

II Analytická časť

II.1 Všeobecný a legislatívny rámec

V rámci základného smerovania kultúry v najbližšom období si Odbor kultúry ŽSK zdefinoval ciele. Hlavný cieľ rozvoja kultúry v Žilinskom kraji je zlepšenie kvality života obyvateľov kraja. To znamená zlepšenie podmienok pre individuálny osobnostný a duchovný rast (prostredníctvom motivácie, inšpirácie k hľadaniu, spoznávaniu a vytváraniu kultúrnych hodnôt, osobnostných vzorov ponúkajúcich úctu k ľuďom, životu...), zlepšenie podmienok pre rozvoj kultúrnej identity, vzdelávanie,

sprístupňovanie a tvorbu kultúrnych hodnôt, sekundárne aj zlepšenie sociálnych podmienok (napríklad lepšia zamestnanosť, zdroj príjmov z kultúrnej turistiky).

Kultúrne dedičstvo – kultúrna pamäť národa

Základ kultúry je tradícia – kolektívna pamäť. Kultúrne dedičstvo tvoria myšlienky, ľudová slovesnosť, piesne, hudobné diela, divadelné predstavenia, audiovizuálne rozhlasové a televízne diela, filmy, kultúrne podujatia, dokumenty, články, knihy, noviny, časopisy, dobové fotografie, umelecké diela (fotografie, obrazy, sochy, inštalácie...), stavby (hrady, zámky, obydlia...), predmety dokumentujúce spôsob života (odev, nástroje...) a pod.

- Uchovávanie a dokumentácia kultúrneho dedičstva (hmotné i nehmotné kultúrne dedičstvo – pasportizácia, katalogizácia, uskladnenie v depozitároch, digitalizácia – text, obrázky, audio, video a archivácia digitalizovaných dokumentov)
- Záchrana kultúrneho dedičstva (legislatívna ochrana, reštaurovanie, rekonštrukcia, obnova...)
- Odborný výskum kultúrneho dedičstva (archeologický, etnografický, kultúrohistorický, a to v lokálnom aj regionálnom kontexte...)
- Zveľaďovanie kultúrneho dedičstva (zberateľstvo, terénna práca, nákup akvizícií)
- Sprístupňovanie kultúrneho dedičstva (kultúrne podujatia – výstavy, expozície, koncerty, kultúrne podujatia, filmy, nové spôsoby využitia pamiatok, prepojenie s oblasťou cestovného ruchu, web stránky, rodinné, zvykoslovné, náboženské rituály, dialógy, výročné slávnosti ľudí a udalostí...)

Na Kanárskych ostrovoch v La Palme bola 20. apríla 2007 účastníkmi medzinárodnej konferencie „na ochranu nočnej oblohy a práva pozorovať hviezdy“ spolu s predstaviteľmi UNESCO, Medzinárodnej astronomickej únie a ďalších siedmich národných a medzinárodných organizácii prijatá rozsiahla „Deklarácia na ochranu tmavého neba a práva sledovať hviezdy“, z ktorej vyplýva, že tmavá obloha je kultúrne, vedecké a ekologické dedičstvo ľudstva.

Tvorba kultúrnych hodnôt

- Podpora umeleckej tvorby, podpora lídrov kultúrneho a umeleckého diania
- Podpora tvorivosti ľudí, najmä detí a mládeže (tvorivé dielne...)
- Podpora sprístupňovania novovytvorených kultúrnych hodnôt (výstavy, expozície, koncerty, kultúrne podujatia, filmy, web stránky...)
- Podpora úcty k ľuďom a úcty k životu (osobnostné vzory, kultúrne podujatia – výročia osobností...)

Poznanie, vzdelávanie a informácie

- Podpora sebapoznávania, poznávania svojej kultúrnej identity, kultúrnych hodnôt a spôsobu života, vytváranie a rozvoj kultúrneho vedomia, inšpirácia kultúrnymi hodnotami ako zdrojom osobnostného a duchovného rastu (rozvoj informovanosti o kultúre a podpora programov vytvárajúcich pozitívny vzťah ku kultúre, motivácia k aktívnej komunikácii so svetom kultúrnych hodnôt, osobnostnými vzormi)
- Podpora poznávania iných kultúr, rozdielnosti v ponímaní kultúrnych hodnôt, v postojoch a pohľadoch na svet (medzikultúrny dialóg, workshopy, kultúrne podujatia, diskusie, prezentácia slovenskej kultúry v zahraničí, medzinárodné podujatia)
- Podpora vzdelávania v oblasti kultúry a umenia (tvorivé dielne, tréningy, semináre, umelecké školy, vzdelávacie kurzy, kultúrne podujatia, diskusie)
- Výskum v oblasti vedy, kultúry a umenia (výskumné projekty, expedície, pozorovania)
- Edičná činnosť (vydávanie kníh, katalógov, bulletinov, CD, DVD)
- Zlepšenie informovanosti o kultúre a kultúrnom dianí (zlepšenie dostupnosti kultúrnej ponuky prostredníctvom profesionálnej informačnej politiky – web, billboardy, informačné tabule, propagačné materiály, komunikácia s médiami)

Spolupráca a strategické partnerstvá

- Dobrá spolupráca s komunitou, mimovládnyimi organizáciami, obcami a mestami, štátnou správou, cirkvami, podnikateľmi... (klubová, spolková, komunitná činnosť, spoluorganizovanie kultúrnych podujatí v obciach a mestách regiónu, dohody s mestami a obcami o spolufinancovaní kultúry a odpustení dane z nehnuteľností)
- Spolupráca s inými oblasťami verejnej správy, podnikateľským sektorom pri podpore turistického ruchu v regióne (poskytovanie komplexných služieb v rámci kultúrnej ponuky, zlepšenie dostupnosti kultúrnej ponuky v rámci služieb turistického ruchu prostredníctvom profesionálnej informačnej politiky)
- Medzinárodná spolupráca (vytváranie spoločných projektov, export aj import kultúrnych hodnôt, zvyšovanie možností pre spolufinancovanie projektov medzinárodnej spolupráce)

Na úrovni ŽSK je možné považovať za jeden z najvýznamnejších strategických dokumentov pre oblasť kultúry Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja Žilinského samosprávneho kraja pre roky 2014–2020, ktorý je základným plánovacím rozvojovým dokumentom pre územie Žilinského kraja. ŽSK aktuálne pripravuje PHSR ŽSK 2021+ na roky 2021–2027. V programe do roku 2020 je čiastočne riešená oblasť kultúrneho a kreatívneho priemyslu. Vo vrcholovom ciele PHSR ŽSK na roky 2014–2020 bol vrcholový cieľ formulovaný nasledovne: Žilinský samosprávny kraj dosiahne do roku 2020 pozitívnu zmenu vedúcu k zvýšeniu kvality života jeho obyvateľov v integrujúcej sa Európe. K vrcholovému cieľu boli formulované 4 strategické ciele:

- Dobudovať kvalitné prepojenie kraja s európskymi dopravnými a komunikačnými sieťami, zlepšiť kvalitu životného prostredia a zabezpečiť udržateľnosť a efektívnosť využívania prírodných zdrojov
- Zvýšiť konkurencieschopnosť ekonomiky a zlepšiť podnikateľské prostredie v kraji
- Dosiahnuť vyššiu uplatniteľnosť ľudského kapitálu na trhu práce a sociálnu inklúziu všetkých znevýhodnených skupín
- Rešpektovaním a rozvíjaním špecifických črt regiónov na území kraja podporovať rast ich atraktívnosti

Ak chceme poukázať na relevantné ciele a opatrenia, ktoré boli v PHSR v predmetnom období z oblasti kultúry riešené, tak v rámci strategického cieľa 2 nachádzame naformulované špecifické ciele a k nim nasledujúce opatrenia:

Špecifický cieľ 2.2 Rozvoj služieb a podpora inovácií vo firmách

Opatrenie 2.2.7 Vytváranie podmienok pre rozvoj všetkých foriem kreatívneho priemyslu

Z toho vyplýva, že výrazné zacielenie na predmetnú oblasť nachádzame v najvyššej možnej miere v opatrení 2.2.7, avšak previazanosť na skúmanú oblasť nachádzame aj v rámci strategického cieľa 4, kde boli formulované špecifické ciele a k nim opatrenia:

Špecifický cieľ 4.2 Rozvíjať cestovný ruch

Opatrenia 4.2.5 Podpora rozvíjania kultúrno-poznávacieho cestovného ruchu, vrátane digitalizácie a zvýšenia interaktívnosti expozícií v pamäťových a fondových inštitúciách

Špecifický cieľ 4.3 Podporovať spoluprácu v kraji a Európe

Opatrenia 4.3.1 Vytvárať siete a partnerstvá pre potreby projektovej spolupráce

Špecifický cieľ 4.4 Racionálne a efektívne využívať prírodné a kultúrne dedičstvo regiónov pre rozvoj kraja

Opatrenia:

4.4.1 Vytvoriť podmienky pre etablovanie tradičných ľudových zvykov a remeselných zručností v kreatívnom priemysle

4.4.2 Ďalej zveľaďovať hmotné aj nehmotné kultúrne dedičstvo

4.4.4. Podporiť renováciu kultúrnych pamiatok a iných historických objektov a ich ďalšie komunitné a komerčné využitie

Z uvedeného je zrejmé, že PHSR ŽSK sa venoval oblasti kultúry naprieč viacerých špecifických cieľov a boli navrhnuté opatrenia na ich naplnenie. Nie je však dostupný materiál, v ktorom bol PHSR pravidelne vyhodnocovaný, a v ktorom bolo systematicky sledované napĺňanie jednotlivých opatrení, týkajúcich sa kultúry v ŽSK.

Vízia vedenia kraja premietnutá do plánu rozvoja Žilinský kraj 22+ sa rovnako zaoberá aj kultúrou a hovorí:

„Expozície v kultúrnych zariadeniach v pôsobnosti ŽSK budú využívať moderné, interaktívne prvky a technológie, aby boli prístupné pre celé rodiny. ŽSK chce participovať pri obnove kultúrnych pamiatok aj vo vlastníctve miest a obcí. Vzdelávanie a rozvoj mládeže nie je iba záležitosť škôl a školských zariadení. K vzdelaniu, rozhľadu a sebavedomiu patrí aj kultúra či medzigeneračný dialóg. ŽSK preto pripraví koncepciu rozvoja mládeže s prihliadnutím na meniace sa sociálno-ekonomické, demografické, ale i technologické prostredie. Koncepcia bude prepájať a vytvárať spoločné vzdelávacie programy medzi školskými zariadeniami, kultúrnymi inštitúciami a zariadeniami sociálnych služieb. ŽSK bude zároveň v spolupráci s kultúrnymi zariadeniami podporovať neformálne vzdelávanie v oblasti umenia, kultúry či histórie regiónov. Kultúrne inštitúcie kraja nemôžu byť iba statické výstavné miesta, kde ich úloha končí realizáciou expozície, ale naopak, majú to byť dynamické a živé miesta stretávania sa ľudí. Mali by poskytovať spoločný priestor pre komunity a pripravovať pre ne atraktívny program či možnosti na realizáciu. Kultúrne inštitúcie musia aktívne pristupovať k práci s obyvateľmi regiónu, využívať moderné postupy a vytvárať dopyt po kultúre.“

Legislatívny rámec

Pre oblasť kultúry bolo prijatých v rôznych časových obdobiach (počas existencie spoločného Československa, aj po jeho rozdelení) množstvo legislatívnych úprav. Zdroj, z ktorého sme pri analýze čerpali (www.epi.sk), zoraďuje jednotlivé legislatívne úpravy podľa ich dôležitosti (Príloha 1). Uvádzaný prehľad zákonov poukazuje na časté zmeny a úpravy legislatívy v predmetnej oblasti, ako aj na veľkú šírku záberu ostatných oblastí, ktoré musia byť v činnosti kultúrnych inštitúcií ŽSK zohľadňované a rešpektované.

II.2 Základné údaje výkonov kultúry v ŽSK

Rok 2019	Počet subjektov	Výnosy	Náklady	Dotácie z verejných zdrojov	Sebestačnosť	Počet osôb zabezpečujúcich odvetvie
Ochrana pamiatkového fondu	4	732 706 €	732 706 €	732 706 €	0 %	
Kultúrno-osvetová činnosť	231	9 822 433 €	9 929 671 €	7 468 495 €	24 %	2051
Neperiodické publikácie	172	6 910 781 €	4 147 977 €	2 495 243 €	64 %	
Hudobné telesá a astronomické zariadenia	2	2 031 975 €	2 023 839 €	1 665 032 €	18 %	
Galérie	11	1 645 242 €	1 629 083 €	1 413 568 €	14 %	181
Rozhlasová programová služba	3	179 305 €	96 209 €	4 500 €	97 %	15
Televízna programová služba	14	560 963 €	566 779 €	114 519 €	80 %	62
Múzeá	14	10 473 667 €	11 535 963 €	6 559 846 €	37 %	906
Knižnice	244	15 979 103 €	15 132 240 €	15 639 944 €	2 %	780

Audiovizia	28	2 079 569 €	1 818 429 €	187 563 €	91 %	224
Profesionálne divadlá	6	4 477 924 €	4 110 560 €	2 571 620 €	43 %	444
Podujatia profesionálnej hudobnej kultúry	15	2 802 095 €	2 908 710 €	1 963 754 €	30 %	100
Divadelné festivaly a prehliadky	5	279 213 €	288 127 €	128 100 €	54 %	155
Výroba a distribúcia zvukových záznamov hudobných diel	11	123 438 €	68 712 €	35 500 €	71 %	4
Multimediálny priemysel	34	432 486 €	503 320 €	28 987 €	93 %	14
Špecializované dizajnérske činnosti	23	873 873 €	733 601 €	12 494 €	99 %	28
Kultúra národnostných menšín	9	107 852 €	107 852 €	107 852 €	0 %	
CELKOM	826	59 512 625 €	56 333 778 €	41 129 723 €	31 %	4964

Zdroj: Národné osvetové centrum

II.3 Divadlá

V pôsobnosti ŽSK sú 2 divadlá, a to:

Slovenské komorné divadlo v Martine (SKD)
Bábkové divadlo Žilina (BDŽ)

Na území kraja pôsobí jedno ďalšie profesionálne divadlo financované z verejných zdrojov:
Mestské divadlo Žilina

a ďalšie divadelné súbory a prevádzky zriadené súkromným sektorom.

Jednotlivé divadlá sú charakterizované z hľadiska svojej činnosti v prílohovej časti tohto dokumentu (Príloha 2).

Ďalšie vybrané divadlá a divadelné súbory pôsobiace na území ŽSK:

Terchovské národné divadlo – <http://tnd.sk/>
Divadlo Hubová – <http://www.divadlohubova.sk/>
Ľubel'ské ochotnícke divadlo K.O. Urbana – <http://divadlo.lubela.imafex.sk/>
Divadlo na Hojdačke Žilina – <https://divadlonahojdacke.sk/>
Divadlo OFINA Ružomberok – <http://www.divadloofina.sk/>
Divadlo VENDŮ Štefanov nad Oravou – <https://www.divadlovento.sk/>
Divadelné centrum Martin – <https://www.divadelnecentrum.sk/>
Divadlo Gasperego Liptovský Mikuláš – <http://www.gasperego.sk/>
Divadelné štúdio RosArt – <https://www.oz-rosart.sk/>

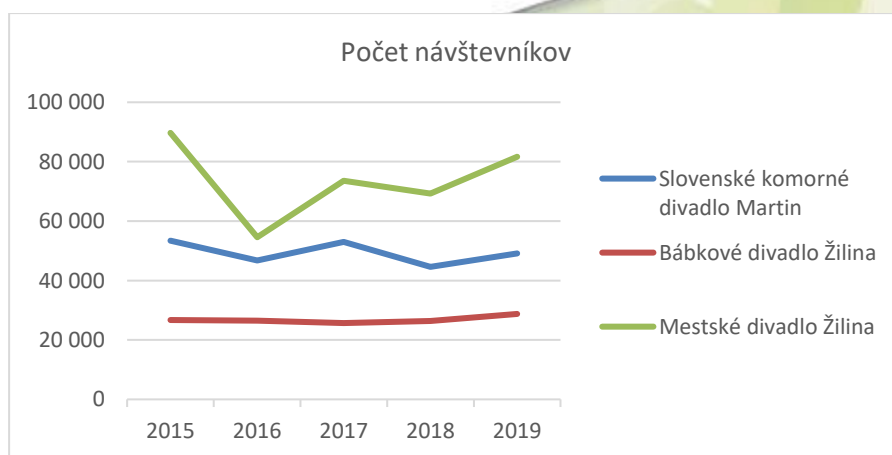
Ukazovateľ	2015	2016	2017	2018	2019	Rozdiel 2015- 2019
Počet zriaďovaných divadiel v ŽSK	3	3	3	3	3	3
Počet návštevníkov	169 842	127 844	152 248	140 270	159 559	-6,05 %
Počet platiacich návštevníkov	93 336	78 599	89 120	75 395	89 715	-3,88 %

Náklady v EUR	3 159 933	3 409 324	3 722 771	3 666 694	3 860 398	+22,17%
Výnosy v EUR	3 216 378	3 420 324	3 824 222	3 799 399	3 999 463	+24,35 %
Vlastné príjmy v EUR	887 057	944 921	1 003 792	1 021 983	1 130 760	+27,47 %
Dotácia z verejných zdrojov EUR	2 296 622	2 341 207	2 841 938	2 776 095	2 866 462	+24,81 %
Sebestačnosť	28,07 %	27,72 %	26,96 %	27,87 %	29,29 %	+4,34 %
Dotácia z verejných zdrojov na 1 návštevníka	13,52 €	18,31 €	18,67 €	19,79 €	17,96 €	+32,86 %
Vlastné príjmy na návštevníka regiónu	1,05 €	0,97 €	0,97 €	0,91 €	0,86 €	-17,98 %
Vlastné príjmy na obyvateľa	1,28 €	1,37 €	1,45 €	1,48 €	1,64 €	+27,30 %
Potenciálne používateľské zázemie						
- počet obyv. ŽSK	690 449	690 434	690 778	691 023	691 368	+0,13 %
- počet návštevníkov	846 508	975 536	1 035 225	1 119 677	1 315 559	+55,41 %
o domáci	572 855	653 519	694 651	738 584	899 302	+56,99 %
o cudzinci	273 653	322 017	340 574	381 093	416 257	+52,11 %

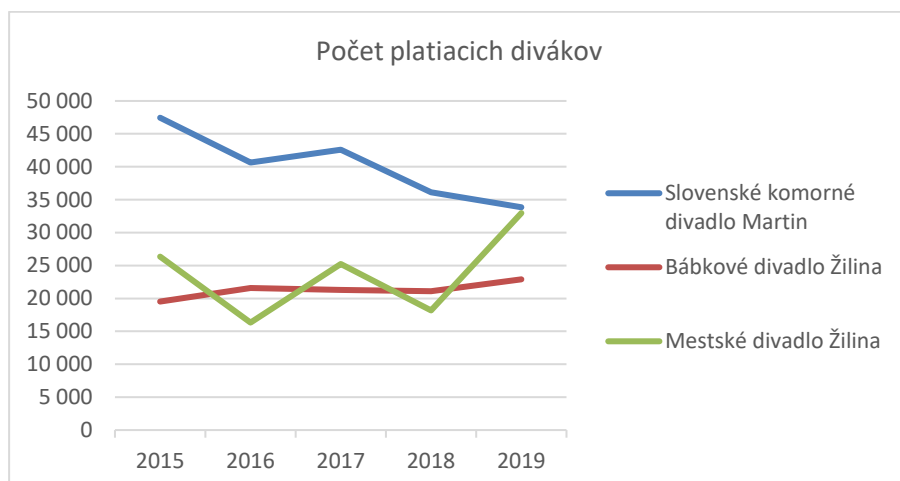
Tab. 1 Základné ukazovatele divadiel v ŽSK za obdobie rokov 2015–2019

Zdroje: <http://www.zask.sk/sk/samosprava/urad-zsk/odbor-kultury/legislativa-oblasti-kultury/vyrocné-spravy.html>, <https://slovak.statistics.sk/wps/portal/>,
<http://www.divadlozilina.eu/vyrocné-spravy/>

II.3.1 Návštevnosť, náklady a výnosy



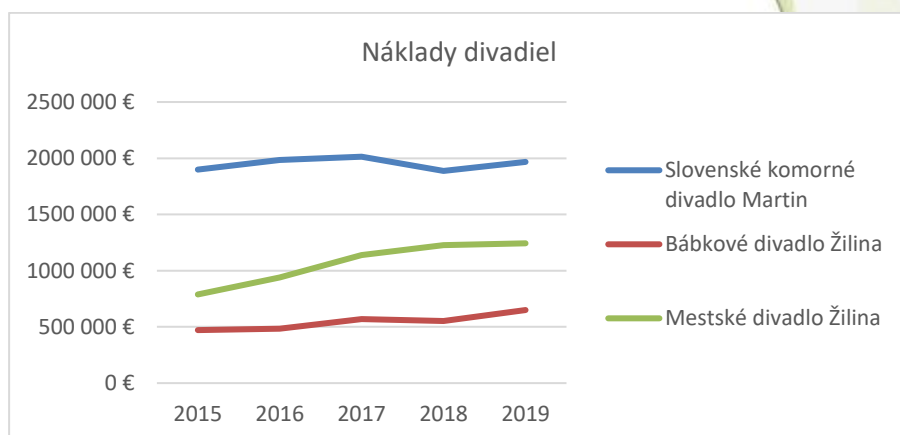
Obr. 1 Návštevnosť divadiel v ŽSK za obdobie rokov 2015–2019 (os x = roky, y = počet návštevníkov)



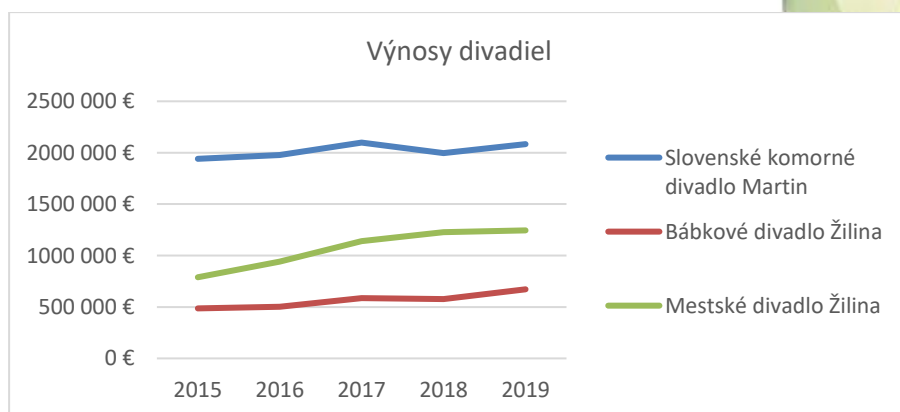
Obr. 2 Počet platiacich divákov v divadlách v ŽSK za roky 2015–2019 (os x = roky, y = počet divákov)

Počet platiacich návštevníkov (obr. 2): v rokoch 2015–2019 poklesol počet platiacich divákov SKD o 28,66 %, BDŽ vzrástlo o 17,3 % a MDŽ o 25,04 %.

Náklady divadiel v ŽSK: v období 2015–2019 vzrástli celkovo o 10,73 %. Relatívne stabilné náklady si drží SKD, naproti tomu BDŽ vzrástli náklady o 37,81 %. Najviac vzrástli náklady MDŽ (+57,4 %), čo však do veľkej miery súvisí so začlenením Rosenfeldovho paláca do správy MDŽ.



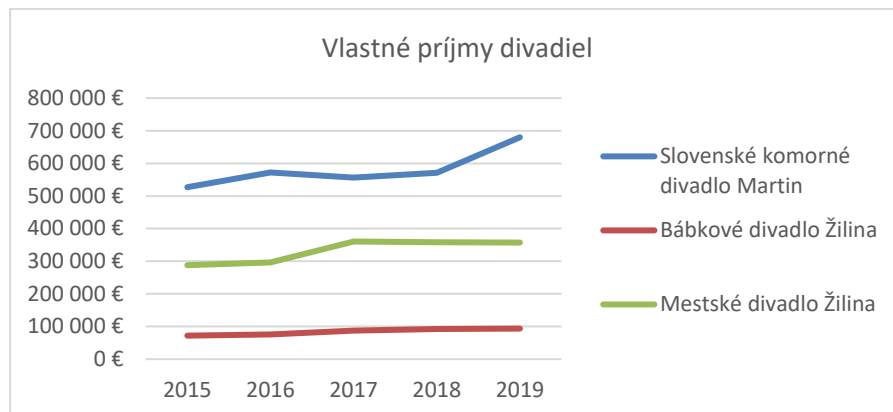
Obr. 3 Náklady divadiel v ŽSK v rokoch 2015–2019



Obr. 4 Výnosy divadiel v ŽSK v rokoch 2015–2019

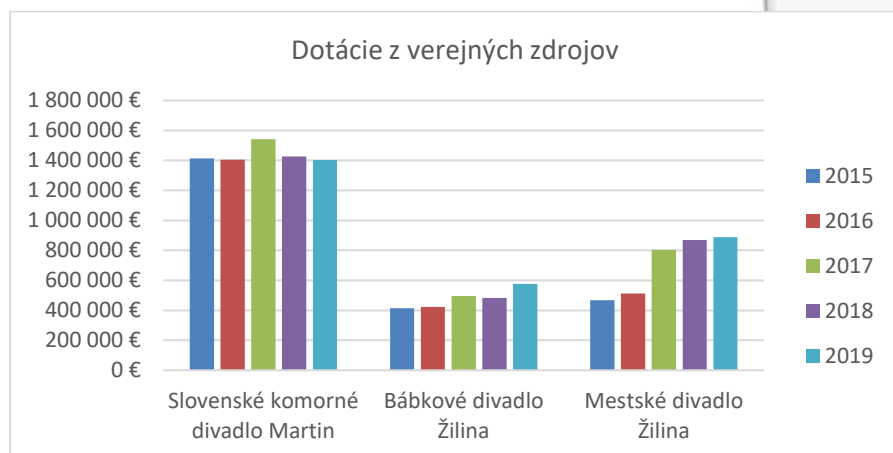
Obdobný vývoj z hľadiska rastu bol zaznamenaný v celkových výnosoch divadiel (obr. 3).

Vlastné príjmy divadiel sa zvyšovali pri každom z analyzovaných divadiel, najviac pri BDŽ (+30,04 %), o 29,04 % sa zvýšili SKD a celkom o 23,96 % MDŽ.



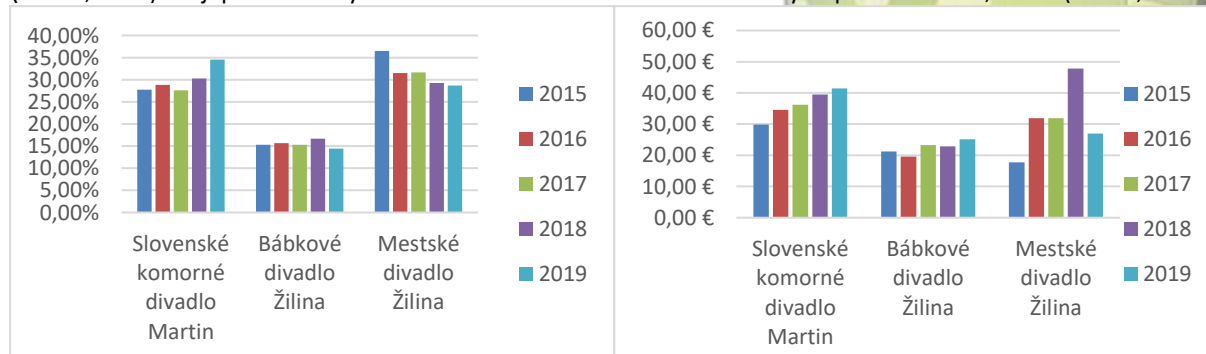
Obr. 5 Vývoj vlastných príjmov divadiel v ŽSK

Pri vlastných príjmoch je viditeľný trend prudkého rastu SKD v roku 2019, čo súviselo so skokovým nárastom ceny za predstavenie, čo sa napriek zníženiu návštevnosti prejavilo rastom vlastných príjmov.



Obr. 6 Vývoj dotácií divadiel v ŽSK (os x = roky, os y = výška dotácie/vlastných príjmov v EUR)

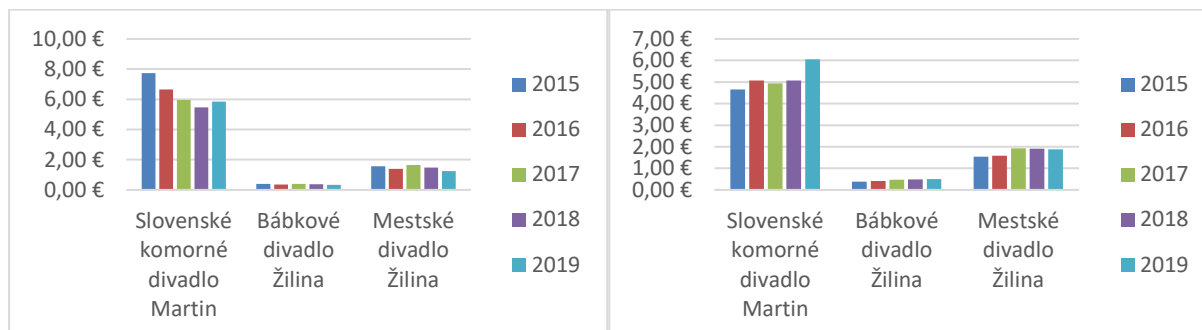
Sebestačnosť a dotácia z verejných zdrojov na 1 návštevníka sú znázornené v grafoch na obr. 7 a obr. 8. Sebestačnosť divadla sa zvýšila o 24,61 % na úroveň 34,56 % pri SKD, naopak klesla o 5,64 % pri BDŽ (na 14,43 %) a aj pri MDŽ z vyššie uvedeného dôvodu s Rosenfeldovým palácom o 21,37 % (na 28,72 %).



Obr. 7 Sebestačnosť divadiel ŽSK

Obr. 8 Dotácia na 1 návštevníka divadla

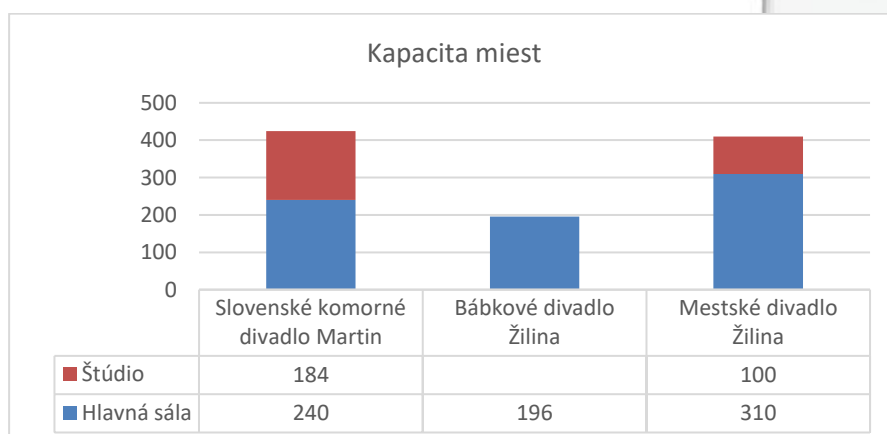
Vzhľadom na svetový trend úzkeho prepájania kultúry a cestovného ruchu, ktoré chceme dosiahnuť aj v koncepcii SMART kultúry ŽSK, sme analyzovali aspekty príjmov v pomere k návštevnosti regiónov i počtu obyvateľov:



Obr. 9 Vlastné príjmy na 1 návštevníka regiónu Obr. 10 Vlastné príjmy na 1 obyvateľa regiónu

Návštevnosť všetkých divadiel na jedného obyvateľa rastie, naopak pokles v porovnaní s počtom návštevníkov regiónu ukazuje na nízku prepojenosť divadiel a návštevníkov regiónov.

II.3.2 Priestorové vybavenie, elektronizácia



Obr. 11 Divadelné priestory

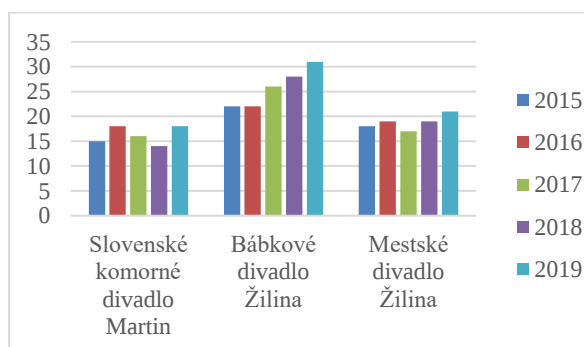
Z pohľadu kapacity divadiel má najväčšiu divadelnú sálu Mestské divadlo v Žiline, najmenšiu Bábkové divadlo Žilina. Slovenské komorné divadlo Martin aj Mestské divadlo v Žiline majú okrem hlavnej sály k dispozícii aj štúdio pre ďalšie predstavenia a podujatia.

Deklarované aspekty elektronizácie

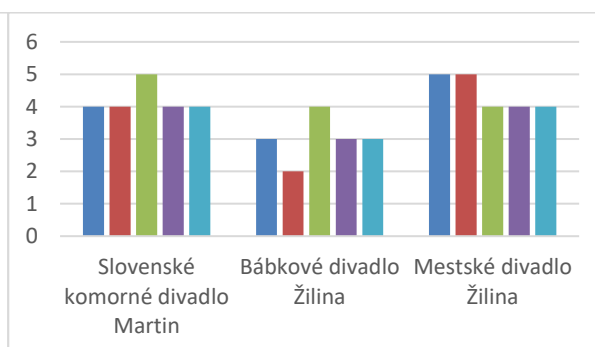
- ✓ Online vstupenky na všetky divadelné predstavenia a iné platené podujatia organizované SKD
- ✓ Bábkové divadlo predáva vstupenky online cez predpredaj.sk
- ✓ V SKD Elektronické zisťovanie spokojnosti návštevníkov cez QR kód, zberný systém umiestnený na pokladni, online fórum, sociálne siete
- ✓ Automatizovaný systém vykurovania, chladenia, iná vzduchotechnika v obidvoch budovách, kamerový systém v exteriéri a pri vchodoch do budov s napojením na centrálny kamerový systém mestskej polície Martin
- ✓ Protipožiarny systém s hlásičom požiaru vo všetkých administratívnych aj prevádzkových miestnostiach vrátane javiska
- ✓ Bábkové divadlo má automatizovaný systém vzduchotechniky v divadelnej sále

- ✓ Obchod.skdmartin.sk, ktorý slúži na predaj reklamných predmetov SKD Martin
- ✓ Elektronická akceptácia ISIC kariet
- ✓ Vstupenky sa predávajú cez predajný systém www.predpredaj.sk
- ✓ Automatizovaný systém divadelná sála – vzduchotechnika
- ✓ Wi-fi vo foyer divadla SKD aj BDŽ
- ✓ Používajú videorámy alebo ploché obrazovky pre prezentáciu

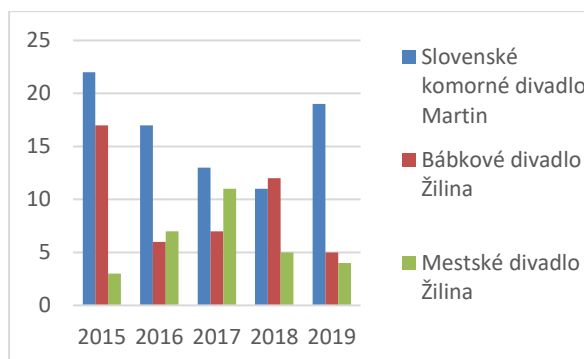
II.3.3 Odborné činnosti



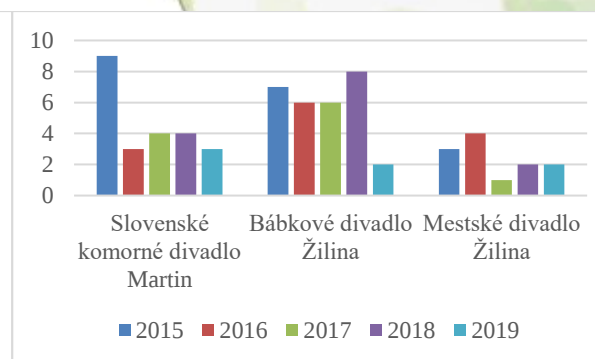
Obr. 12 Počet vlastných titulov v roku



Obr. 13 Počet nových predstavení v roku



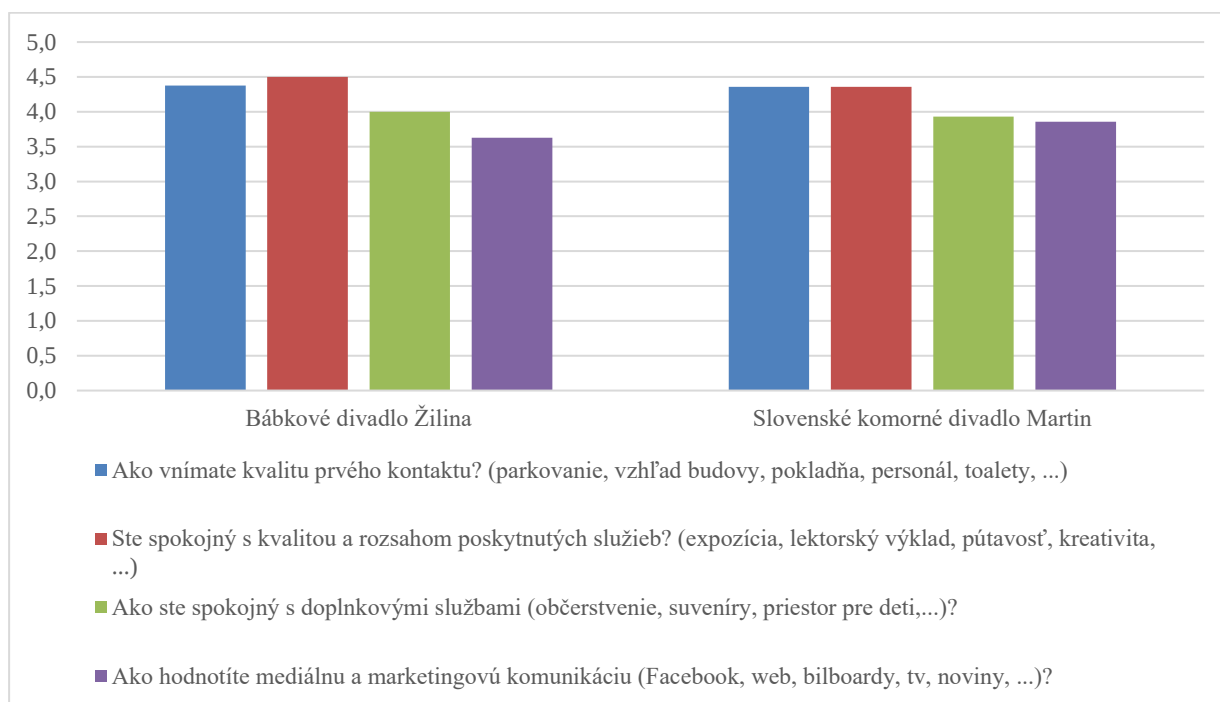
Obr. 14 Počet hosťovaní divadiel



Obr. 15 Účasť na divadelných festivaloch

Všetky analyzované divadlá realizujú každoročne bohatý repertoár divadelných predstavení vo vlastných priestoroch. Posilnenie si žiada prezentácia činnosti divadla na hosťovaniach a festivaloch.

II.3.4 Hodnotenie spokojnosti návštevníkov



II.3.5 SWOT analýza

SWOT analýza divadiel v pôsobnosti Žilinského samosprávneho kraja											
	S – silné stránky	Váha		W – slabé stránky	Váha		O – príležitosti	Váha		T – hrozby	Váha
S1	Široké hlavné ponukové portfólio ponúk divadla v jednej divadelnej sezóne	5	W1	Hostujúce predstavenia iných divadiel v jednej divadelnej sezóne	4	O1	Možnosť získania cudzích zdrojov pre činnosť divadla (EŠIF, INTEREG, súkromné zdroje)	3 (MD Ž O-1)	T1	Vplyv pandémie COVID-19 na zníženie počtu návštevníkov divadiel, strata záujmu o kultúrne vyžitie	5 (MD Ž T-1)
S2	Konkurencieschopné ceny divadla, cenová hladina vo vzťahu k ekonomickej sile regiónu	4	W2	Hostovanie divadla v iných divadlách na Slovensku (SKDM S-3)	4	O2	Existencia výziev na získanie finančných prostriedkov pre činnosť divadla (MK SR)	3	T2	Podpora divadiel zo strany štátu	4 (MD Ž T-1)

S3	Účinkovanie divadla na festivaloch za jednu sezónu	3 (MD Ž W-3)	W3	Hostovanie divadla v zahraničí v jednej sezóne (SKDM S-2)	4	O3	Rozvoj cestovného ruchu v regióne a s tým spojený vyšší dopyt po činnostiach divadiel	3 (MD Ž O-1)	T3	Existujúca legislatíva a aktuálne úpravy v oblasti kultúry (divadiel)	4 (MD Ž T-1)
S4	Organizácia podujatí / festivalov za jednu sezónu	3	W4	Hostovanie v iných kultúrnych inštitúciách (SKDM S-3)	3	O4	Existencia príležitostí na spoluprácu divadiel vrátane verejno-súkromných partnerstiev	4 (MD Ž O-1)	T4	Pripravované legislatívne úpravy v oblasti divadiel	4 (MD Ž – 1)
S5	Odborná spôsobilosť technicko - hospodárskych zamestnancov	4	W5	Technický stav nehnuteľností divadla	5 (BDŽ S-3)	O5	Existencia podporných aktivít pre činnosť divadiel zo strany VÚC	3	T5	Nedostatok kvalifikovaných zamestnancov pre potreby divadiel na trhu práce	4 (MD Ž T-1)
S6	Kvalita umeleckého súboru	4 (MD Ž W-4)	W6	IKT vybavenie divadla (BDŽ S-3)	5	O6	Výzvy smerom k digitálnej transformácii a zavedenie SMART stratégie v činnosti divadiel	5 (MD Ž T-1)	T6	Pripravovaný prechod z nákladového na príjmový model hospodárenia divadiel	3
S7	Finančné zabezpečenie divadla	3	W7	Kompetencie 21. storočia v podmienkach divadla (BDŽ S-5)	5	O7	Ponuka spolupráce mesta Žilina s divadlami pri uchádzaní sa o titul Európske hlavné mesto kultúry 2026	3	T7	Klimatické zmeny, poveternostné podmienky, ktoré môžu ovplyvniť činnosť divadla	3 (BDŽ O-1)
S8	Finančná sebestačnosť divadla, objem prostriedkov, ktoré divadlo generuje pre svoju činnosť	2 (MD Ž W-1)	W8	Práca s dátami v podmienkach divadla	4 (SK MD S-4)	O8	Legislatívne úpravy v oblasti kultúry - divadiel v SR (súčasný stav)	2			
S9	Personálne zabezpečenie divadla, dostatok kvalifikovaných	3 (MD Ž W-4)	W9	Vzdelávanie zamestnancov, možnosti vzdelávania, školenia,	3 (MD Ž – 2)	O9	Súčasná legislatíva druhotne pôsobiaca na	3 (MD Ž T-1)			

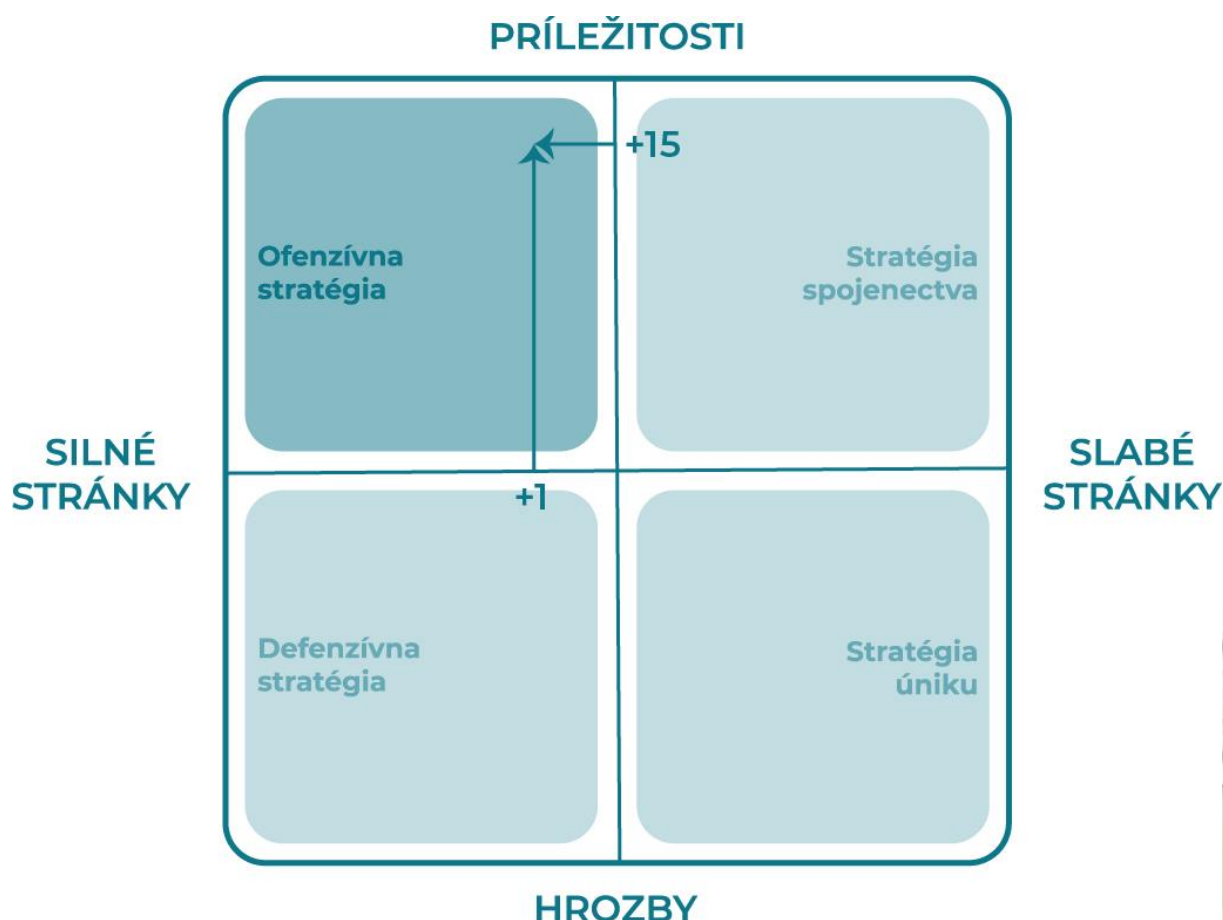
	zamestnancov pre pozície, ktoré divadlo potrebuje pre svoju činnosť			kurzy, ktoré zabezpečuje divadelná inštitúcia			činnosť divadiel (v oblasti školstva, sponzoring a pod.)				
S10	Finančné zabezpečenie zamestnancov divadla	2 (SK MD -2)	W10	Spolupráca s partnermi v rámci SR, objem dohodnutých partnerov pre spoluprácu v rámci divadelnej činnosti	4 (MD Ž W-1, SKM D S-2)	O10	Legislatíva v oblasti školstva - legislatívne úpravy ovplyvňujúce kvalitu absolventov škôl pre divadlá	3 (MD Ž T-1)			
S11	Spätná väzba od návštevníka divadla, existencia a forma spätnej väzby, online fórum, Facebook komunikácia	4 (MD Ž W-2)	W11	Spolupráca divadla s partnermi na medzinárodnej úrovni, objem dohodnutých partnerstiev pre spoluprácu v rámci divadelnej činnosti	4 (MD Ž W-1, SKD M (S-3)	O11	Vhodnosť geografickej polohy divadla, dostatok potenciálnych návštevníkov divadla v okolí	4 (MD Ž O-2)			
S12	Off-line marketing divadla – tlačené médiá, exteriérová reklama, rozhlas, TV, ostatné prezentácie	3 (MD Ž W-2)	W12	Projektová činnosť divadla – účasť a úspešnosť v medzinárodných projektoch	2	O12	Dopravná dostupnosť divadla, možnosti parkovania, prístup MHD, dostupnosť pri použití železničnej dopravy	2			
S13	On-line marketing divadiel – sociálne siete, PPC, Adwords, webové portály, video online platformy a pod.	3	W13	Dobrovoľnícka práca, účasť dobrovoľníkov na príprave a realizácii predstavení a podporných činností divadla	4 (MD Ž W-1)	O13	Vhodnosť geografickej polohy divadla, dostatok potenciálnych návštevníkov divadla v okolí sídla divadla/ v regióne	4			
S14	Národná a medzinárodná akceptácia divadla, ocenenia,	4 (MD Ž W-1)	W14	Existujúce doplnkové služby pre návštevníkov divadla,	3 (SKD M S-3)	O14					

	členstvo v organizáciách			možnosť občerstvenia, informácie pre návštevníkov divadla							
S15	Projektová činnosť divadla/účasť a úspešnosť v slovenských projektoch	4	W15	Segmentácia návštevníkov divadla – prehľad o ich štruktúre: vek, pohlavie, bydlisko, sociálny status, záujmy, ďalšie psychologické aspekty segmentácie	5						
S16	Návštevnosť divadla	3 (MD Ž W- 2)									
S17	Získavanie sponzorov pre činnosť divadla	3 (BDŽ W- 4)									
S18	Dostupnosť škôl, schopnosť divadla získavať školské skupiny na predstavenia	3									
Suma S		60	Su ma W		59	Suma O		42	Su m a T		27

Strategický rozmer činnosti divadiel v pôsobnosti ŽSK:

silné stránky – slabé stránky = 60 – 59 = +1 (**plus jeden**)

príležitosti – hrozby = 42 – 27 = +15 (**plus pätnásť**)



Po vyhodnotení SWOT analýzy divadiel v pôsobnosti ŽSK sa javí ako optimálne uplatňovanie **ofenzívnej stratégie** (stratégia SO). Výsledná stratégia je založená prioritne na ešte väčšom využívaní identifikovaných silných stránok divadiel (**S**) a na využití príležitostí, ktoré sa divadlám v ďalších obdobiach ponúkajú (**O**). Pritom do popredia by mali vstupovať hlavne silné stránky s najvyššou váhou ich pôsobnosti (váha 5) a taktiež tých príležitostí, ktoré boli hodnotiteľmi jednotlivých aspektov ohodnotené najvyššou váhou (váha 5). Výzvy smerom **k digitálnej transformácii a k zavedeniu SMART stratégie** v činnosti divadiel sú vo väčšine predmetných subjektov vyhodnotené ako príležitosť s najvyššou dôležitosťou. V budúcom strategickom smerovaní by sa tieto výzvy smerom k digitalizácii mali prejavovať v neustálom skvalitňovaní technickej a umeleckej zložky divadelnej činnosti a v kreatívnom rozširovaní hlavného ponukového portfólia divadiel v rámci jednej divadelnej sezóny. Rovnako prostredníctvom SMART riešení môže dôjsť k prehlbovaniu a zintenzívneniu získavania spätnej väzby od návštevníkov divadiel a to prostredníctvom súčasných komunikačných kanálov (online fórum, Facebook komunikácia a pod.) a nachádzaním nových foriem zisťovania spätnej väzby (IKT aplikácie, QR kódy a pod.)

II.3.6 Zhrnutie

V analytickej časti sa venujeme trom profesionálnym divadlám, z ktorých dve patria do zriaďovateľskej pôsobnosti ŽSK a jedno je zriaďované mestom Žilina. Každé z divadiel je iného zamerania, ich údaje sa tak nedajú porovnávať, avšak individuálne dávajú dobrý prehľad o divadelnej ponuke profesionálnych divadiel. Rovnako rozdiely sú v priestorovom a technickom vybavení divadiel. Jedna z najväčších výziev je práve pravidelná modernizácia technického vybavenia. Slovenské komorné divadlo Martin dokázalo úpravou cien zvýšiť vlastné príjmy a ukázalo, že divák je ochotný platiť za kvalitnú ponuku. Všetky

analyzované divadlá pôsobia v centre dvoch najväčších miest v kraji, majú tak dobrú pešiu dostupnosť, prípadne MHD, avšak problematické môže byť parkovanie pre návštevníkov z okolia.

Z pohľadu počtu divákov na predstaveniach analyzované divadlá navštívilo v roku 2019 celkom 159 559 návštevníkov, z čoho platiacich divákov bolo 89 715. Obidve hodnoty sú o málo nižšie ako v roku 2015, avšak od roku 2016 sa návštevnosť divadiel postupne zvyšovala. Vďaka tomu sebestačnosť divadiel dosahuje 29,29 % a mierne rastie, rovnako rástli aj vlastné príjmy a to o 27,47 %. Celkové výnosy divadiel vzrástli o 24,35 % a dotácie z verejných zdrojov o 24,81 %. Z pohľadu nákladov divadlá zaznamenali nárast o 22,17 % za roky 2015–2019.

Za *Silné stránky* divadlá považujú najmä ich široké a kvalitné portfólio divadelných predstavení, kvalitu zamestnancov, cenotvorbu a projektové činnosti.

Za *Slabé stránky* považujú divadlá slabé IKT vybavenie, kompetencie 21. storočia svojich zamestnancov, prácu s dátami, hostovanie divadiel, ale tiež technický stav nehnuteľností a vybavenia, dobrovoľníctvo.

Ako *Príležitosť* divadlá vnímajú výzvy k digitálnej transformácii, existenciu príležitostí na spoluprácu, vhodnú polohu svojich priestorov i možnosti získavania finančných prostriedkov z EÚ, SR i VÚC.

Medzi *Ohrozenia* zaraďujú divadlá vplyv pandémie Covid 19, podporu divadiel zo strany štátu, legislatívne úpravy, nedostatok kvalifikovaných zamestnancov na trhu práce i klimatické zmeny.

Ako možné *technologické smart riešenia* divadlá navrhujú multimediálne webové prezentácie, dotykové infopanely, mobilnú aplikáciu k festivalom, ale tiež riešenia na efektívnejšie výrobné porady a zabezpečovacie kamerové systémy.

II.4 Galérie

Galérie sú verejnosti prístupné inštitúcie, ktoré vo verejnom záujme na základe prieskumu a vedeckého výskumu zhromažďujú, vedeckými metódami zhodnocujú a odborne spravujú zbierkové predmety – súčasti kultúrneho dedičstva. Tie sprístupňujú verejnosti a využívajú vo verejnom záujme.

V pôsobnosti ŽSK je celkovo 5 galérií, ktoré zodpovedajú prirodzeným regiónom ŽSK, a to:

- Kysucká galéria v Oščadnici (KG)
- Liptovská galéria Petra Michala Bohúňa v Liptovskom Mikuláši (LG)
- Oravská galéria v Dolnom Kubíne (OG)
- Považská galéria umenia v Žiline (PGU)
- Turčianska galéria v Martine (TU)

V kraji pôsobí aj Slovenská národná galéria – Galéria Ľudovíta Fullu v Ružomberku a ďalšie súkromné galérie.

Základným poslaním galérií je na základe prieskumu a vedeckého výskumu zhromažďovať, ochraňovať, vedecky a odborne zhodnocovať a odborne spracovávať diela všetkých disciplín výtvarného umenia domáceho i zahraničného pôvodu jednotlivých historických období a súčasnosti a tie sprístupňovať verejnosti a využívať vo verejnom záujme.

- Považská galéria umenia v Žiline – vykonáva svoju činnosť s osobitným zreteľom na územie okresov Žilina a Bytča.
- Liptovská galéria Petra Michala Bohúňa v Liptovskom Mikuláši – vykonáva svoju činnosť s prihliadnutím na regionálnu pôsobnosť v regióne Liptova.

- Kysucká galéria v Oščadnici – vykonáva svoju činnosť s prihliadnutím na územnú pôsobnosť v regióne Kysuce.
- Turčianska galéria v Martine – vykonáva svoju činnosť s prihliadnutím na územnú pôsobnosť v regióne Turiec.
- Oravská galéria v Dolnom Kubíne – galéria sa špecializuje na dokumentáciu Oravy a tradičné ľudové umenie, ako aj maľbu 20. a 21. storočia. Taktiež zabezpečuje prevádzku, dopravu a prepravu osôb osobnou loďou na Slanický ostrov umenia. Získala titul Galéria roka 2015.

Jednotlivé galérie sú charakterizované z hľadiska svojej činnosti v prílohovej časti tohto dokumentu (Príloha 3). V tab. 1 sú uvedené vybrané údaje všetkých piatich galérií ŽSK.

Zriaďovateľ alebo zakladateľ múzea či galérie je povinný „zabezpečiť múzeum alebo galériu po odbornej, personálnej a finančnej stránke“. Je teda priamo spoluzodpovedný za stav výkonu odborných činností v galériách, keďže je povinný poskytovať ním zriadenej inštitúcii primeraný finančný príspevok na výkon odborných činností. Realita v sledovanom období je taká, že pridelovanie finančných príspevkov na činnosť len v minimálnej miere sledovalo objektívny rast nákladov na činnosť galérií, spôsobený všeobecným rastom cien energií, poplatkov, valorizáciou miezd a pod. Pridelovanie finančných prostriedkov na odbornú činnosť (akvizície, výskum, odb. ochranu a pod.) bol zo strany ŽSK nepostačujúci. V niektorých rokoch sa podarilo prideliť len fin. prostriedky na akvizičnú činnosť.

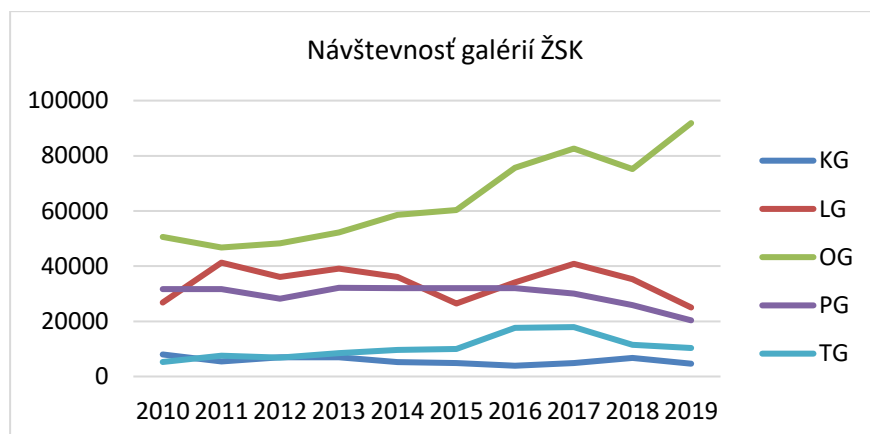
Ukazovateľ	2015	2016	2017	2018	2019	Rozdiel 2015–2019
Počet galérií ŽSK	5	5	5	5	5	0
Počet návštevníkov	133 602	163 253	176 311	154 580	152 191	+13,91 %
Počet platiacich návštevníkov	79 390	98 692	87 554	75 248	82 851	+4,92 %
Náklady v EUR	1 111 422	1 291 431	1 332 016	1 403 248	1 583 370	+42,46 %
Výnosy v EUR	1 083 191	1 253 108	1 299 275	1 387 606	1 488 306	+37,40 %
Vlastné príjmy v EUR	162 635	161 617	171 183	187 654	197 786	+21,61 %
Dotácia z verejných zdrojov v EUR	917 382	1 088 791	1 127 471	1 202 374	1 264 552	+37,84 %
Sebestačnosť	14,63 %	12,51 %	12,85 %	13,37 %	12,49 %	-2,14 %
Dotácia z verejných zdrojov na 1 návštevníka v EUR	6,87	6,67	6,39	7,78	8,31	+20,96 %
Potenciálne používateľské zázemie						
- počet obyv. ŽSK	690 449	690 434	690 778	691 023	691 368	0,13 %
- počet návštevníkov	846 508	975 536	1 035 225	1 119 677	1 315 559	+55,41 %
o domáci	572 855	653 519	694 651	738 584	899 302	+56,99 %
o cudzinci	273 653	322 017	340 574	381 093	416 257	+52,11 %

Tab. 1 Základné ukazovatele galérií ŽSK za obdobie rokov 2015–2019

Zdroje: <http://www.zask.sk/sk/samosprava/urad-zsk/odbor-kultury/legislativa-oblasti-kultury/vyrocné-spravy.html> a <https://slovak.statistics.sk/wps/portal/>

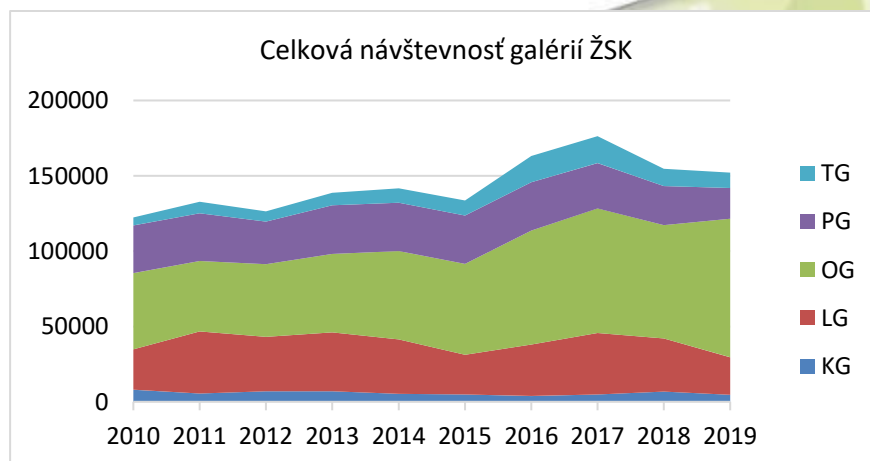
II.4.1 Návštevnosť, náklady a výnosy

Celkovo možno konštatovať, že *návštevnosť galérií* v období 2015–2019 sa zvýšila o 14 %, avšak vývoj v jednotlivých galériách bol rozdielny (obr. 1). Najvyšší nárast zaznamenala Oravská galéria (52 %) a nárast návštevnosti bol aj v Turčianskej galérii (4 %). Tri galérie zaznamenali pokles návštevnosti, pričom KG o 6 %, LG o 5 % a PG až o 36 %.



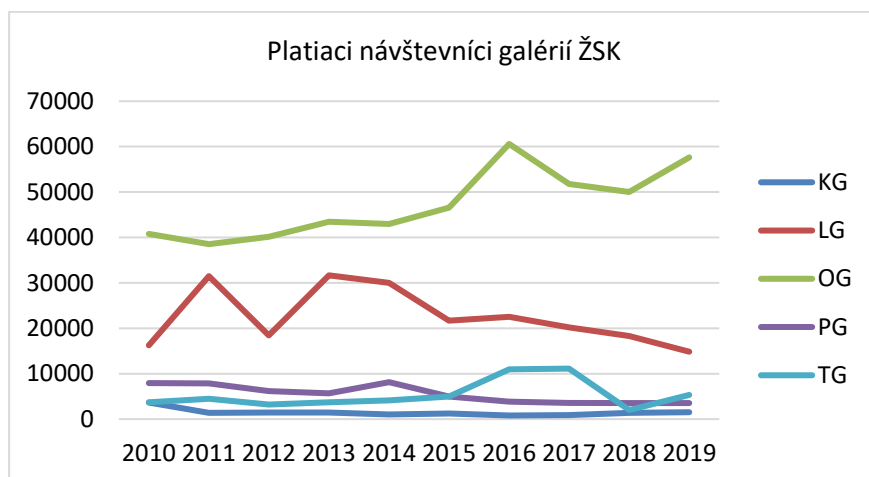
Obr. 1 Návštevnosť galérií ŽSK za obdobie rokov 2010–2019 (os x = roky, y = počet návštevníkov)

Celková návštevnosť galérií za roky 2010 až 2019 (kumulatívne) je predstavená na obr. 2, ktorý poukazuje na najvyšší podiel na návštevnosti zo strany Oravskej galérie.



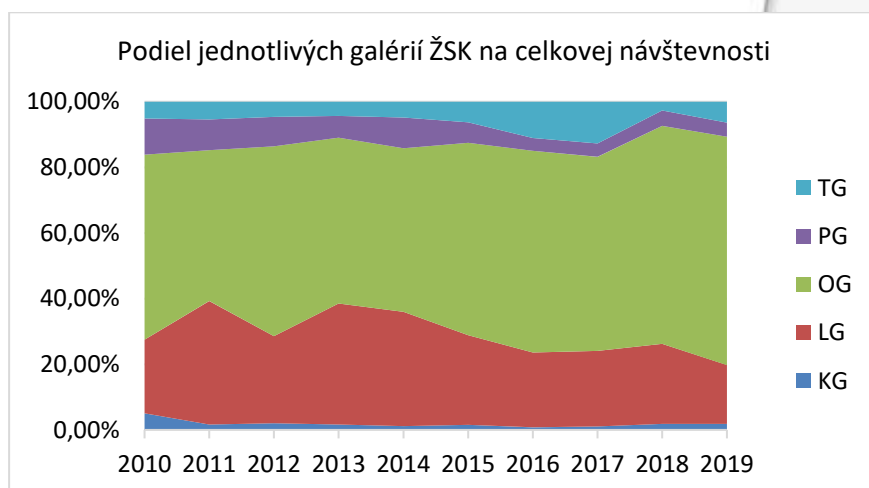
Obr. 2 Celková návštevnosť galérií ŽSK za roky 2010–2019 (os x = roky, y = počet návštevníkov)

Počet platiacich návštevníkov (obr. 3) v rokoch 2015–2019 sa zvýšil celkovo za všetky galérie o 4,4 %, avšak znovu možno konštatovať rozdiely medzi galériami, keďže v OG vzrástli o 23,86 %, v TG o 6,9 % a v KG o 23,69 %. Naopak, v PGU bol zaznamenaný pokles o 29,28 % a v LG o 31,47 %. *Podiel platiacich návštevníkov galérií* sa celkovo v danom období pohyboval v intervale od 48,68 % do 60,45 %. Najnižší podiel platiacich návštevníkov bol pri PGU (interval 11,84 % až 17,38 %), najvyšší podiel mala OG (interval 62,63 % až 80,08 %).



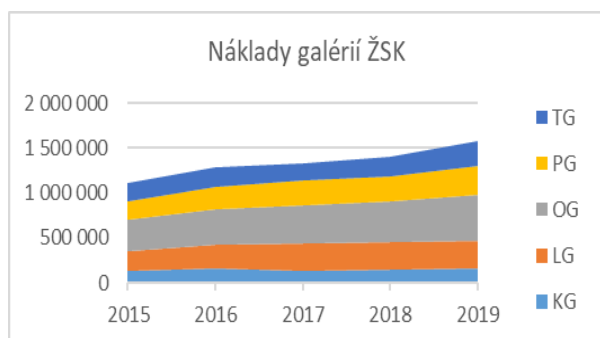
Obr. 3 Vývoj počtu platiacich návštevníkov jednotlivých galérií ŽSK (os x = roky, y = počet platiacich návštevníkov)

Celkový pohľad na podiel platiacich návštevníkov jednotlivých galérií ŽSK na celkovej návštevnosti galérií v ŽSK je predstavený na obr. 4.

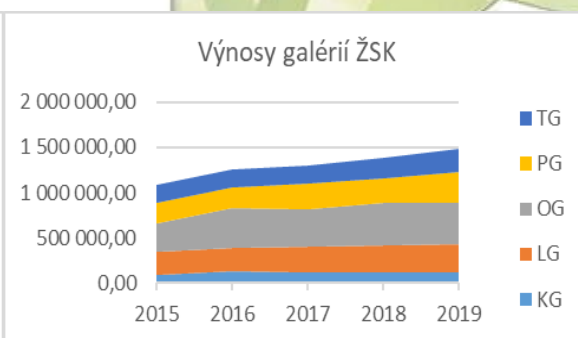


Obr. 4 Podiel jednotlivých platiacich návštevníkov galérií ŽSK na celkovej návštevnosti galérií (os x = roky, y = podiel platiacich návštevníkov v %)

Náklady galérií v období 2015–2019 sa zvýšili celkovo o 42,46 %. Najvyšší nárast nákladov bol v PGU o 72,17 % (obr. 5). Z hľadiska podielu má najvyšší podiel na nákladoch galérií Oravská galéria. Nižší nárast nákladov zaznamenali tri galérie, a to KG, LG a TG.



Obr. 5 Náklady galérií ŽSK v rokoch 2015–2019



Obr. 6 Výnosy galérií ŽSK v rokoch 2015–2019
(os x=roky, os y= výška nákladov a výnosov v EUR)

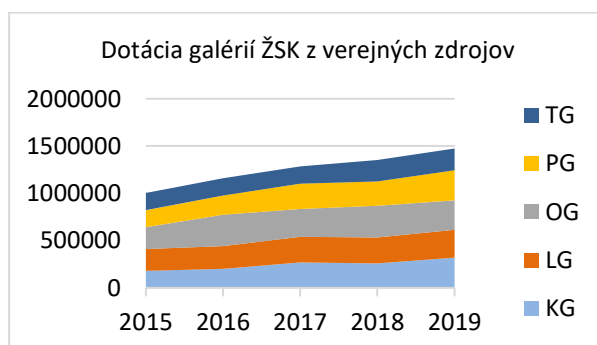
Obdobný vývoj z hľadiska rastu bol zaznamenaný v celkových výnosoch galérií (obr. 6), t. j. došlo k zvýšeniu výnosov celkovo o 37,40 %, pričom OG dosiahla nárast o 47,71 %, PGU o 42,48 %. Nižší nárast bol zaznamenaný pri TG o 35,59 %, LG o 27,91 % a KG o 19,64 %. Na raste výnosov sa podieľal rast dotácie galérií ŽSK (obr.7) z verejných zdrojov, ktorý bol celkovo 37,84 %, pri PGU dosiahol 77,64 %. Pri zostávajúcich štyroch galériách bol nárast dotácií nižší ako celkový nárast výnosov, t. j. pri KG o 18,74 %, LG 27,86 %, OG 34,09 % a TG 25,63 %.

Vlastné príjmy galérií celkovo vzrástli o 21,61 % (tab. 2, obr. 7). Najvyšší podiel na tomto raste mala OG (obr. 8), ktorej nárast vlastných príjmov v sledovanom období dosiahol 87,17 %. Vysoký nárast dosiahla aj KG, avšak celkovo sú to rádové rozdiely v úrovni vlastných príjmov galérie. Pokles vlastných príjmov bol zaznamenaný len v prípade PGU – pokles o 79,13 % (tab. 2).

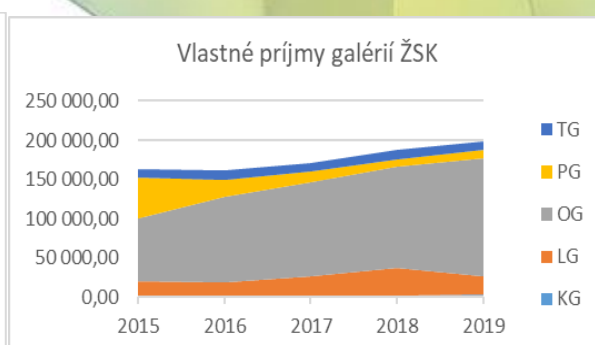
Rok	KG	LG	OG	PGU	TG	celkom
2015	1 490,00	18 852	80 015	52 083,13	10 195	162 635,1
2016	1 737,09	17 376	109 037	2 0831,1	12 636	161 617,2
2017	1 205,91	24 623	119 890	14 118,65	11 346	171 183,6
2018	2 124,5	35 378	128 544	9 591,42	12 016,92	187 654,8
2019	2 623,52	24 020	149 767	10 871,02	10 504,99	197 786,5
2019/2015	176,08 %	127,41 %	187,17 %	20,87 %	103,04 %	121,61 %

Tab. 2 Vlastné príjmy galérií ŽSK

Zdroje: <http://www.zask.sk/sk/samosprava/urad-zsk/odbor-kultury/legislativa-oblasti-kultury/vyrocné-spravy.html> a <https://slovak.statistics.sk/wps/portal/>



Obr. 7 Vývoj dotácií galérií ŽSK



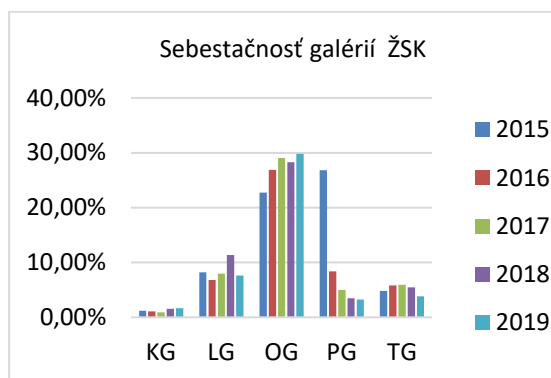
Obr. 8 Vývoj vlastných príjmov galérií ŽSK

(os x = roky, os y = výška dotácie/vlastných príjmov v EUR)

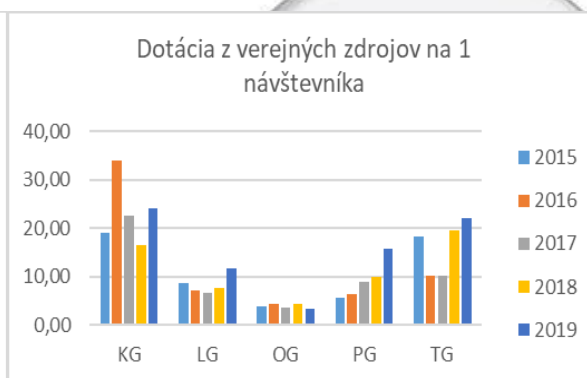
Sebestačnosť a dotácia z verejných zdrojov na 1 návštevníka je znázornená v tab. 3. Z hľadiska ukazovateľa sebestačnosti došlo k jeho celkovému poklesu o 14,64 %, avšak v prípade OG došlo medzi rokmi 2015 a 2019 k jeho rastu o 31,19 %. Priaznivý vývoj avšak v rádovo iných hodnotách dosiahla aj KG. K najvýraznejšiemu poklesu došlo v prípade PGU (obr. 9).

Rok	KG	LG	OG	PGU	TG	celkom
2015	1,20 %	8,19 %	22,72 %	26,84 %	4,83 %	14,63 %
2016	1,07 %	6,77 %	26,90 %	8,37 %	5,78 %	12,51 %
2017	0,88 %	7,98 %	29,05 %	5,00 %	5,90 %	12,85 %
2018	1,53 %	11,33 %	28,28 %	3,45 %	5,48 %	13,37 %
2019	1,67 %	7,63 %	29,81 %	3,25 %	3,82 %	12,49 %
2019/2015	138,94 %	93,14 %	131,19 %	12,12 %	79,12 %	85,36 %

Tab. 3 – Vývoj sebestačnosti jednotlivých galérií ŽSK



Obr. 9 Úroveň sebestačnosti galérií ŽSK



Obr. 10 Výška dotácie z verejných zdrojov na 1 návštevníka

Opačnú tendenciu je možné zaznamenať v prípade dotácie z verejných zdrojov na 1 návštevníka galérie (obr. 10, tab. 4). Najnižšia úroveň je pri OG, najvyššia úroveň v PGU.

Rok	KG	LG	OG	PGU	TG	celkom
2015	19,07	8,72	3,84	5,63	18,25	6,87
2016	34,02	7,04	4,39	6,35	10,27	6,67
2017	22,65	6,62	3,56	8,95	10,24	6,39
2018	16,52	7,79	4,44	10,01	19,47	7,78
2019	24,05	11,78	3,38	15,72	22,04	8,31
2019/2015	126,16 %	134,99 %	88,06 %	279,43 %	120,78 %	121,01 %

Tab. 4 Dotácia z verejných zdrojov na 1 návštevníka v EUR

II.4.2 Priestorové vybavenie, elektronizácia, práca s dobrovoľníkmi

Na základe analýzy správ o činnosti jednotlivých galérií (Príloha 3) možno konštatovať, že existujú výrazné rozdiely v priestorovom vybavení a jeho prevádzkovo-technickom stave, ktoré majú svoj dopad na návštevnosť, náklady i výnosy galérií, zároveň predstavujú limitujúci faktor pre jednotlivé expozície, výstavy, ako aj ostatnú prezentačnú činnosť, v ktorej dominujú kreatívne/tvorivé dielne a programy.

Elektronizácia galérií

Pod využívaním a nasadením nových technológií sú väčšinou uvádzané PC zariadenia, fotoaparáty, kamery, tlačiarne a pod. Pre potreby marketingovej komunikácie galérií a ich popularizácie sú využívané jednotlivými galériami web stránky, sociálne siete, e-mail. Podľa dostupných údajov zo správ nie je uplatňovaná jednotná koncepcia v galériách ŽSK v oblasti využívania možností elektronizácie a digitalizácie.

Je nesporné, že využívania IKT v galériách má svoje výhody aj nevýhody. Medzi výhody patrí najmä ich vizuálna sila, uľahčenie programovej aj technickej prezentácie, možnosť využívania grafických aj zvukových efektov a pod. Sú známe aj nevýhody, ktoré spočívajú vo finančnej náročnosti ich nadobudnutia, nákladný servis zariadení, potreba veľkého, resp. špecifického priestoru a pod.

Vo výročných správach nebolo možné identifikovať, či galérie už využívajú niektoré IKT, ktoré popisuje súčasná „najlepšia prax“ galérií na Slovensku, kde patria: napr. dotykové panely pri vstupe do galérie (zorientovanie návštevníka pri prvej návšteve galérie, informácie o histórii, zamestnancoch, vybavení galérie), premietanie krátkych sekvencií na dokreslenie období, ku ktorým sa viažu prezentované exponáty, videodokumenty s prezentovaním jedného zbierkového predmetu popularizačným spôsobom, využívanie videorámov a plochých obrazoviek na prezentácie alebo sprievodný text, holografické prezentácie zbierkových predmetov, prezentácie zvukových záznamov (príspevok k navodeniu atmosféry v galérii) a pod. Osobitný dôraz sa v súčasnosti kladie na využívanie internetu vecí a najmodernejšie prístupy k tvorbe, šíreniu a vyhodnocovaniu informácií z prostredia galérií prostredníctvom sociálnych sietí.

Galéria	Deklarované aspekty elektronizácie
Oravská galéria v Dolnom Kubíne	✓ Projekt 9xEXP – séria edukačných podujatí v stálych expozíciách, práca s multifunkčným mobilným boxom (dotykový monitor, kamera a magnetická tabuľa, priezor na zakladanie priehľadných panelov s farebnými plochami) ✓ Web stránka ✓ Projekt WEB UMENIA – online katalóg s informáciami a digitálnymi fotografiami výtvarných diel zo slovenských zbierkotvorných galérií ✓ Vybavenie počítačovou technikou
Považská galéria umenia v Žiline	✓ Webové stránky ✓ Sociálne siete: Facebook, Instagram ✓ Vybavenie počítačovou technikou
Liptovská galéria P. M. Bohúňa v Liptovskom Mikuláši	✓ Web stránka ✓ Sociálne siete: Facebook, Instagram, Pinterest, YouTube ✓ Internetové médiá (myliptov.sme.sk, mikulas.dnes24...) ✓ Vybavenie počítačovou technikou ✓ Elektronické technické zariadenia – kopírka, tlačiareň, fotoaparát, DVD prehrávač, televízor (nadobudnuté väčšinou v roku 2012)
Kysucká galéria v Oščadnici	✓ Web stránka – responzívny web ✓ Facebook ✓ PC technika
Turčianska galéria v Martine	✓ Web stránka, správa webovej stránky uskutočňovaná externým subjektom ✓ Facebook, Instagram ✓ Databáza 600 e-mailových adries – rozposielanie pozvánok, databáza 1 550 e-mailových adries médií, galérií, výtvarníkov

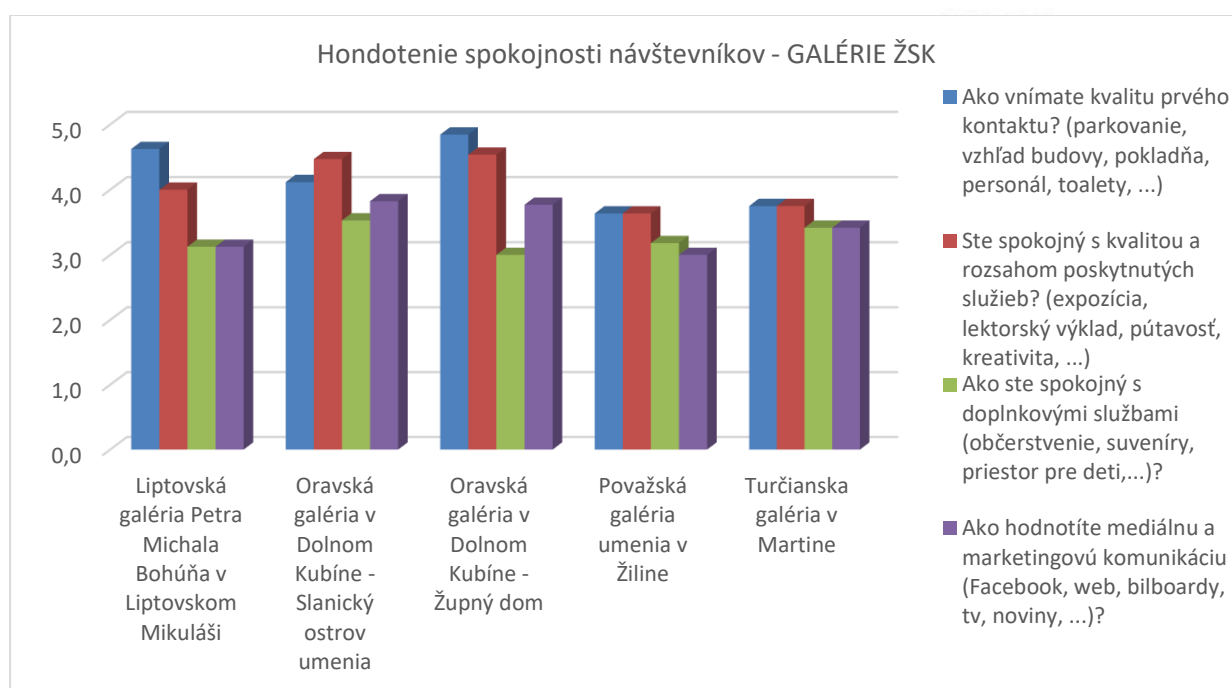
	✓ Adobe – softvér na grafické znázorňovanie objektov ✓ Projekt Socha v meste – digitálne vizualizácie, modely, dočasné inštalácie a intervencie vo verejnom priestore ✓ PC-technika, vrátane vreckových počítačov (tablet, UMPC, PDA...)
--	--

Tab. 5 Deklarované aspekty elektronizácie galérií v pôsobnosti ŽSK

Práca s dobrovoľníkmi

Galérie spolupracujú väčšinou s dobrovoľníkmi na princípe ad hoc, často bez uzatvárania zmlúv. V podmienkach galérií je to sporadická činnosť, avšak predstavuje to možnosť pre aktivizáciu v okolí ľudí žijúcich najmä v tesnej blízkosti galérií.

II.4.3 Hodnotenie spokojnosti návštevníkov



II.4.4 SWOT analýza

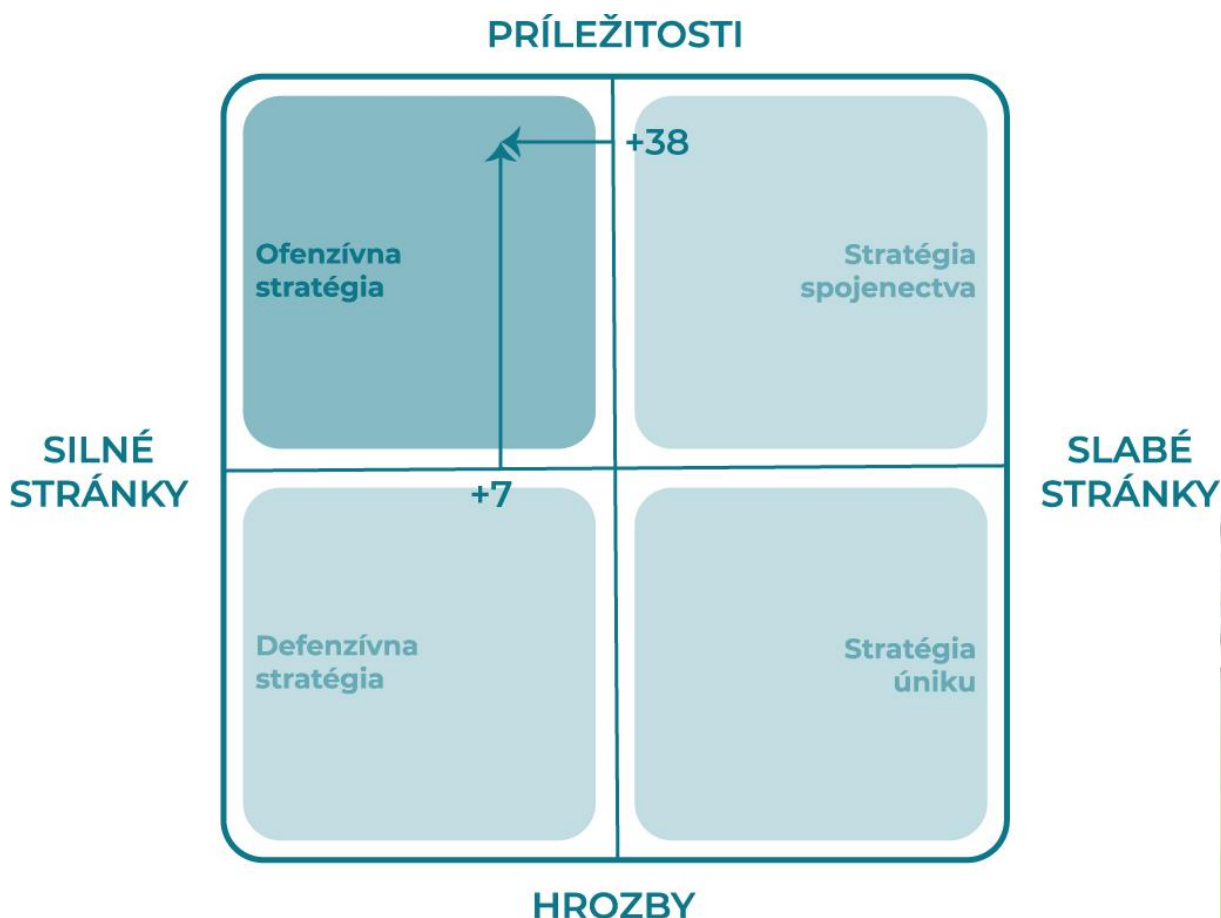
SWOT analýza galérií v pôsobnosti Žilinského samosprávneho kraja										
	S – silné stránky	Váha		W – slabé stránky	Váha		O – príležitosti	Váha		T – hrozby
S1	Ponukové portfólio galérie v rámci sprístupňovania zbierkových predmetov formou expozícií a výstav	5	OR S-3	W1 Technický stav nehnuteľností prislúchajúcich galérii	3	LG W-5	O1 Existencia výziev na získanie cudzích zdrojov pre galériu (FPU, MK SR)	5	T1	Vplyv pandémie COVID-19 na zníženie počtu návštevníkov galérií, strata záujmu o kultúrne vyžitie
										5

S2	Konkurencieschopné ceny služieb galérie	4 KG W-3	W2	Vybavenosť galérie informačno-komunikačnými technológiami	4	O2	Rozvoj cestovného ruchu v regióne a s tým spojený vyšší dopyt po činnostiach galérií	5 KG O-2 OG O-3	T2	Nedostatok kvalifikovaných ľudských zdrojov pre potreby galérií na trhu práce	4
S3	Fyzický stav zbierkových predmetov v galérii	5 OR S-3	W3	Zručnosti zamestnancov pre digitálnu transformáciu a SMART riešenia	4 PG S-3 LG S-5	O3	Existencia príležitostí na spoluprácu vrátane verejno-súkromných partnerstiev	3	T3	Ponuka pre galérie na získanie zdrojov financovania prostredníctvom projektov EŠIF, INTEREG a zo súkromných zdrojov	4 TG O-4 OG O-2
S4	Stav v evidencii zbierkových predmetov	5	W4	Vedecko-výskumná a publikačná činnosť zamestnancov galérie	4 PG S-5 LG S-5	O4	Existencia podporných aktivít pre činnosť galérií zo strany VÚC	5 PG O-3 TG T-5	T4	Klimatické zmeny a zmena poveternostných podmienok pôsobiach na činnosť galérií	2
S5	Akvízie zbierkových predmetov (získaná hodnota zbierkových predmetov do galérie)	5 KG W-5 TG W-5	W5	Finančné zabezpečenie galérie/finančná sebestačnosť galérie	5 PG W-3	O5	Podpora činnosti galérií zo strany štátu	4 TG T-5 LG T-5	T5	Pripravovaný prechod z nákladového na príjmový model hospodárenia galérií	3 KG T-3
S6	Stav depozitárnych priestorov galérie	5 LG W-5 OG S-2	W6	Personálne zabezpečenie galérie (počty zamestnancov)	5 PG W-3 LG S-5	O6	Celosvetový trend a s tým spojená ponuka hotových riešení v oblasti digitálnej transformácie a SMART riešení	3 PG O-5			
S7	Kvalita odborných činností spojených s ochranou zbierkových predmetov v galérii	5 OG S-3 TG W-5	W7	Finančné ohodnotenie zamestnancov galérie	5	O7	Existencia ponuky spolupráce zo strany mesta Žilina s galériami pri uchádzaní sa o titul Európske hlavné mesto kultúry 2026	5 TG O-1 LG O-3			
S8	Odborná spôsobilosť zamestnancov (galerijná činnosť)	5 OG W-3 OG W-3	W8	Zabezpečenie kontinuálneho vzdelávania pre zamestnancov	4 LG S-5	O8	Stav legislatívy v oblasti kultúry v SR (súčasný stav)	4			
S9	Komunikácia s návštevníkmi galérie	4 TG W-4	W9	Existencia doplnkových služieb galérií pre zákazníkov	4 PG W-1	O9	Pripravované legislatívne úpravy v oblasti kultúry v SR	3 PG T-4 LG T-5			

S10	Spolupráca galérie s partnermi v rámci regiónu	4 TG W-4	W10	Off-line marketingová komunikácia galérie	4 LG S-3 OG S-1	O10	Existencia podporných aktivít pre činnosť galérií zo strany MK SR – aktivity súvisiace s podporou digitálnej transformácie a zavedenie SMART stratégie	predp. 3		
S11	Spolupráca galérie v rámci SR	4 TG W-3	W11	Online marketingová komunikácia galérie	3 TG S-4 OG S-1	O11	Legislatíva v oblasti školstva bezprostredne súvisiaca s činnosťou galérií	3		
S12	Spolupráca galérie s partnermi na medzinárodnej úrovni/medzinárodná akceptácia galérie, ocenenia, členstvo v profesijných organizáciách	4 TG W-4 OG W-4	W12	Zapájanie galérie do riešenia medzinárodných projektov	4 LG S-4 PG S-3	O12	Výhodnosť geografickej polohy galérie, dostupnosť galérie	4 LG O-2 KG T-5		
S13	Zapájanie galérie do riešenia projektov v rámci SR	4 OG W-3	W13	Návštevnosť galérie	5 PG W-1 LG S-5 OG S-5	O13	Záujem segmentu návštevníkov – škôl o ponuku galérií	5 KG T-4 OR O-3		
S14	Dostupnosť galérie pre segment návštevníkov galérie – školy (prispôsobenie prevádzkových hodín galérie)	5 KG W-5 OG W-3	W14	Činnosť galérie pri získavaní sponzorských príspevkov	4 KG W-1	O14	Legislatíva druhotne pôsobiaca na činnosť galérií /sponzorský zákon a pod.	4 LG T-5 KG T-3		
S15	Aktivity galérie smerom k vytvoreniu segmentácie návštevníkov galérie	predp. 3	W15	Aktivity galérie smerom k získaniu dobrovoľníkov pre prácu v galérii	2 TG W-4 OG W-5					
S16	Stav elektronizácie a SMART riešení galérie (existencia on-line služieb galérie)	predp. 3	W16	Zručnosti relevantných zamestnancov galérie s prácou s databázami	3					
Suma S		70	Suma W		63	Suma O		56	Suma T	18

Strategický rozmer činnosti galérií v pôsobnosti ŽSK:

silné stránky – slabé stránky = $70 - 63 = +7$ (**plus sedem**) príležitosti – hrozby = $56 - 18 = +38$ (**plus tridsaťosem**)



Z vyhodnotenia váhami ohodnotenej SWOT analýzy galérií v pôsobnosti ŽSK je zrejmé, že pri ich budúcej činnosti sa javí ako vhodné uplatnenie **ofenzívnej stratégie** (stratégie SO). Takéto strategické zameranie by malo byť prioritne založené na ešte výraznejšom posilnení silných stránok (**S**) a na maximálnom využití príležitostí (**O**). Do popredia by mali vstupovať hlavne silné stránky s najvyššou váhou ich pôsobnosti a tiež príležitosti, ktoré boli hodnotiteľmi jednotlivých aspektov ohodnotené najvyššou váhou. Medzi najdôležitejšie príležitosti bola v rámci SWOT analýzy zaradená existencia výziev na získanie cudzích zdrojov pre galériu (FPU, MK), vrátane zapojenia sa do podporných aktivít pre činnosť galérií zo strany Ministerstva kultúry SR. Tieto podporné aktivity predstavujú aktivity súvisiace s **podporou digitálnej transformácie a zavedenie SMART stratégie v prostredí galérií** (príležitosť s váhou 3). Prostredníctvom využitia tejto príležitosti je možné posilniť už existujúce silné stránky a dosiahnuť: rozšírenie ponukového portfólia galérií v rámci sprístupňovania zbierkových predmetov formou expozícií a výstav; ešte väčšie zintenzívnenie a skvalitnenie prác na fyzickom stave zbierkových predmetov galérie (vrátane stavu depozitárnych priestorov v galérii) a zvýšenie efektívnosti prác na evidencii zbierkových predmetov. Týka sa to aj odborných činností smerujúcich k ochrane zbierkových predmetov. Rovnako sa podporou digitálnej transformácie a zavedením SMART stratégie v prostredí galérií zefektívni pravidelné monitorovanie dostupnosti galérie pre segment návštevníkov galérie, napr. pre segment škôl (pružné prispôsobenie prevádzkových hodín galérie, využívanie virtuálnej reality a pod.).

II.4.5 Zhrnutie

Cieľom galerijnej politiky ŽSK je chrániť a prezentovať zbierkové predmety, ktoré vypovedajú o vývoji spoločnosti v oblasti výtvarného umenia. Zbierkové predmety sú v porovnaní s múzeami vo vyhovujúcom stave, len menej ako 1 % zbierkových predmetov v galériách ŽSK je v CEDVU v nevyhovujúcom stave. Centrálnou evidenciou, spracúvaním a sprístupňovaním informácií o dielach výtvarného umenia v zbierkach galérií a múzeí na Slovensku bola poverená Slovenská národná galéria. SNG ako garant projektu ISG - CEDVU má prehľad o stave popisných údajov a priebežne vyzýva galérie na ich revíziu, aktualizáciu a doplnenie.

Návštevnosť galérií v období rokov 2015–2019 vzrástla o 14 %, najvyšší nárast zaznamenala Oravská galéria (52 %) a nárast návštevnosti bol aj v Turčianskej galérii (4 %). Počet platiacich návštevníkov v rokoch 2015–2019 vzrástol celkovo za všetky galérie o 4,4 %. Počet návštevníkov všetkých galérií a múzeí ŽSK na 100 000 obyvateľov bol v roku 2019 – 144 836, čo je o viac ako 30 % vyššia hodnota ako na Slovensku (110 000) a o niečo málo vyššia hodnota ako v EU (144 000, zdroj IKP).

Celkové **náklady** všetkých piatich galérií boli v roku 2019 vo výške 1 583 370,46, oproti roku 2014 vzrástli o viac ako 42 %. Vlastné príjmy boli v roku 2019 vo výške 197 786,53, nárast oproti roku 2014 je viac ako 21 %. Dotácie z verejných zdrojov na 1 návštevníka vzrástli z 6,87 / 1 návštevníka v roku 2015 na 8,31 / 1 návštevníka v roku 2019.

V ukazovateli **finančnej sebestačnosti** došlo k poklesu o 14,64 %, avšak v prípade OG došlo medzi rokmi 2015 a 2019 k jeho rastu o 31,19 %. Finančná sebestačnosť galérií ŽSK bola v roku 2019 vo výške 12,49 %.

Na základe analýzy správ o činnosti jednotlivých galérií (Príloha 3) možno konštatovať, že existujú výrazné rozdiely v **priestorovom vybavení** a jeho prevádzkovo-technickom stave, ktoré majú svoj dopad na návštevnosť, náklady i výnosy galérií, zároveň predstavujú limitujúci faktor pre jednotlivé expozície, výstavy, ako aj ostatnú prezentačnú činnosť, v ktorej dominujú kreatívne/tvorivé dielne a programy. Všetky galérie majú svoje web stránky a viaceré využívajú aj existujúce sociálne siete, najmä Facebook.

Za **silné stránky** považujú jednotlivé galérie najmä hodnotu zbierkových predmetov, ich fyzický stav, ich evidenciu a kvalitu odborných činností spojených s ich ochranou. Medzi **slabé stránky** patria najmä technický stav nehnuteľností galérií, vybavenie IKT, prácu s dátami, finančné zabezpečenie, finančnú sebestačnosť a finančné ohodnotenie zamestnancov a tiež marketing. Za **príležitosti** považujú najmä možnosti získania cudzích finančných zdrojov (EŠIF), nasadenie smart riešení a pripravované legislatívne úpravy. Medzi **ohrozeniami** sa objavili najmä dopady COVID pandémie, nedostatok kvalifikovaných pracovníkov na trhu práce a dopady klimatických zmien.

Ako možné **smart technologické riešenia** pre galérie boli identifikované najmä dotykové panely, „hovoriace“ obrazy, smart riešenia využívajúce rozšírenú realitu, digitálne štítky, online sprievodcovia atď.

II.5 Knižnice

V pôsobnosti ŽSK je 5 knižníc, a to:

Krajská knižnica v Žiline – jej hlavným cieľom je budovať a uchovávať univerzálny knižničný fond, poskytovať používateľom knižnično-informačné služby a zabezpečovať všeobecný a neobmedzený prístup občanov k informáciám zodpovedajúcim ich kultúrnym, informačným, vedeckým a vzdelávacím potrebám. Knižnica plní funkciu krajskej knižnice pre Žilinský kraj, okresnej knižnice pre okresy Žilina a Bytča a verejnej mestskej knižnice pre mesto Žilina. Získala titul Knižnica roka 2020.

Kysucká knižnica v Čadci – knižnica plní funkciu verejnej mestskej knižnice pre mesto Čadca a regionálnej knižnice pre územie okresov Čadca a Kysucké Nové Mesto.

Oravská knižnica Antona Habovštiaka v Dolnom Kubíne – plní funkciu verejnej mestskej knižnice pre mesto Dolný Kubín a regionálnej knižnice pre územie okresov Dolný Kubín, Námestovo a Tvrdošín.

Liptovská knižnica Gašpara Fejérpataky Belopotockého v Liptovskom Mikuláši – plní funkciu verejnej mestskej knižnice pre mesto Liptovský Mikuláš a regionálnej knižnice pre územie okresov Liptovský Mikuláš a Ružomberok.

Turčianska knižnica v Martine – plní funkciu verejnej mestskej knižnice pre mesto Martin a regionálnej knižnice pre územie okresov Martin a Turčianske Teplice.

V kraji pôsobia aj akademické knižnice, mestské knižnice, obecné knižnice, ako aj národná knižnica.

Jednotlivé knižnice v pôsobnosti ŽSK sú charakterizované z hľadiska svojej činnosti v prílohovej časti tohto dokumentu.

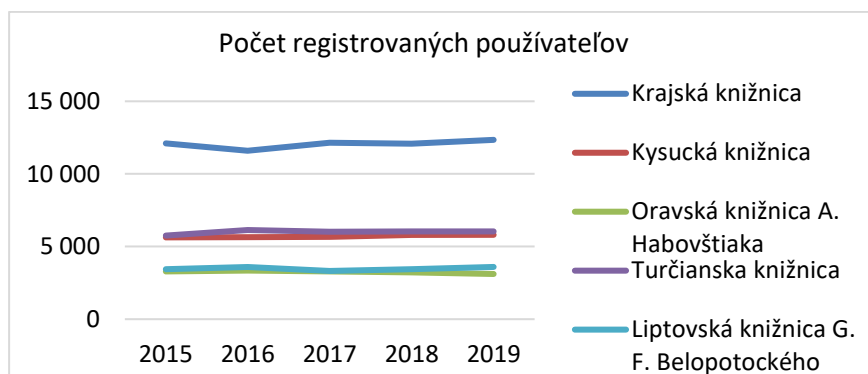
Knižnice ŽSK	2015	2016	2017	2018	2019	rozdiel 2015–2019
Počet knižníc	5	5	5	5	5	0
Počet registrovaných používateľov	30 208	30 321	30 442	30 580	30 895	2,27 %
Počet návštevníkov	652 325	690 296	577 801	588 995	597 291	-8,44 %
Počet výpožičiek	1 855 142	1 934 301	1 887 956	1 853 230	1 811 390	-2,36 %
Náklady v EUR	1 838 751	2 012 036	2 205 622	2 279 515	2 559 559	39,20 %
Výnosy v EUR	1 789 477	1 968 496	2 337 284	2 288 084	2 540 939	41,99 %
Vlastné príjmy v EUR	134 369	168 332	157 012	154 440	148 179	10,28 %
Dotácia z verejných zdrojov EUR	1 594 591	1 729 698	1 919 586	2 050 561	2 349 074	47,32 %
Sebestačnosť	7,31 %	8,37 %	7,12 %	6,78 %	5,79 %	-20,78 %
Dotácia z verejných zdrojov na 1 reg. používateľa	52,79 €	57,05 €	63,06 €	67,06 €	76,03 €	44,04 %
Dotácia z verejných zdrojov na 1 návštevníka	2,44 €	2,51 €	3,32 €	3,48 €	3,93 €	60,89 %
Dotácia z verejných zdrojov na 1 výpožičku	0,86 €	0,89 €	1,02 €	1,11 €	1,30 €	50,87 %
Vlastné príjmy na návštevníka kraja	0,16 €	0,17 €	0,15 €	0,14 €	0,11 €	-29,04 %
Vlastné príjmy na obyvateľa kraja	0,19 €	0,24 €	0,23 €	0,22 €	0,21 €	10,13 %

Potenciálne používateľské zázemie						
- počet obyv. ŽSK	690 449	690 434	690 778	691 023	691 368	0,13 %
- počet návštevníkov	846 508	975 536	1 035 225	1 119 677	1 315 559	55,41 %
o domáci	572 855	653 519	694 651	738 584	899 302	56,99 %
o cudzinci	273 653	322 017	340 574	381 093	416 257	52,11 %

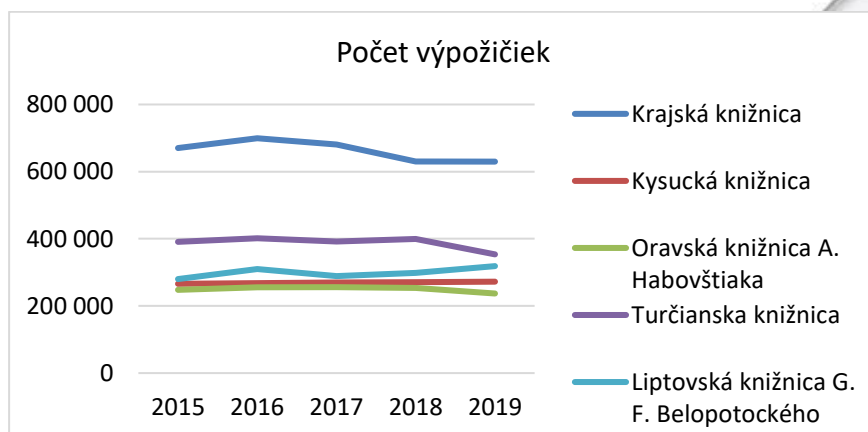
Tab. 1 Základné ukazovatele knižníc za obdobie rokov 2015–2019

Zdroje: <http://www.zask.sk/sk/samosprava/urad-zsk/odbor-kultury/legislativa-oblasti-kultury/vyročne-spravy.html>, <https://slovak.statistics.sk/wps/portal/>

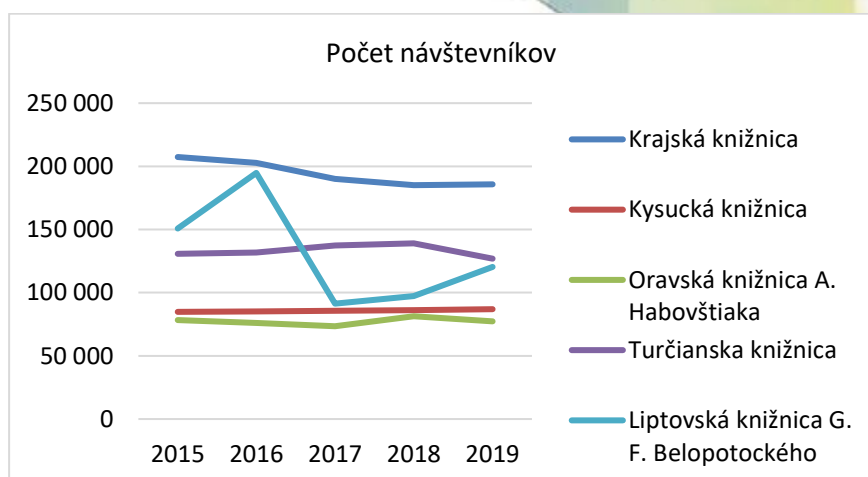
II.5.1 Návštevnosť knižníc, výpožičky, náklady a výnosy



Obr. 1 Počet registrovaných používateľov knižníc ŽSK za roky 2015–2019



Obr. 2 Počet výpožičiek v knižniciach ŽSK za roky 2015–2019



Obr. 3 Počet návštevníkov knižníc ŽSK za obdobie rokov 2015–2019

Počet návštevníkov (obr. 1): v rokoch 2015–2019 sa ukazuje, že počet návštevníkov knižníc globálne stagnuje. Výkyvy spôsobujú skôr významnejšie podujatia, ktoré občas knižnice realizujú. *Počet registrovaných používateľov*, naopak, vykazuje mierny rast pri všetkých sledovaných knižniciach, okrem Oravskej knižnice, kde aj v tomto parametri došlo k miernemu poklesu. V parametri *Počet výpožičiek*

v knižniciach je trend mierne klesavý, okrem Liptovskej knižnice, ktorá zaznamenala rast na úrovni 13,78 % a Kysuckej knižnice, ktorej počet výpožičiek vzrástol o 2,39 %.

Pre sledovanie výkonov knižníc na Slovensku bol vydaný metodický pokyn Ministerstva kultúry Slovenskej republiky č. MK – 1669/2010-10/7472 z 1. júna 2010 k určeniu štandardov pre verejné knižnice, ktorý bol v roku 2020 aktualizovaný a od 1.9.2020 je platný metodický pokyn MK SR č. MK – 4315/2020-110/11107 z 21. júla 2020:

V zmysle štandardov patria knižnice ŽSK k regionálnym knižniciam, v zmysle praktického fungovania ich však možno označiť aj za mestské knižnice. Z tohto dôvodu sme analyzovali plnenie štandardov pre obidva typy knižníc.

Parameter: priemerný počet výpožičiek na 1 obyvateľa

	Odporúčaná hodnota (základná úroveň)	Odporúčaná hodnota (vyššia úroveň)	Reálny stav
Krajská knižnica v Žiline			
Žilina	5	8	7,60
Kysucká knižnica v Čadci			
Čadca	7	9	11,09
Oravská knižnica A. Habovštiaka v Dolnom Kubíne			
Dolný Kubín	8	12	12,40
Turčianska knižnica v Martine			
Martin	6	8	6,47
Liptovská knižnica G.F. Belopotockého v Lip. Mikuláši			
Liptovský Mikuláš	7	9	10,11

Tab. 2 Plnenie parametra priemerného počtu výpožičiek na obyvateľa (MK 1669/2010)

Z tab. 2 vidieť, že všetky knižnice plnia kritérium priemerného počtu výpožičiek na obyvateľa regionálne knižnice v základnom štandarde. Vyšší štandard nespĺňajú Krajská a Turčianska knižnica.

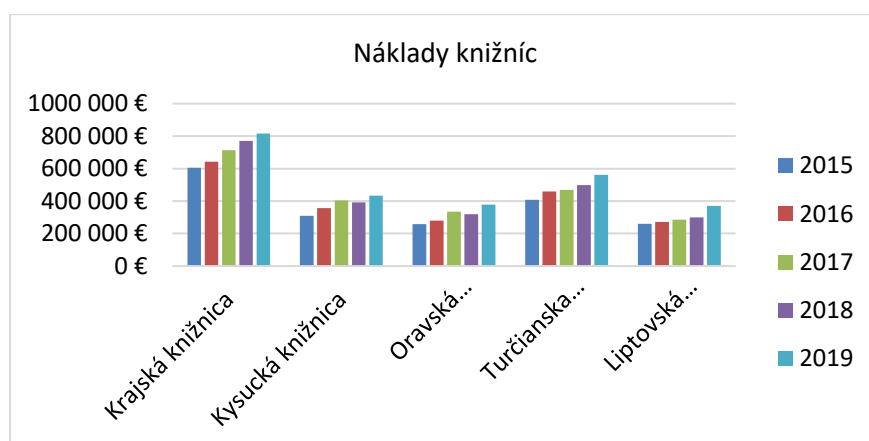
Parameter: percento používateľov z počtu obyvateľov

	Odporúčaná hodnota	Reálny stav	Počet obyvateľov
Krajská knižnica v Žiline			
Žilina	13 %	14,90 %	82 867
Kysucká knižnica v Čadci			
Čadca	15 %	23,66 %	24 565
Oravská knižnica A. Habovštiaka v Dolnom Kubíne			
Dolný Kubín	15 %	16,27 %	19 116
Turčianska knižnica v Martine			
Martin	15 %	11,07 %	54 618
Liptovská knižnica G.F. Belopotockého v Lip. Mikuláši			
Liptovský Mikuláš	15 %	11,38 %	31 521

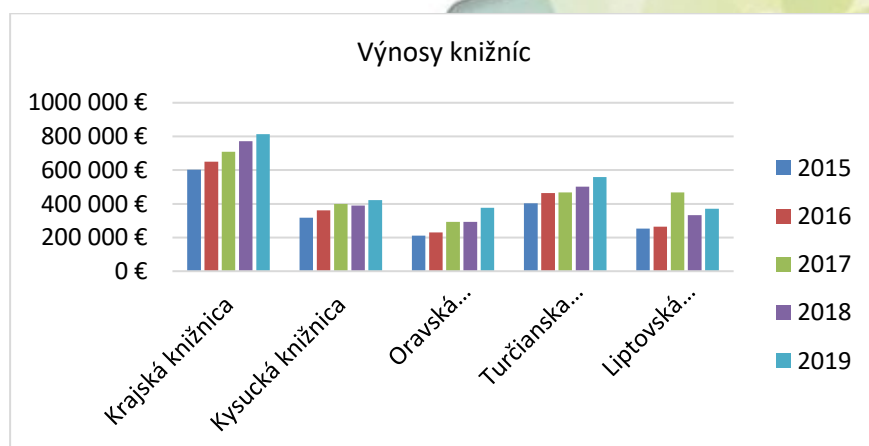
Tab. 3 Plnenie parametra percenta používateľov z počtu obyvateľov (MK 4315/2020)

Podľa údajov z tab. 3 je zrejmé, že štandardy pre knižnice z pohľadu regionálnych knižníc spĺňajú Krajská knižnica v Žiline, Kysucká knižnica v Čadci a Oravská knižnica A. Habovštiaka v Dolnom Kubíne. V meste Martin pôsobí aj Slovenská národná knižnica i Univerzitná knižnica, čo tento ukazovateľ výrazne ovplyvňuje. Rovnako v regióne Liptova sú v mestách Ružomberok a Liptovský Hrádok významné knižnice, ktoré zásadne ovplyvňujú počet užívateľov Liptovskej knižnice G.F. Belopotockého v Liptovskom Mikuláši.

Náklady knižníc ŽSK: v období 2015–2019 vzrástli celkovo o 39,2 %. V porovnaní s rokom 2015 najviac rástli náklady Oravskej knižnici (47,18 %), najmenej (o 35 %) vzrástli Krajskej knižnici.



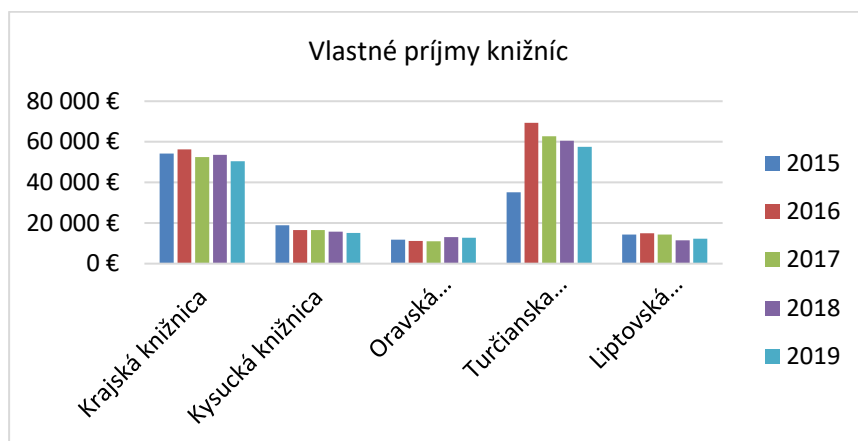
Obr. 4 Náklady knižníc ŽSK v rokoch 2015–2019



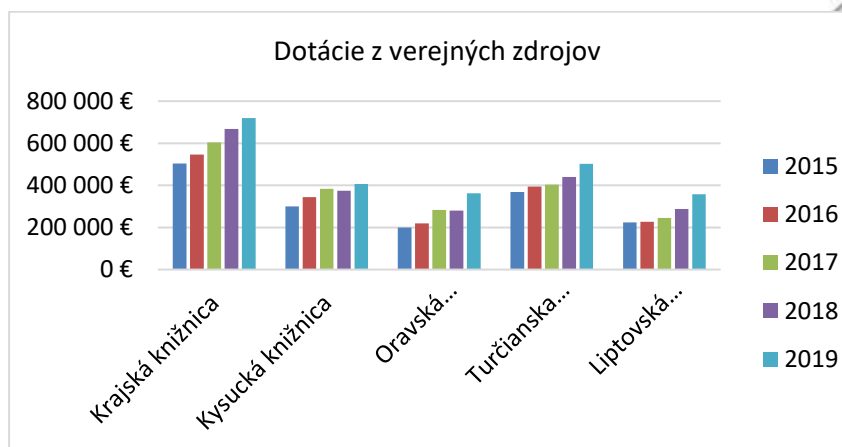
Obr. 5 Výnosy knižníc ŽSK v rokoch 2015–2019

Obdobný vývoj z hľadiska rastu bol zaznamenaný v celkových *výnosoch knižníc* (obr. 5), kde najviac vzrástli Oravskej knižnici a najmenej Kysuckej knižnici (+32,61 %).

Vlastné príjmy knižníc v rokoch 2015–2019 stagnovali alebo mierne klesali. V porovnaní roku 2015 a 2019 vzrástli príjmy Turčianskej knižnice a Oravskej knižnice. Ostatným knižniciam vlastné príjmy klesli.



Obr. 6 Vývoj vlastných príjmov knižníc ŽSK

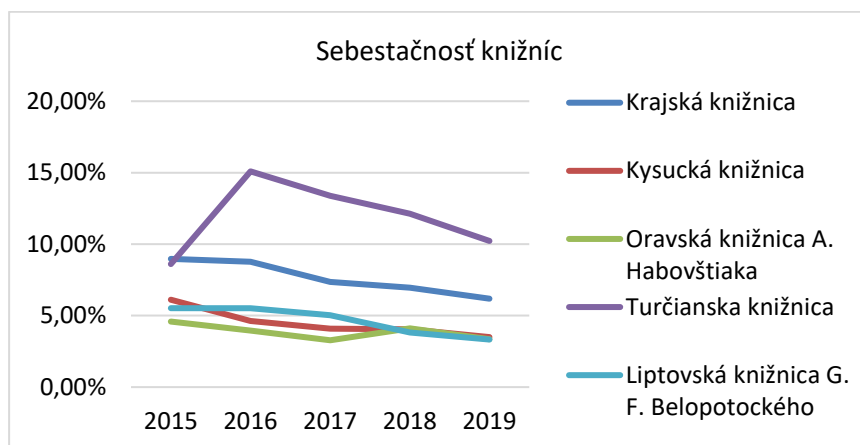


Obr. 7 Vývoj dotácií knižníc ŽSK

(os x = roky, os y = výška dotácie/vlastných príjmov v EUR)

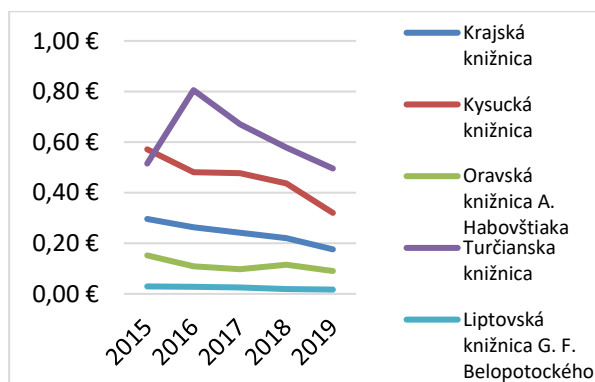
Dotácie z verejných zdrojov (obr. 7) ukazuje rastový trend pri všetkých sledovaných knižniciach. Krajskej knižnici vzrástli dotácie o 43,02 %, Kysuckej knižnici o 35,94 %. Najväčší rast dotácií z verejných zdrojov bol pre Oravskú knižnicu (+81,3 %), nasleduje Liptovská knižnica (+59,52 %). Turčianskej knižnici vzrástol objem dotácií oproti roku 2015 o 36,52 %.

Sebestačnosť knižníc ukazuje graf na obrázku č. 8. Ako je vidieť, sebestačnosť knižníc má klesajúci trend. Nad 10 % si sebestačnosť drží ešte Turčianska knižnica, nad 6 % Krajská knižnica. Ostatné knižnice majú úroveň sebestačnosti pod 4 %.

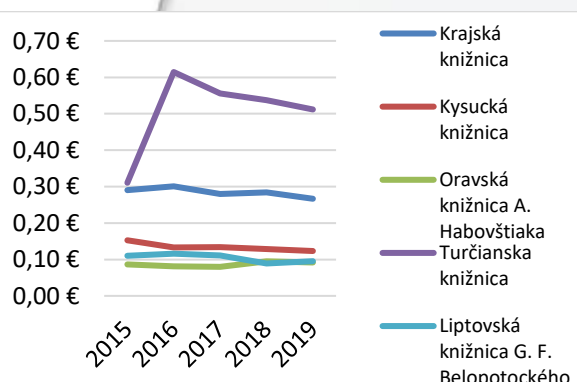


Obr. 8 Úroveň sebestačnosti knižníc ŽSK

Vzhľadom na svetový trend úzkeho prepájania kultúry a cestovného ruchu, ktoré chceme dosiahnuť aj v koncepcii Smart kultúry ŽSK, sme analyzovali aspekty príjmov v pomere k návštevnosti regiónov i počtu obyvateľov:



Obr. 9 Vlastné príjmy na 1 návštevníka regiónu



Obr. 10 Vlastné príjmy na 1 obyvateľa regiónu

II.5.2 Priestorové vybavenie a elektronizácia

Všetky sledované knižnice majú kvalitné knižničné priestory, najmodernejšie vybavenou je dnes Krajská knižnica v Žiline, ktorej rekonštrukcia prebiehala v roku 2020. Krajská knižnica má aj najväčšie priestory pre používateľov, nasleduje Turčianska knižnica, Kysucká knižnica, Liptovská knižnica a najmenšie priestory má Oravská knižnica.

Rok 2019	Krajská knižnica	Kysucká knižnica	Oravská knižnica	Turčianska knižnica	Liptovská knižnica
Počet študijných a čitateľských miest	170	107	34	160	81
Celková plocha knižnice v m ²	4 349	2 159	1 206	2 830	1 332
Z toho priestory pre používateľov	3 180	1 805	656	2 773	1 198
Požadovaná plocha podľa MK/2020 – región	3 154	2 050	2 305	1 873	2 149
Požadovaná plocha podľa MK/2020 – mesto	1 381	409	319	910	525

Tab. 4 Priestorové vybavenie knižníc

Z uvedeného je zrejmé, že všetky knižnice spĺňajú požiadavky pre mestské knižnice v parametri veľkosti priestorov na počet obyvateľov, avšak požiadavky pre regionálne knižnice Oravská knižnica ani Liptovská knižnica nespĺňajú.

Parameter: počet pokojných miest na štúdium a čítanie na 1 knižnicu (Metodický pokyn MK z roku 2020)

	Odporúčaná hodnota	Reálny stav
Krajská knižnica v Žiline		
Žilina	100 a viac	190
Kysucká knižnica v Čadci		
Čadca	70	107
Oravská knižnica A. Habovštiaka v Dolnom Kubíne		
Dolný Kubín	50	34
Turčianska knižnica v Martine		
Martin	100 a viac	160
Liptovská knižnica G.F. Belopotockého v Liptovskom Mikuláši		
Liptovský Mikuláš	70	81

Tab. 5 Počet študijných miest v knižnici

Z tabuľky 5 je vidieť, že štandardy pre knižnice spĺňajú všetky knižnice ŽSK, okrem Oravskej knižnice.

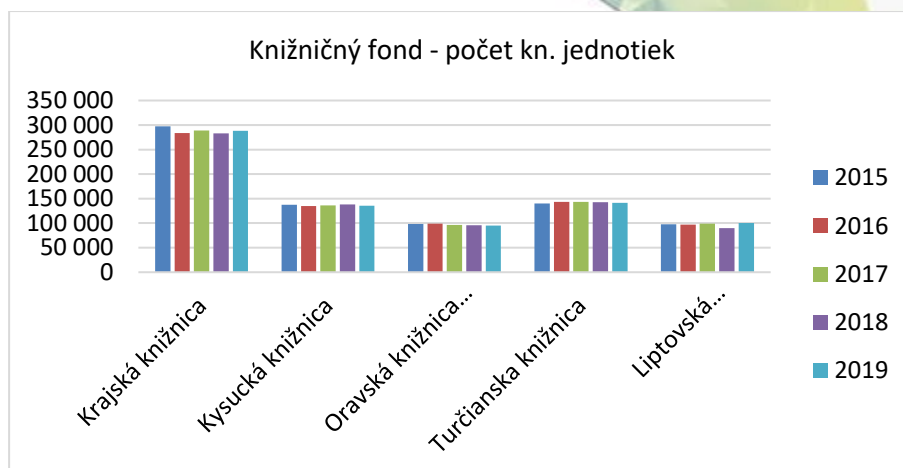
Knižnice	Deklarované aspekty elektronizácie
Krajská knižnica v Žiline	✓ Knižnično-informačný systém Clavius, Slovenská knižnica, online katalógy slovenských a českých knižníc ✓ Dotazník spokojnosti návštevníka – cez ŽSK, zatiaľ bez spätnej väzby, sporadicky prieskumy spokojnosti ✓ V rámci registrácie získavané dáta: ukončené vzdelanie, pohlavie, vek, študenti VŠ, študenti ŽU v Žiline, sociálny status, bydlisko, email a telefón ✓ Monitoring pohybu – počet návštevníkov v aktuálnom čase v budove – cez výpožičný systém ✓ Automatizovaný systém: Centrálna budova – vzduchotechnika na prízemí ✓ Čitatelia si môžu dať odložiť alebo rezervovať knihu z domu, požiadať o nákup konkrétnej knihy z domu ✓ Súčasť ponukovej aplikácie: Kam do mesta, online katalóg Lanius, Žilina ✓ Wi-fi v centrálnej budove, prístup cez heslo ✓ Webové prezentácie pre školákov ✓ Podcasty a videocasty pre prehrávanie
Kysucká knižnica v Čadci	✓ Knižnično-informačný systém Clavius, ✓ Carmen – online katalóg Kysuckej knižnice, súborný katalóg knižníc Žilinského kraja, Slovenská knižnica – portál ku katalógom a zbierkam slovenských knižníc, využívaný za účelom poskytovania MVS ✓ Online databáza Gale

	✓ Centrálna budova – vzduchotechnika vo výpožičnej hale a prednáškovej miestnosti ✓ Wi-fi v objekte knižnice, prístup cez heslo ✓ Čitatelia si môžu dať odložiť alebo rezervovať knihu z domu ✓ Na web stránke knižnice je v súčasnosti dotazník Spokojnosti návštevníka knižnice, ktorý určil ŽSK ✓ Zber dát elektronicky – prostredníctvom knižnično-informačného systému zisťujeme údaje o čitateľoch, ktoré nám umožňuje „Zákon o knižniciach“ a v súlade so Zákonom o ochrane osobných údajov: meno, priezvisko, titul, dátum narodenia, adresa trvalého bydliska, prechodného bydliska, ukončené školské vzdelanie, status – študent, dôchodca, zamestnaný, ZŤP, číslo OP, číslo telefónu, e-mailovú adresu používateľa; meno, priezvisko, titul, adresu zákonného zástupcu dieťaťa ✓ Monitoring pohybu po budove, ale nie celoplošne, prostredníctvom 8 kamier kamerového systému na ochranu majetku ŽSK v správe Kysuckej knižnice v Čadci ✓ Kúrenie je automatizované ✓ Elektronický zabezpečovací systém ochrany objektu knižnice je napojený na pult centralizovanej ochrany Policajného zboru v Čadci ✓ Bezpečnostný systém na ochranu knižničného fondu pred odcudzením ✓ Využívanie plochej obrazovky pri prezentácii aktualít a fotografií z činnosti knižnice, online seminárov, webinárov a podujatí ✓ Webové prezentácie pre vzdelávacie aktivity školákov
Oravská knižnica A. Habovštiaka v Dolnom Kubíne	✓ Online katalóg Carmen Oravskej knižnice, Súborný katalóg knižníc ŽSK, Slovenská knižnica – portál ku katalógom a zbierkam slovenských knižníc, využívaný za účelom poskytovania MVS ✓ Dotazník spokojnosti ŽSK ✓ KIS Clavius umožňuje na účel poskytovania knižnično-informačných služieb spracovávať osobné údaje aktívnych používateľov v rozsahu: meno, priezvisko, titul, adresa trvalého bydliska, adresa prechodného bydliska, dátum a miesto narodenia, číslo dokladu totožnosti a jeho platnosť, najvyššie dosiahnuté vzdelanie, telefónne číslo, emailová adresa, meno, priezvisko a adresa zákonného zástupcu dieťaťa ✓ Zabezpečovací systém v starej i novej budove ✓ Využívanie plochej obrazovky pri prezentácii aktualít a fotografií z činnosti knižnice ✓ Akceptácia bezkontaktných identifikačných kariet vydaných iným subjektom (ISIC, ITIC, Slovenská autobusová doprava, Železnice Slovenskej republiky atď.) pre prihlásenie od KIS Clavius, Katalóg Carmen, Smartkatalog2 (katalóg pre mobilné zariadenia), multiodborová databáza Infotrac

Turčianska knižnica v Martine	✓ Súborný katalóg knižníc Slovenská knižnica, súborný katalóg knižníc infogate, online databázy Gale, online katalóg Turčianskej knižnice Carmen ✓ Online dotazník ✓ Elektronizovaný zber údajov o návštevníkoch: osobné údaje čitateľov, návštevy čitateľov, výpožičky, registračné poplatky, pokutové poplatky, poplatky za niektoré poskytnuté služby, história vypožičaných dokumentov ✓ Monitoring pohybu po budove pomocou evidencie v knižnično-informačnom systéme ✓ Centrálna budova – zabezpečovací systém Paradox Digiplex - zabezpečovacia ústredňa s podporou pripojenia PIR, pobočka Sever – zabezpečovací systém SATEL ✓ Zvukové knihy pre slabozrakých a nevidiacich v čítárni, elektronická lupa v čítárni ✓ Wi-fi na všetkých pracoviskách služieb a tiež pobočkách so zabezpečením WPA2 ✓ 2 antény elektromagnetický systém na ochranu kníh pred odcudzením
Liptovská knižnica G. Fejérpataky – Belopotockého v Liptovskom Mikuláši	✓ Carmen, online katalógy knižničných systémov ✓ Zisťovanie spokojnosti návštevníkov cez web, sociálne siete ✓ AKIS Clavius – zber dát o návštevníkoch, s kamerovým systémom aj monitoring pohybu ✓ EZS + požiarne hlásiče + hlásiče osobného ohrozenia v centrálnej budove knižnice aj v dislokovanom pracovisku Čierny orol ✓ V Čiernom orlovi – úsek dokumentov pre nevidiacich

Tab. 6 Deklarované aspekty elektronizácie knižníc ŽSK

II.5.3 Knižné fondy, aktivity knižníc



Obr. 11 Počet knižničných jednotiek knižníc ŽSK

Parameter: obrat knižničných fondov (počet výpožičiek bez periodických publikácií na knižničnú jednotku)

Rok 2019	Odporúčaná hodnota (základná úroveň)	Odporúčaná hodnota (vyššia úroveň)	Reálny stav
Krajská knižnica v Žiline			
Žilina	1	2	1,76
Kysucká knižnica v Čadci			
Čadca	1	2	1,70
Oravská knižnica A. Habovštiaka v Dolnom Kubíne			
Dolný Kubín	1	2	2,08
Turčianska knižnica v Martine			
Martin	1	2	2,00
Liptovská knižnica G.F. Belopotockého v Lip. Mikuláši			
Liptovský Mikuláš	1	2	2,49

Tab. 7 Obrat knižničných jednotiek (MP MK z roku 2010)

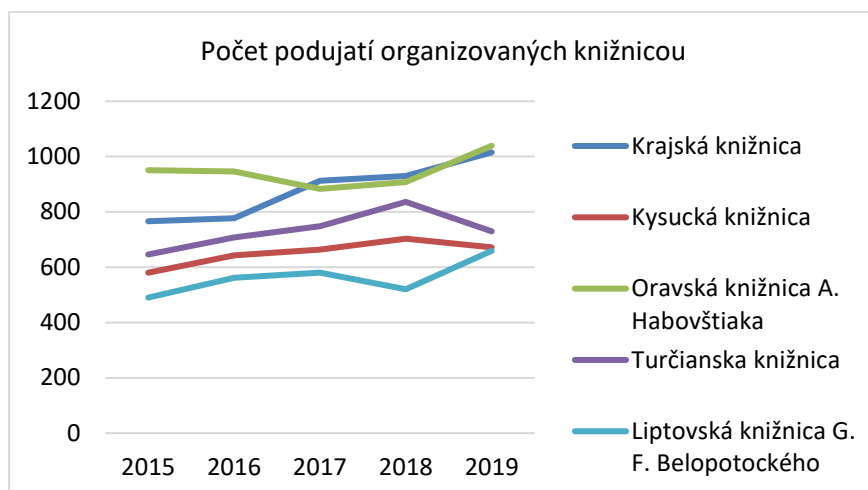
Parameter obratu knižničných jednotiek spĺňajú v základnom štandarde všetky sledované knižnice, vo vyššom štandarde Oravská, Liptovská a Turčianska knižnica. Najúspešnejšia je v tomto parametri Liptovská knižnica G.F. Belopotockého.

Parameter: počet titulov periodík (MP MK z roku 2010)

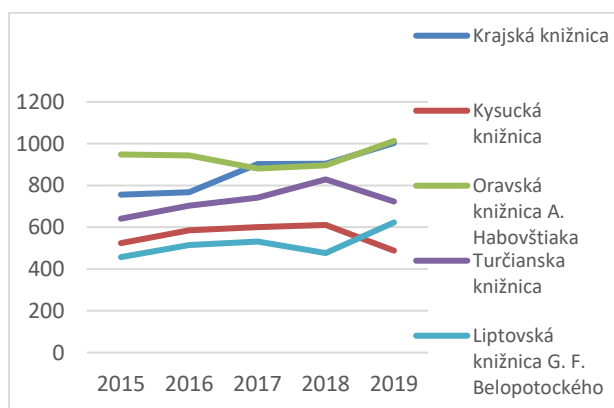
Rok 2019	Odporúčaná hodnota	Reálny stav
Krajská knižnica v Žiline		
Žilina	200–300	231
Kysucká knižnica v Čadci		
Čadca	100–150	122
Oravská knižnica A. Habovštiaka v Dolnom Kubíne		
Dolný Kubín	50–100	96
Turčianska knižnica v Martine		
Martin	150–200	93
Liptovská knižnica G.F. Belopotockého v Lip. Mikuláši		
Liptovský Mikuláš	100–150	94

Tab. 8 Počet titulov periodík v knižnici

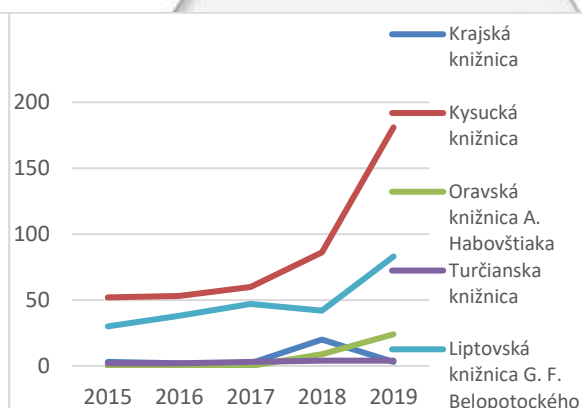
Z pohľadu regionálnych knižníc spĺňajú štandardy Krajská knižnica, Kysucká knižnica a Oravská knižnica.



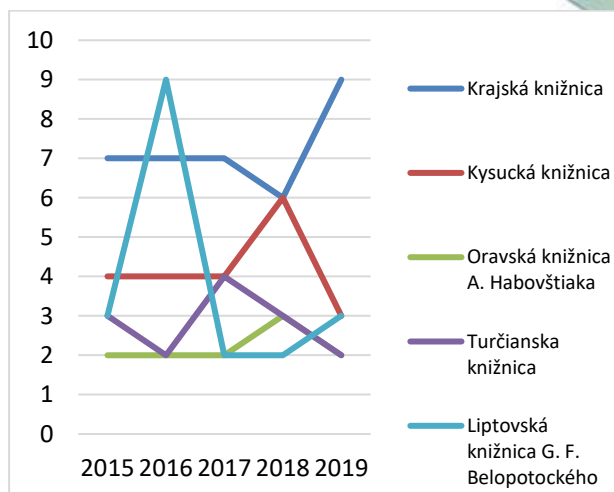
Obr. 12 Počet podujatí knižníc ŽSK



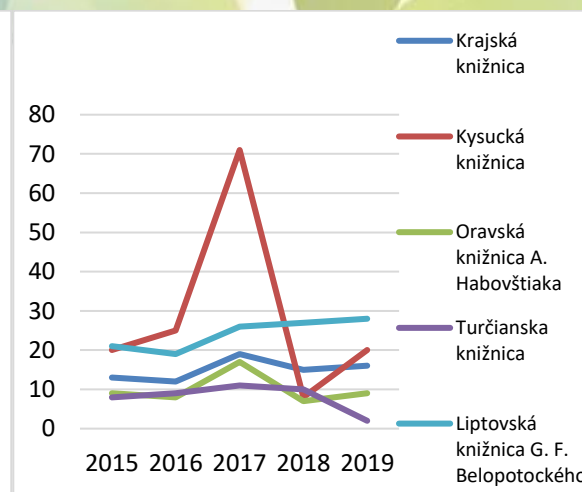
Obr. 13 Počet výchovno-vzdelávacích podujatí



Obr. 14 Počet kultúrno-spoločenských podujatí

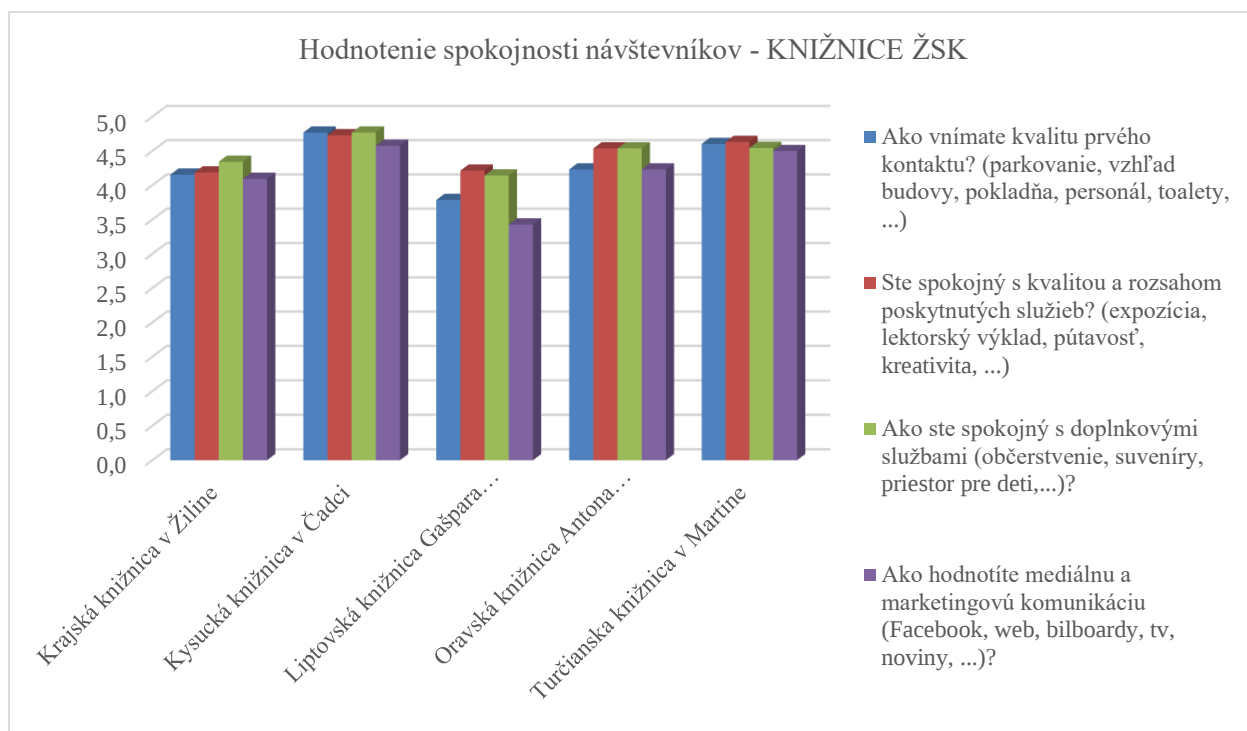


Obr. 15 Počet odbornovo-vzdelávacích podujatí



Obr. 16 Edičná činnosť knižníc

II.5.4 Hodnotenie spokojnosti návštevníkov



II.5.5 SWOT analýza

SWOT analýza knižníc v pôsobnosti Žilinského samosprávneho kraja

	S – silné stránky	Váha		W – slabé stránky	Váha		O – príležitosti	Váha		T – hrozby	Váha
S1	Registrovaní používatelia, ročná návštevnosť knižnice, počty výpožičiek za rok	5	OK W-4, KK W-5	W1 Rozsah knižničného fondu v oblasti audiovizuálnych knižničných jednotiek, elektronických vrátane digitálnych, mikroforiem	5	O1	Existencia výziev na získanie cudzích zdrojov pre knižnice (EŠIF, INTEREG, MK)	4	T1	Vplyv pandémie COVID-19 na zníženie počtu návštevníkov knižníc, strata záujmu o kultúrne vyžitie	5
S2	Rozsah knižničného fondu vo všetkých oblastiach literatúry mimo audiovizuálnych knižničných jednotiek	5		W2 Napĺňania štandardov v oblasti finančných prostriedkov na	4	KK S-4	O2 Rozvoj turizmu v regióne, dostatok návštevníkov knižníc	3	TK T-1	Existujúca legislatíva a pripravované legislatívne úpravy v oblasti kultúry	4
											ŽK O-3, KK O-5

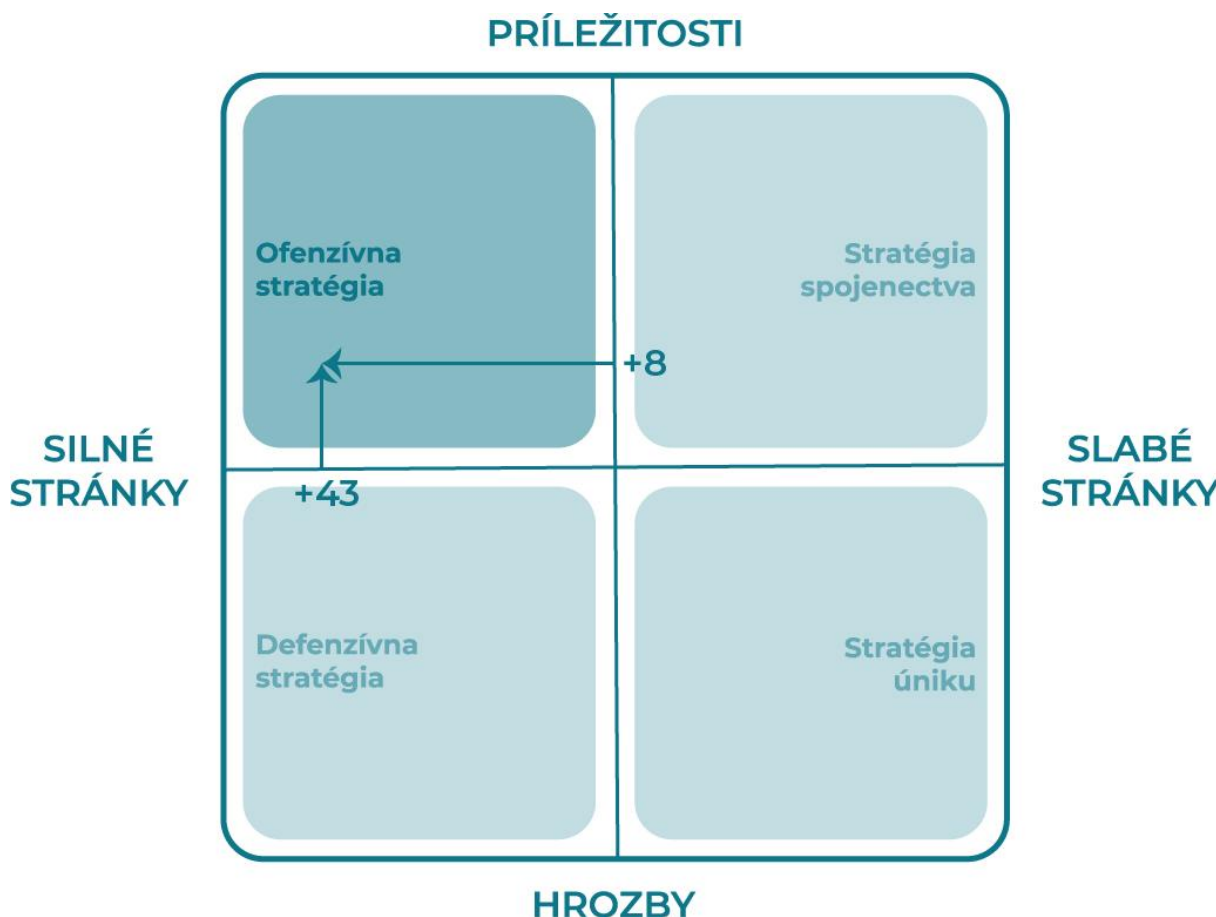
		ŽK W-5		nákup knižničného fondu							
S3	Prevádzkové hodiny pre verejnosť	5	W3	Vybavenie IKT, zručnosti zamestnancov knižnice pre digitálnu transformáciu a SMART riešenia	5	O3	Existencia príležitostí na spoluprácu knižníc vrátane verejno-súkromných partnerstiev	4	T3	Nedostatok kvalifikovaných zamestnancov pre potreby knižníc, vrátane legislatívy v školstve ovplyvňujúce kvalitu absolventov škôl pre knižnice	4
					KK S-3, LK S-5						ŽK T-1, OK O-4
S4	Existencia a rozsah pokojných miest na čítanie	4	W4	Participácia sídelného mesta na nákupe knižničného fondu	5	O4	Existencia podporných aktivít pre činnosť knižnice zo strany VÚC	4	T4	Klimatické zmeny, poveternostné podmienky negatívne ovplyvňujúce podujatia knižníc	2
		KK S-3			LK S-4			ŽK O-3, TK T-5			
S5	Vzdelávacie, kultúrne a komunitné podujatia – počty a kvalita	5	W5	Finančné ohodnotenie zamestnancov knižnice a možnosti ich vzdelávania	5	O5	Podpora činnosti knižníc zo strany štátu a miestnej samosprávy	3	T5	Pripravovaný prechod z nákladového na príjmový model hospodárenia knižníc	4
		KK S-3			KK S-3			OK T-5, TK T-5			TK O-3
S6	Kvalita a rozsah knižnično-informačného systému, odborná evidencia, revízie a vyraďovanie	5	W6	Využívanie off-line marketingu v podmienkach knižnice	4	O6	Celosvetový trend a s tým spojená ponuka hotových riešení v oblasti digitálnej transformácie a SMART riešení v prostredí knižníc	3	T6	Legislatíva (Zákon o sponzoringu, pracovné právo ...) týkajúca sa knižníc a ich financovania	4
		KK S-3			KK S-4			ŽK O-5			KK O-4, LK O-4
S7	Ochrana a uloženie knižničného fondu	5	W7	Spolupráca knižnice s partnermi v medzinárodnom meradle	3	O7	Výhodnosť geografickej polohy knižnice, dostatok potenciálnych návštevníkov v okolí, dopravná dostupnosť knižnice	3			
		LK W-5			ŽK S-4, OK S-5			TK T-5, LK T-5			
S8	Verejne prístupný internet	4	W8	Projektová činnosť knižnice v medzinárodných projektoch	3	O8	Záujem škôl, ochota inštitúcií organizovať návštevy knižníc	4			
					ŽK S-5, OK S-5			ŽK T-3, TK T-5			

S9	Integrácia knižnice do medzinárodných knižničných systémov a sietí	4 TK W-1, LK W-3	W9	Dobrovoľnícka práca v knižniciach	3 OK S-4, TK S-3	O9	Pripravované legislatívne úpravy v oblasti kultúry v SR	3 PG T-4 LG T-5		
S10	Technický stav nehnuteľností knižnice	4 LK W-5	W10	Získavanie sponzorov pre aktivity knižníc	4					
S11	Finančné zabezpečenie knižnice z verejných zdrojov	4 ŽK W-5, LK W-5								
S12	Finančná sebestačnosť knižnice	4 KK W-3, TK W-3								
S13	Dostatok kvalifikovaných zamestnancov knižnice	4 OK W-4								
S14	Spätná väzba od návštevníkov knižnice (off-line, on-line, sociálne siete)	5								
S15	Využívanie on-line marketingu v knižniciach	4 TK W-5, LK W-4								
S16	Spolupráca s partnermi v rámci SR	4 TK W-4								
S17	Národná akceptácia knižnice, ocenenie, členstvo v medzinárodných organizáciách	4								
S18	Projektová činnosť knižnice – úspech v slovenských projektoch	5 KK S-3								
S19	Segmentácia návštevníkov knižnice	4								

Suma S		84	Suma W		41	Suma O		31	Suma T		23
-----------	--	----	-----------	--	----	-----------	--	----	-----------	--	----

Strategický rozmer činnosti knižníc v pôsobnosti ŽSK:

silné stránky – slabé stránky = $84 - 41 = +43$ (**plus štyridsaťtri**) príležitosti – hrozby = $31 - 23 = +8$ (**plus osem**)



Ako vyplynulo z vyhodnotenia súčasného stavu, prostredníctvom váhami ohodnotenej SWOT analýzy, **ofenzívna stratégia** (stratégia SO) v činnosti knižníc v pôsobnosti ŽSK sa jednoznačne javí ako optimálna pre ich budúcu činnosť. Táto stratégia je založená prioritne na ešte výraznejšom využití silných stránok (**S**) a využití príležitostí (**O**), pričom do popredia by mali vstupovať hlavne silné stránky s najvyššou váhou ich pôsobnosti (váha 5) a tiež tých príležitostí, ktoré boli hodnotiteľmi jednotlivých aspektov ohodnotené vyššou váhou (váha 4). Celosvetový trend, a s tým spojená **ponuka hotových riešení v oblasti digitálnej transformácie a SMART riešení** v prostredí knižníc, bol v SWOT analýze zaradený do aspektov „príležitostí“ s váhou 3. Tým sa otvoril priestor pre ešte vyššiu návštevnosť knižníc a dosiahnutie ešte väčšieho rozsahu knižničného fondu, práve prostredníctvom využitia digitálnych a SMART riešení, napr. pri zvyšujúcom sa záujme o virtuálne študovne, pri dopyte po on-line prístupe ku knihám, ako aj pri masívnom náraste unikátnych nárokov používateľov knižničných služieb v on-line priestore. Digitálne riešenia môžu prispieť k ešte väčšiemu rozšíreniu prevádzkových hodín pre verejnosť, a to aj napriek tomu, že už aj v súčasnosti je tento aspekt hodnotený ako silná stránka s najvyššou dôležitosťou. S využitím najmodernejších digitálnych a SMART riešení v prostredí knižníc v pôsobnosti ŽSK je možné ešte výraznejšie využiť existujúce príležitosti na spoluprácu knižníc

vrátane vytvárania verejno-súkromných partnerstiev, ktoré boli hodnotené v SWOT analýze ako príležitosti s váhou 4.

II.5.6 Zhrnutie

Cieľom knižničnej politiky je zabezpečiť prístup k informačným zdrojom a službám, ktoré podporujú informovanosť, vzdelanosť, kritické myslenie, umelecké vnímanie a osobný rozvoj občanov. Slovenské verejné knižnice evidujú 8,3 % populácie ako registrovaných používateľov, v európskom priemere je registrovaných 17,8 % populácie. V piatich knižniciach ŽSK je registrovaných 4,4 % populácie kraja, ďalší registrovaní používatelia knižníc sú vo veľkom počte knižníc miest a obcí ŽSK (spolu 276). **Počet registrovaných užívateľov** v knižniciach ŽSK je relatívne stabilný, zaznamenal rast o 2,27 % v rokoch 20015–2019. V počte výpožičiek na 100-tisíc obyvateľov je Slovensko v medzinárodnom porovnaní EÚ 27 na 15. mieste.

Knižnice v pôsobnosti Žilinského samosprávneho kraja poskytujú svoje služby v mestách Žilina, Martin, Čadca, Dolný Kubín a Liptovský Mikuláš. Pôsobia ako knižnice s regionálnou pôsobnosťou, knižnica v Žiline s krajskou pôsobnosťou. V ostatných rokoch boli budovy mnohých knižníc modernizované a ponúkajú kvalitné knihovnícke služby, ale tiež služby komunitného zamerania a vo veľkej miere dopĺňajú aj služby kultúrnych stredísk. Vo vnímaní jednotlivých aspektov sú pri knižniciach veľké rozdiely, ktoré pramenia z ich polohy, veľkosti a infraštruktúry sídelného mesta, ale tiež technického stavu ich priestorov.

Ich **sebestačnosť** vo veľkej miere ovplyvňuje citlivosť návštevníkov a užívateľov na ceny služieb a je na úrovni 5,79 %, pričom sebestačnosť knižníc klesla o viac ako 20 % za ostatných 5 rokov. Výnosy knižníc vzrástli za sledované obdobie 2015–2019 o 41,99 % najmä vďaka dotáciám z verejných zdrojov (+47,32 %). Vlastné príjmy knižníc vzrástli o 10,28 %.

Výzvou pre knižnice je oslovenie mladých čitateľov, ktorej môžu pomôcť práve moderné smart riešenia. V rámci stratégie rozvoja by malo byť prioritou posilnenie plnenia štandardov knižníc a využitie príležitostí, ktoré ponúka aktuálne trhové prostredie, granty štátnych inštitúcií, nadácií a fondov EÚ.

Z pohľadu plnenia nastavených **štandardov MK SR** (2010 a 2020) plnia všetky knižnice väčšinu aspoň v základnom štandarde. Najlepšie výsledky v porovnaní so štandardami dosahujú v parametroch priemerného počtu výpožičiek na obyvateľa a percenta obyvateľov využívajúcich služby knižníc, obratu knižničných jednotiek. Knižnice neplnia kritériá v rozsahu nákupov knižničných fondov.

Za svoje **Silné stránky** knižnice považujú rozsah knižničného fondu, počty užívateľov, dostupnosť, kvalitu a rozsah svojich služieb, projektové činnosti i spätnú väzbu od návštevníkov. Ako **Slabé stránky** označili vybavenie IKT, zručnosti zamestnancov pre kompetencie 21. storočia, finančné ohodnotenie zamestnancov, nízku participáciu miest na financovaní, nedostatok prostriedkov na nákup knižničného fondu pre napĺňanie štandardov a marketing. **Príležitosti** vidia knižnice v existencii výziev na čerpanie prostriedkov z EÚ a MK, existenciu príležitostí na spoluprácu knižníc a verejno-súkromných partnerstiev. Ako **Hrozby** vnímajú vplyv pandémie COVID 19, legislatívu i nedostatok kvalifikovaných zamestnancov na trhu.

Medzi navrhovanými **technologickými smart riešeniami** knižnice preferujú virtuálne prehliadky priestorov, e-knihy, mobilné knižničné aplikácie, elektronické čitateľské preukazy, dotykové panely a ďalšie riešenia pre skvalitnenie služieb. Knižnice pre analytickú časť poskytli najviac návrhov pre riešenia smart technológií.

II.6 Kultúrne strediská

V pôsobnosti ŽSK je 5 kultúrnych stredísk, a to:

- Krajské kultúrne stredisko v Žiline
- Kysucké kultúrne stredisko v Čadci
- Oravské kultúrne stredisko v Dolnom Kubíne. Získalo titul Kultúrno-osvetové zariadenie roka 2019 so všeobecným zameraním
- Turčianske kultúrne stredisko v Martine
- Liptovské kultúrne stredisko v Liptovskom Mikuláši

Okrem regionálnych kultúrnych stredísk zriaďovaných ŽSK pôsobia na území kraja aj mestské kultúrne strediská, ktoré majú podobný charakter pôsobnosti.

Jednotlivé kultúrne strediská v pôsobnosti ŽSK sú charakterizované z hľadiska svojej činnosti v prílohovej časti tohto dokumentu.

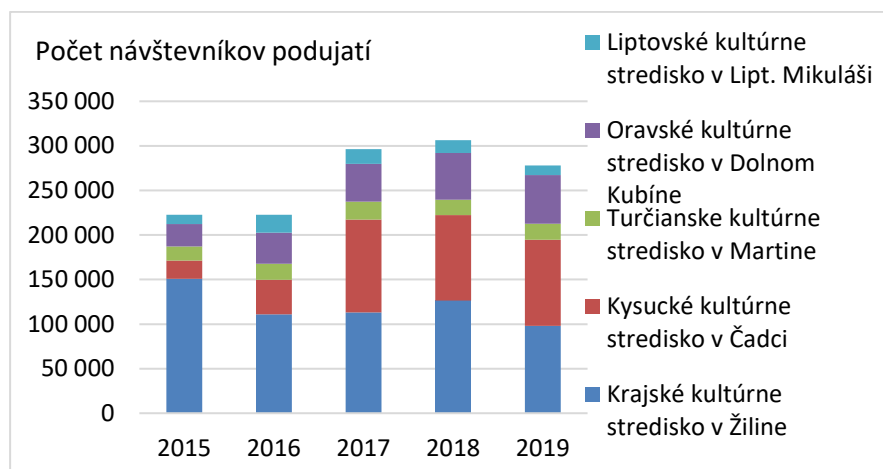
Kultúrne strediská ŽSK	2015	2016	2017	2018	2019	Rozdiel 2015– 2019
Počet kultúrnych stredísk	5	5	5	5	5	0,00 %
Počet účastníkov podujatí kultúrno-osvetovej činnosti	13 618	24 190	24 387	21 819	25 012	83,67 %
Počet účastníkov umeleckých podujatí	18 750	26 082	25 010	23 326	21 697	15,72 %
Počet návštevníkov podujatí	222 827	222 577	296 188	306 319	277 956	24,74 %
Náklady v EUR	932 364 €	929 093 €	1 062 998 €	1 167 737 €	1 137 000 €	21,95 %
Výnosy v EUR	931 054 €	981 623 €	1 036 337 €	1 219 638 €	1 092 326 €	17,32 %
Vlastné príjmy v EUR	34 168 €	42 923 €	48 169 €	43 415 €	43 263 €	26,62 %
Dotácia z verejných zdrojov EUR	895 456 €	902 021 €	1 015 148 €	1 088 277 €	1 032 774 €	15,33 %
Sebestačnosť	3,66 %	4,62 %	4,53 %	3,72 %	3,81 %	3,83 %
Dotácia z verejných zdrojov na 1 návštevníka	4,02 €	4,05 €	3,43 €	3,55 €	3,72 €	-7,54 %
Dotácia z verejných zdrojov na 1 účastníka podujatia	27,66 €	17,94 €	20,55 €	24,11 €	22,11 €	-20,08 %
Vlastné príjmy na návštevníka kraja	0,04 €	0,04 €	0,05 €	0,04 €	0,03 €	-18,53 %
Vlastné príjmy na obyvateľa kraja	0,05 €	0,06 €	0,07 €	0,06 €	0,06 €	26,45 %

Potenciálne používateľské zázemie						
- počet obyv. ŽSK	690 449	690 434	690 778	691 023	691 368	0,13 %
- počet návštevníkov	846 508	975 536	1 035 225	1 119 677	1 315 559	55,41 %
o domáci	572 855	653 519	694 651	738 584	899 302	56,99 %
o cudzinci	273 653	322 017	340 574	381 093	416 257	52,11 %

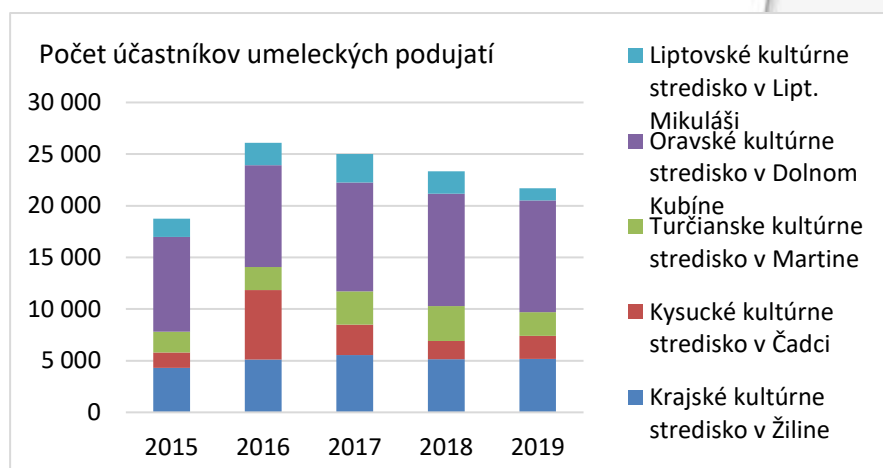
Tab. 1 Základné ukazovatele kultúrnych stredísk za obdobie rokov 2015–2019

Zdroje: <http://www.zask.sk/sk/samosprava/urad-zsk/odbor-kultury/legislative-oblasti-kultury/vyrocné-spravy.html>, <https://slovak.statistics.sk/wps/portal/>

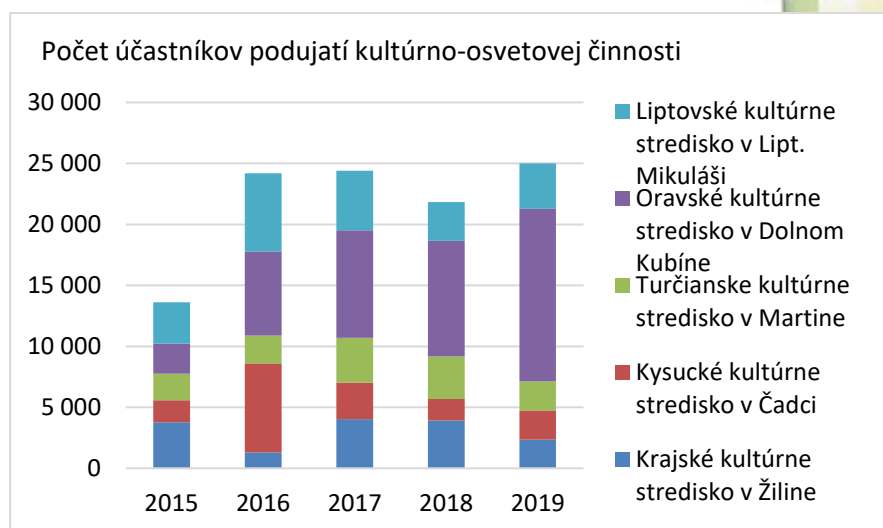
II.6.1 Návštevnosť, náklady a výnosy kultúrnych stredísk



Obr. 1 Návštevnosť podujatí kultúrnych stredísk ŽSK za obdobie rokov 2015–2019 (os x = roky, y = počet účastníkov)



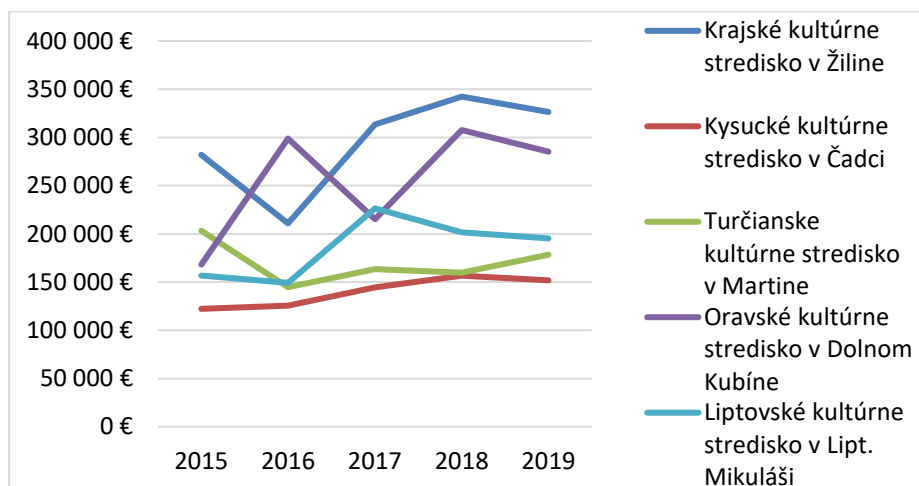
Obr. 2 Účastníci umeleckých podujatí kultúrnych stredísk ŽSK za roky 2015–2019



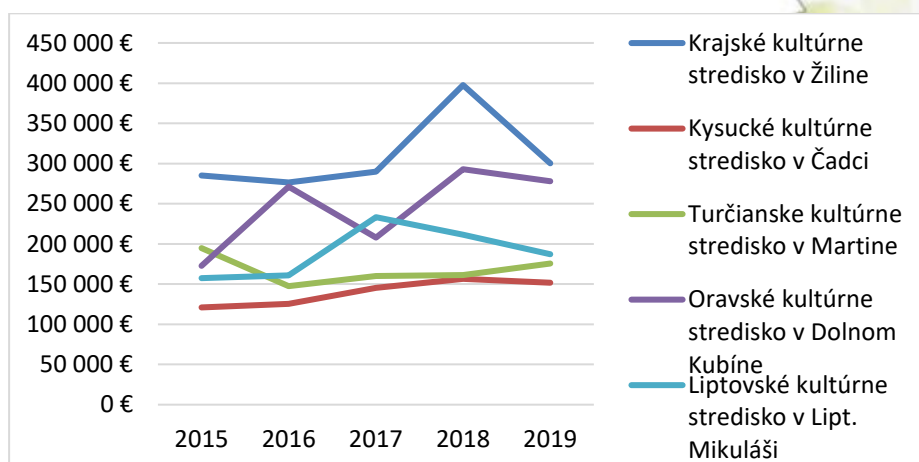
Obr. 3 Účastníci podujatí kultúrno-osvetovej činnosti kultúrnych stredísk ŽSK za roky 2015–2019

Počet návštevníkov podujatí (obr. 1) v rokoch 2015–2019 ukazuje, že najviac návštevníkov majú podujatia Krajského kultúrneho strediska a Kysuckého kultúrneho strediska. Naopak, počet účastníkov podujatí (obr. 2 a obr. 3) ukazuje, že najviac zapojených ľudí do aktivít má Oravské kultúrne stredisko.

Náklady kultúrnych stredísk ŽSK v období 2015–2019 vzrástli celkovo o 21,95 %. V porovnaní s rokom 2015 najviac rástli náklady Oravskému kultúrnemu stredisku, naopak, Turčianskemu kultúrnemu stredisku mierne klesli.



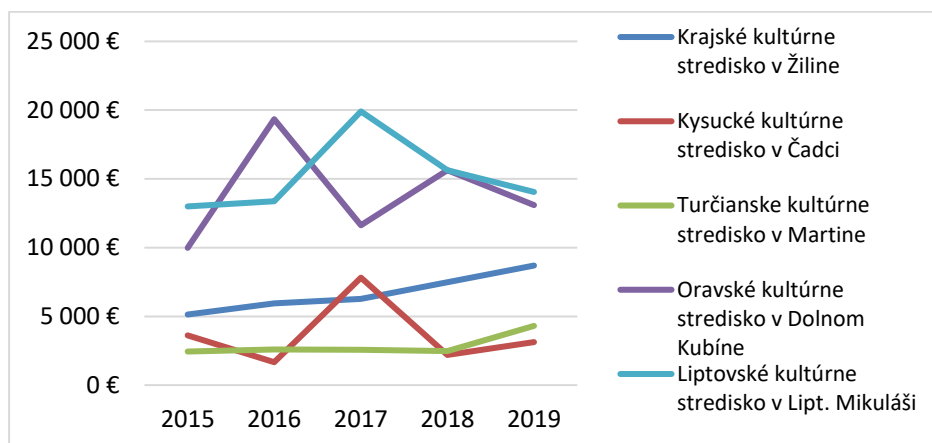
Obr. 4 Náklady kultúrnych stredísk ŽSK v rokoch 2015–2019



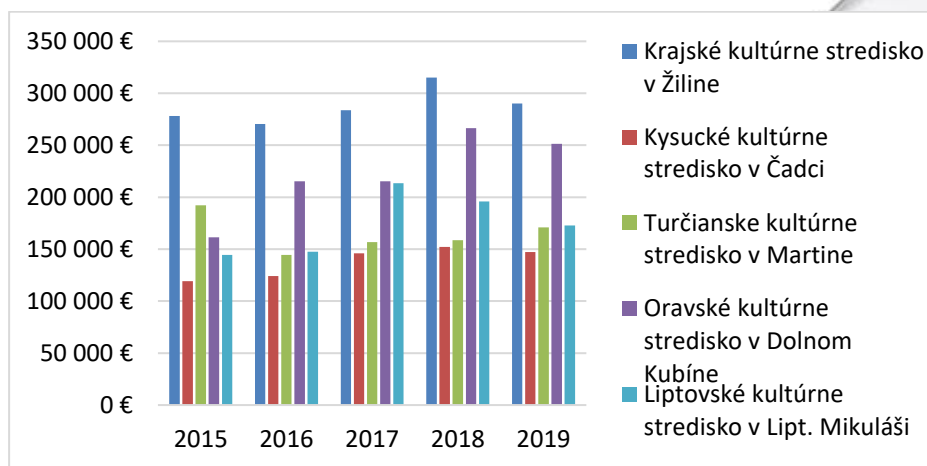
Obr. 5 Výnosy kultúrnych stredísk ŽSK v rokoch 2015–2019

Obdobný vývoj z hľadiska rastu bol zaznamenaný v celkových výnosoch kultúrnych stredísk (obr. 5).

Vlastné príjmy kultúrnych stredísk sú v súvislosti s celkovými nákladmi veľmi nízke, medziročne dochádza k výkyvom, ktoré neukazujú jednoznačné trendy.

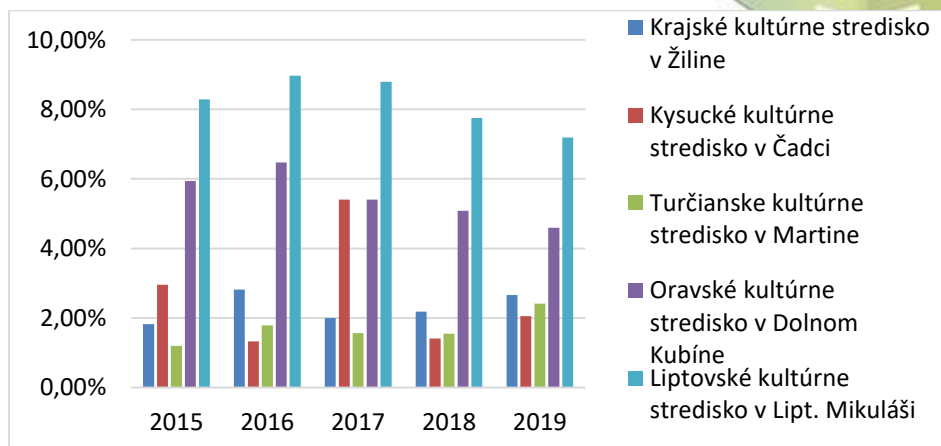


Obr. 6 Vývoj vlastných príjmov kultúrnych stredísk ŽSK

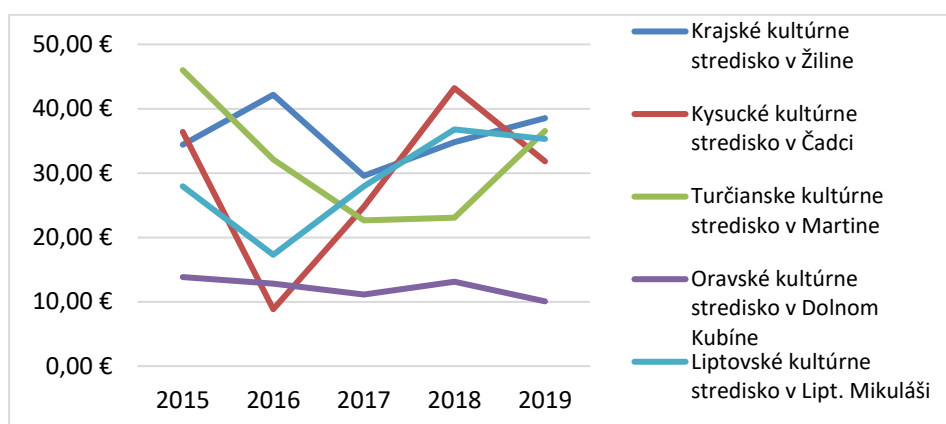


Obr. 7 Vývoj dotácií kultúrnych stredísk ŽSK (os x = roky, os y = výška dotácie/vlastných príjmov v EUR)

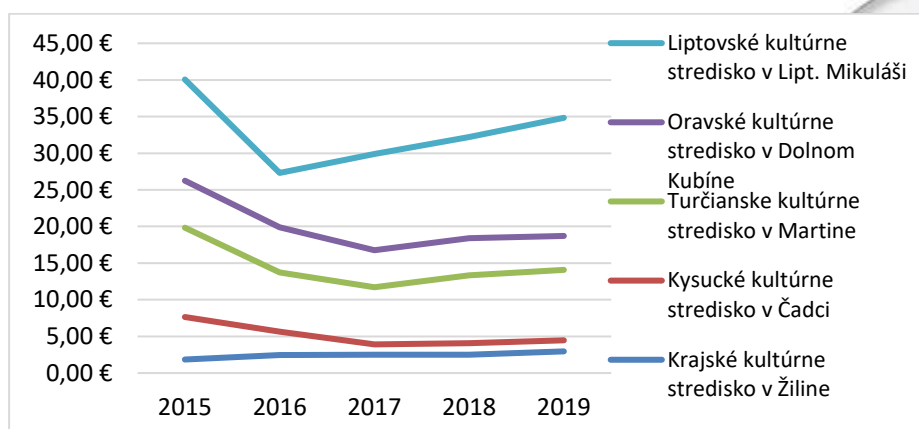
Sebestačnosť kultúrnych stredísk ukazuje graf na obrázku č. 8. Pri Liptovskom kultúrnom stredisku sa pohybuje na úrovni 7–9 %, Oravské kult. stredisko 4–6 %, ostatné strediská majú úroveň sebestačnosti pod 3 %.



Obr. 8 Úroveň sebestačnosti kultúrnych stredísk ŽSK

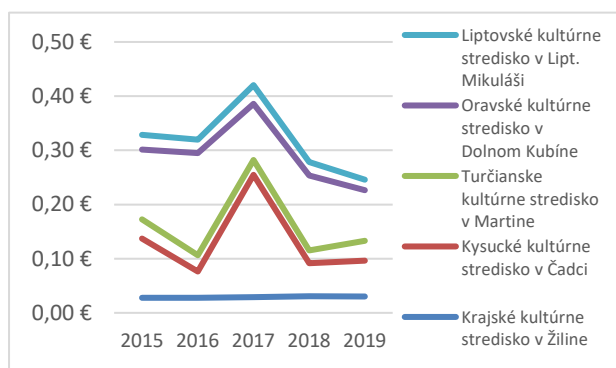


Obr. 9 Výška dotácie z verejných zdrojov na 1 účastníka podujatia

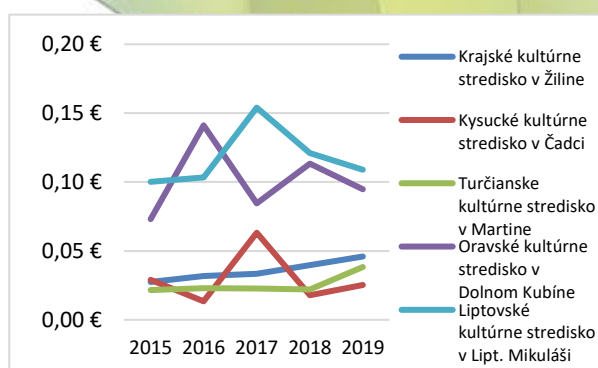


Obr. 10 Výška dotácie z verejných zdrojov na 1 návštevníka podujatia

Vzhľadom na svetový trend úzkeho prepájania kultúry a cestovného ruchu, ktoré chceme dosiahnuť aj v SMART koncepcii kultúry ŽSK, sme analyzovali aspekty príjmov v pomere k návštevnosti regiónov i počtu obyvateľov:



Obr. 11 Vlastné príjmy na 1 návštevníka regiónu



Obr. 12 Vlastné príjmy na 1 obyvateľa regiónu

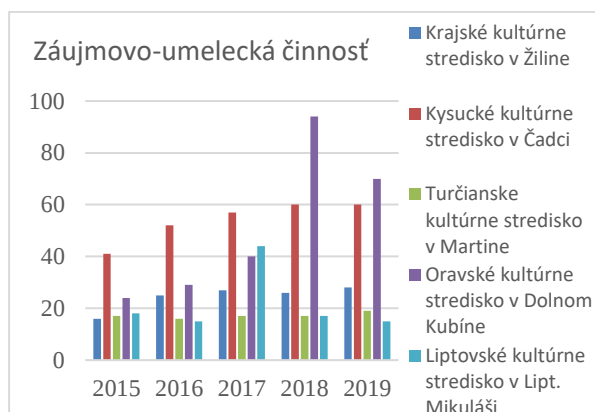
Vlastné príjmy z pohľadu príjmov na návštevníka i obyvateľa regiónu sú zanedbateľné, keďže hlavnou činnosťou stredísk je osvetová činnosť.

II.6.2 Priestorové vybavenie a elektronizácia

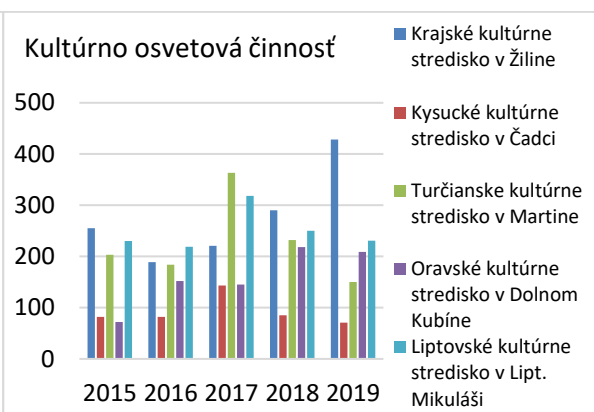
Vo vlastných priestoroch pôsobí Krajské kultúrne stredisko v Žiline, Turčianske kultúrne stredisko a Oravské kultúrne stredisko. Kysucké kultúrne stredisko sídli v prenajatých priestoroch Kysuckej knižnice v Čadci, v priestoroch vo vlastníctve iného subjektu pôsobí aj Liptovské kultúrne stredisko.

Kultúrne strediská	Deklarované aspekty elektronizácie
Krajské kultúrne stredisko v Žiline	✓ Digitalizované výstavy, tvorba neprofesionálnych umelcov regiónu (výtvarníci, fotografi, čipkárky...), diela tvorcov umeleckých remesiel, podujatia KrKS vo forme virtuálnych výstav, prezentácií a filmov ✓ 3D virtuálna výstava Desať právd o fujare, virtuálne výstavy fotografickej, výtvarnej, čipkárskej tvorby ✓ Elektronický dotazník spokojnosti ŽSK ✓ Kameraný systém v priestoroch výstavnej miestnosti ✓ Elektronicky propagujeme naše podujatia (MailChimp, web, Facebook) ✓ Wi-fi v Makovického dome, zabezpečenie: wpa2, samostatná Wi-fi sieť oddelená od siete, ktorú využívajú zamestnanci, zabezpečená heslom ✓ Elektronický systém prihlášok na súťaže (web NOC), Google Calendar (manažovanie programovej ponuky, obsadenia miestností, použitia techniky, služobných ciest, dovoleníek, Google Disk, Trello (čiastočne) ✓ Webové prezentácie pre vzdelávanie ✓ Videorámy a ploché obrazovky na stretnutiach klubu fotografov Obzor
Kysucké kultúrne stredisko v Čadci	✓ Webové prezentácie pre vzdelávacie aktivity školákov ✓ E-mailový dotazník spokojnosti
Oravské kultúrne stredisko v Dolnom Kubíne	✓ Automatizovaný systém vykurovania ✓ Elektronický bezpečnostný systém v hlavnej budove ✓ Ponuka strediska v mobilnej aplikácii transetno ✓ Wi-fi pre návštevníkov ✓ Webové prezentácie pre vzdelávanie ✓ Využívanie podcastov a videocastov ✓ Dochádzkový elektronický systém, databázový systém tvorcov hodnôt miestnej kultúry, ekonomické systémy (magma, ispin)...
Turčianske kultúrne stredisko v Martine	
Liptovské kultúrne stredisko v Liptovskom Mikuláši	✓ Elektronický zabezpečovací systém ✓ Webové prezentácie pre vzdelávanie

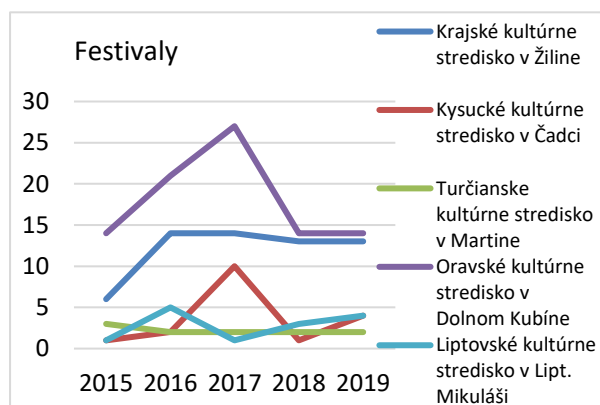
II.6.3 Osvetové činnosti kultúrnych stredísk



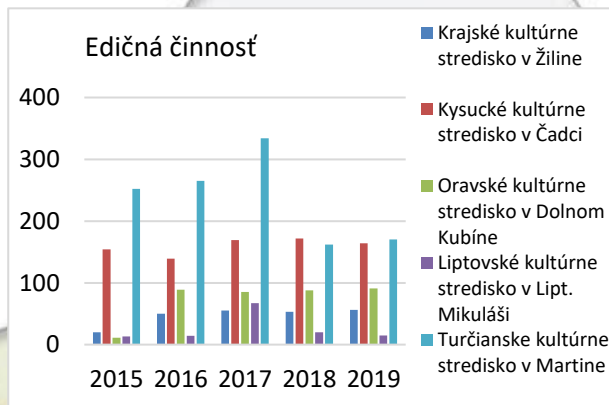
Obr. 13 Počet kultúrno-osvetových podujatí



Obr. 14 Počet záujmovovo-umeleckých podujatí



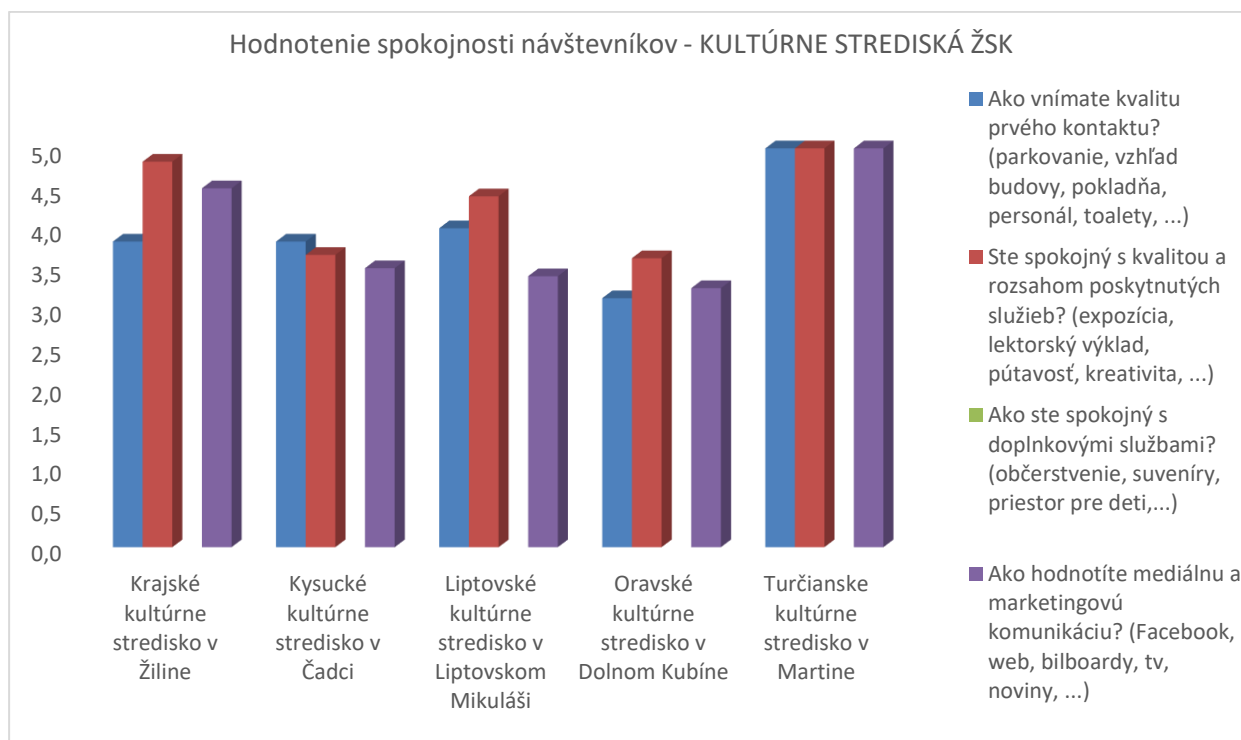
Obr. 15 Počet organizovaných festivalov



Obr. 16 Edičná činnosť kultúrnych stredísk

Kultúrne strediská, ako je vidieť z grafov osvetových činností, sú veľmi aktívne v kultúrnej i umeleckej oblasti. Často sa tiež podieľajú na organizácii množstva podujatí a pomáhajú zachovávať regionálne kultúrne hodnoty.

II.6.4 Hodnotenie spokojnosti návštevníkov



II.6.5 SWOT analýza

SWOT analýza kultúrnych stredísk v pôsobnosti Žilinského samosprávneho kraja											
	S – silné stránky	Váha		W – slabé stránky	Váha		O – príležitosti	Váha		T – hrozby	Váha
S1	Intenzita a rôznorodosť regionálnych, krajských a celoštátnych podujatí KS	5	W1	Aktivity KS pre znevýhodnené skupiny	3	O1	Existencia výziev na získanie cudzích zdrojov pre KS (EŠIF, INTEREG, MK)	4	T1	Vplyv pandémie COVID-19 na zníženie počtu návštevníkov KS, strata záujmu o kultúrne vyžitie	4
		KKS – W-3			TKS S-3						
S2	Intenzita a rôznorodosť medzinárodných podujatí KS	3	W2	Aktivity pre seniorov	3	O2	Rozvoj turizmu v regióne, dostatok	4	T2	Existujúca legislatíva a pripravované legislatívne	4
		ŽKS S-1, OKS S-5,			ŽKS S-4,						OKS T-3

		TKS W-3			KKS S-4		návštevníkov KS			úpravy v oblasti kultúry	
S3	Vzdelávacie aktivity KS	5 OKS S-3	W3	Vybavenie IKT, zručnosti zamestnancov KS pre digitálnu transformáciu a SMART riešenia	3 ŽKS S-4	O3	Existencia príležitostí na spoluprácu KS vrátane verejno- súkromných partnerstiev	4	T3	Nedostatok kvalifikovaných zamestnancov pre potreby KS, vrátane legislatívy v školstve ovplyvňujúce kvalitu absolventov škôl pre KS	3
S4	Aktivity KS pre deti	4 ŽKS - S- 1	W4	Práca KS s databázovými súbormi, otvorené dáta, mapovanie potrieb aktivít	4 KKS W-1	O4	Existencia podporných aktivít pre činnosť KS zo strany VÚC	5 KKS O - 3	T4	Klimatické zmeny, poveternostné podmienky negatívne ovplyvňujúce podujatia KS	2
S5	Festivity s odbornou garanciou KS	4	W5	Finančné ohodnotenie zamestnancov KS a možnosti ich vzdelávania	5 ŽKS S-4, KKS S-5	O5	Podpora činnosti KS zo strany štátu a miestnej samosprávy	4	T5	Pripravovaný prechod z nákladového na príjmový model hospodárenia KS	4
S6	Dokumentácia a uchovávanie tradičných kultúrnych hodnôt v pôsobnosti KS	5 TKS W-2	W6	Využívanie on-line marketingu v podmienkach KS	3 ŽKS S-4, KKS S-5	O6	Celosvetový trend a s tým spojená ponuka hotových riešení v oblasti digitálnej transformácie a SMART riešení v prostredí KS	4	T6	Legislatíva (Zákon o sponzoringu, pracovné právo ...) týkajúca sa KS a ich financovania	3
S7	Klubová činnosť KS	5 KKS W- 3, OKS	W7	Spolupráca KS s partnermi v medzinárodnom meradle	3 KKS S-5, OKS S-4	O7	Výhodnosť geografickej polohy KS, dostatok potenciálnych návštevníkov v okolí,	4			

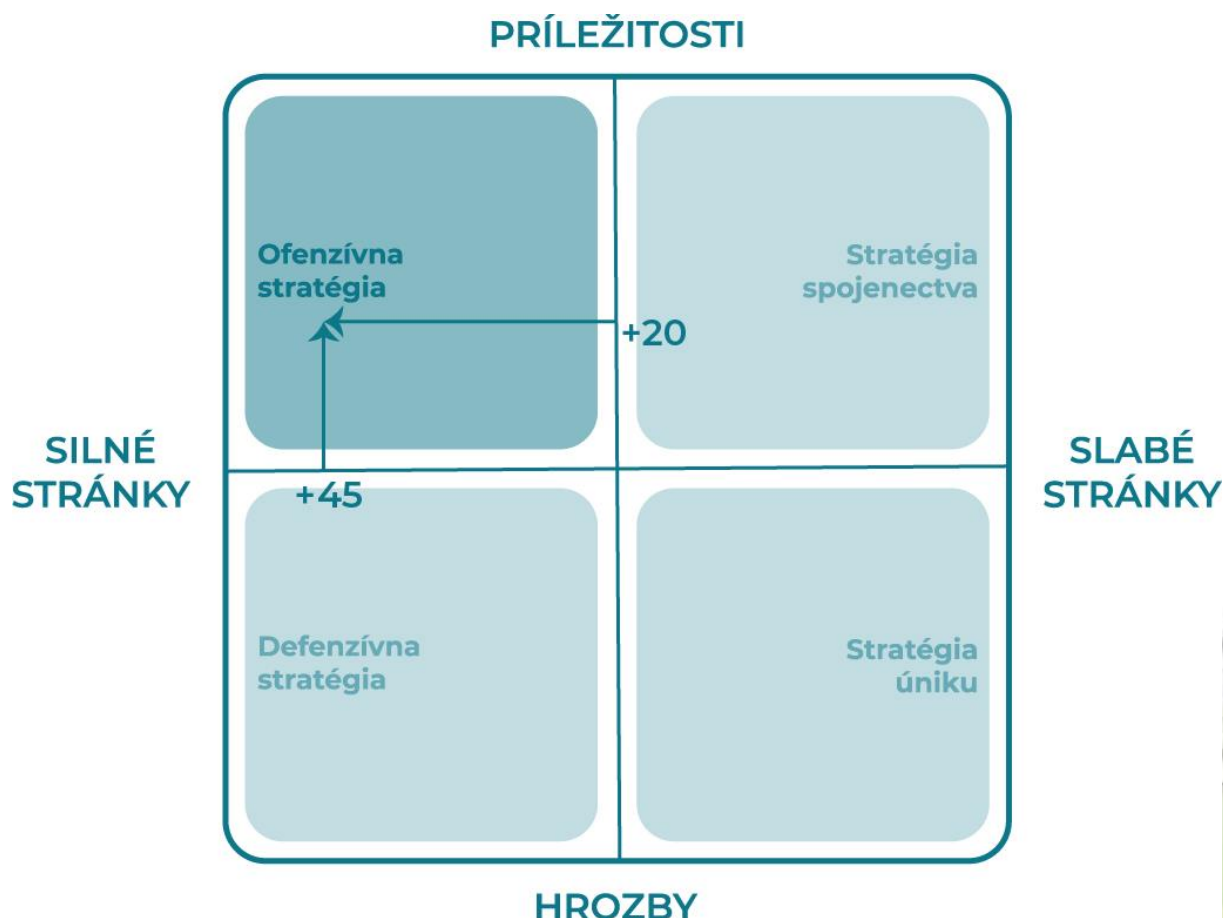
		W-3				dopravná dostupnosť KS			
S8	Výstavná činnosť KS	5 OKS S-3	W8	Projektová činnosť KS v medzinárodných projektoch	3 KKS S-4, OKS S-4	O8 Záujem škôl, ochota inštitúcií organizovať návštevy knižníc	4		
S9	Technický stav nehnuteľností KS	3 KKS W-3, LKS W-3	W9	Dobrovoľnícka práca v KS	3 TKS S-4	O9 Pripravované legislatívne úpravy v oblasti kultúry v SR	3 PG T-4 LG T-5		
S10	Spätná väzba od návštevníkov KS	5 OKS W-3	W10	Získavanie sponzorov pre KS	3 ŽKS S-1	O10 Výzva pre KS - uchádzanie sa mesta Žilina o titul EHMK 2026	4 OKS T-1		
S11	Finančné zabezpečenie KS z verejných zdrojov	5 OKS W-5	W11	Segmentácia účastníkov aktivít KS	3 KKS W-1				
S12	Finančná sebestačnosť KS	4 KKS W-4, TKS W-3							
S13	Dostatok kvalifikovaných zamestnancov KS	5 KKS W-5, OKS W-5							
S14	Spätná väzba od návštevníkov KS (off-line, on-line, sociálne siete)	5 OKS W-3							
S15	Využívanie off-line marketingu v KS	4 OKS W-3, LKS							

		W-4								
S16	Spolupráca s partnermi v rámci SR	5 OKS S-3								
S17	Národná akceptácia KS, ocenenie, členstvo v medzinárodných organizáciách	4 ŽKS W-3, TKS W-3								
S18	Projektová činnosť KS – úspech v slovenských projektoch	5								
Suma S		81	Suma W		36	Suma O		40	Suma T	20

Strategický rozmer činnosti kultúrnych stredísk v pôsobnosti ŽSK:

silné stránky – slabé stránky = $81 - 36 = +45$ (**plus štyridsaťpäť**)

príležitosti – hrozby = $40 - 20 = +20$ (**plus dvadsať**)



Pri zabezpečení efektívneho smerovania budúcej činnosti kultúrnych stredísk v pôsobnosti ŽSK je možné odporučiť (na základe výsledkov SWOT analýzy ohodnotenej váhami jednotlivých aspektov) prístup k prijatiu **ofenzívnej stratégie** (stratégia SO). Výsledná stratégia je založená prioritne na ešte vyššom využití silných stránok (**S**) a využití príležitostí (**O**), pričom do popredia by mali vstupovať hlavne silné stránky s najvyššou váhou ich dôležitosti a tiež tie príležitosti, ktoré boli hodnotiteľmi jednotlivých aspektov ohodnotené najvyššou silou pôsobenia. Celosvetový trend, a s tým spojená **ponuka hotových riešení v oblasti digitálnej transformácie a SMART riešení**, je zo strany kultúrnych stredísk hodnotená váhou 4. V rámci ofenzívnej stratégie je možné práve pomocou využívania moderných informačno-komunikačných technológií ešte viac zvýšiť intenzitu a rôznorodosť regionálnych, krajských a celoštátnych podujatí, vrátane vzdelávacích aktivít kultúrnych stredísk. Rovnako je možné touto cestou zintenzívniť spoluprácu s dokumentačným digitalizačným centrom a prostredníctvom tejto spolupráce uchovávať dokumentáciu a tradičné kultúrne hodnoty. Využívanie digitalizácie a SMART riešení môže ešte intenzívnejšie pomôcť pri organizovaní klubovej a výstavnej činnosti v spolupráci s ostatnými kultúrnymi inštitúciami v regióne a uskutočňovať hodnotenie ich atraktívnosti a kvality prostredníctvom spätnej väzby od návštevníkov podujatí kultúrnych stredísk (on-line aplikácie, sociálne siete, QR kódy a pod.).

II.6.6 Zhrnutie

Kultúrne strediská sú v kraji vo všeobecnosti málo známe inštitúcie pre verejnosť, ktoré však organizujú alebo sa spolupodieľajú na veľkom množstve kultúrnych podujatí, vrátane tých najväčších. Dôležitou súčasťou je aj ich klubová činnosť a uchovávanie nehmotného kultúrneho dedičstva regiónov kraja. Vzhľadom na charakter ich aktivít nevieme v súčasnosti merať dostatočne presne návštevnosť ich podujatí, aktivít a podobne. Počet účastníkov kultúrno-osvetových podujatí vzrástol za roky 2015–2019

o 83,67 %, počet účastníkov umeleckých podujatí o 15,72 % a vzrástol aj počet návštevníkov podujatí o 24,74 %. Podujatia organizované kultúrnymi strediskami navštívilo v roku 2019 viac ako 250-tisíc návštevníkov.

Sebestačnosť kultúrnych stredísk je nízka (3,81 %), svoje služby ponúkajú zväčša zadarmo alebo za symbolický poplatok. V analyzovanom období vzrástli náklady kultúrnych stredísk o 21,95 %, výnosy o 17,32 %. Dotácie z verejných zdrojov vzrástli o 15,33 %.

Jeden z akútnych problémov, identifikovaných v analytickej časti, je problematika vlastných priestorov kultúrnych stredísk. Liptovské kultúrne stredisko pôsobí v nevyhovujúcich prenajatých priestoroch, čo výrazne obmedzuje jeho aktivity.

Medzi *Silné stránky* kultúrnych stredísk patria intenzita a rôznorodosť podujatí, vzdelávacie aktivity a aktivity pre deti, dokumentácia a uchovávanie kultúrnych hodnôt, spolupráca a projektová činnosť.

Ako *Slabé stránky* vnímajú aktivity pre seniorov a znevýhodnené skupiny, vybavenie IKT a kompetencie 21. storočia zamestnancov, prácu s dátami, marketing a finančné ohodnotenie zamestnancov a niektoré tiež nedostatočné priestory.

Za *Príležitosti* považujú existenciu výziev na čerpanie prostriedkov z EÚ a MK, podporu zo strany štátu, miestnej samosprávy a zriaďovateľa, rozvoj cestovného ruchu v regiónoch, trend digitálnej transformácie, výhodnosť polohy i záujem škôl i projekt EHMK 2026.

Ako *Hrozby* označili vplyv pandémie Covid 19, legislatívu v oblasti kultúry, nedostatok kvalifikovaných zamestnancov na trhu práce a klimatické zmeny.

Z hľadiska *technologických riešení* by kultúrne strediská uvítali cloudové služby a zdieľanie súborov, prác, plánovania, virtuálne podujatia a prehliadky, online stream podujatí, dotykové panely a podobne.

II.7 Hvezdáreň

Na základe uznesenia Zastupiteľstva ŽSK č.12/18 sa dňom 31.12.2012 zrušila Považská hvezdáreň v Žiline, Horný val č. 20, Žilina – bez likvidácie, zlúčením s Kysuckou hvezdárňou v Kysuckom Novom Meste, Dolinský potok 1278, Kysucké Nové Mesto.

Od 1.1.2013 sa zmenil názov Kysucká hvezdáreň v Kysuckom Novom Meste na Krajská hvezdáreň v Žiline.

V súčasnosti prevádzkuje objekty:

- Kysucká hvezdáreň v Kysuckom Novom Meste
- Pozorovateľňa na Malom diele v Žiline
- Kanceláriu v Makovického dome v Žiline

Získala titul Kultúrno-osvetové zariadenie roka 2019 so špecializovaným zameraním.

Krajská hvezdáreň	2015	2016	2017	2018	2019	Rozdiel 2015–2019
Počet návštevníkov	19 497	20 047	22 728	22 472	25 018	28,32 %
Počet platiacich návštevníkov	5 455	4 906	4 704	4 795	7 102	30,19 %
Náklady v EUR	141 618 €	149 117 €	164 986 €	190 041 €	255 449 €	80,38 %

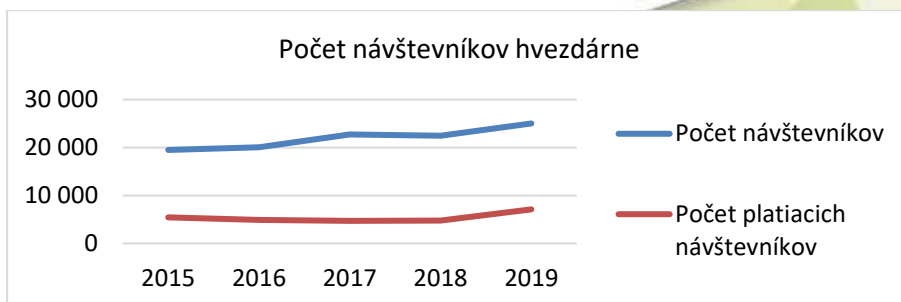
Výnosy v EUR	145 083 €	142 424 €	165 292 €	183 037 €	222 198 €	53,15 %
Vlastné príjmy v EUR	6 314 €	5 035 €	8 336 €	10 691 €	15 095 €	139,07 %
Dotácia z verejných zdrojov EUR	138 769 €	137 389 €	158 869 €	172 346 €	207 103 €	49,24 %
Sebestačnosť	4,46 %	3,38 %	5,05 %	5,63 %	5,91 %	32,54 %
Dotácia z verejných zdrojov na 1 návštevníka	7,12 €	6,85 €	6,99 €	7,67 €	8,28 €	16,31 %
Vlastné príjmy na návštevníka kraja	0,01 €	0,01 €	0,01 €	0,01 €	0,01 €	53,83 %
Vlastné príjmy na obyvateľa kraja	0,01 €	0,01 €	0,01 €	0,02 €	0,02 €	138,75 %

Potenciálne používateľské zázemie						Rozdiel 2015–2019
- počet obyv. ŽSK	690 449	690 434	690 778	691 023	691 368	0,13 %
- počet návštevníkov	846 508	975 536	1 035 225	1 119 677	1 315 559	55,41 %
o domáci	572 855	653 519	694 651	738 584	899 302	56,99 %
o cudzinci	273 653	322 017	340 574	381 093	416 257	52,11 %

Tab. 1 Základné ukazovatele hvezdárne za obdobie rokov 2015–2019

Zdroje <http://www.zask.sk/sk/samosprava/urad-zsk/odbor-kultury/legislativa-oblasti-kultury/vyročne-spravy.html>

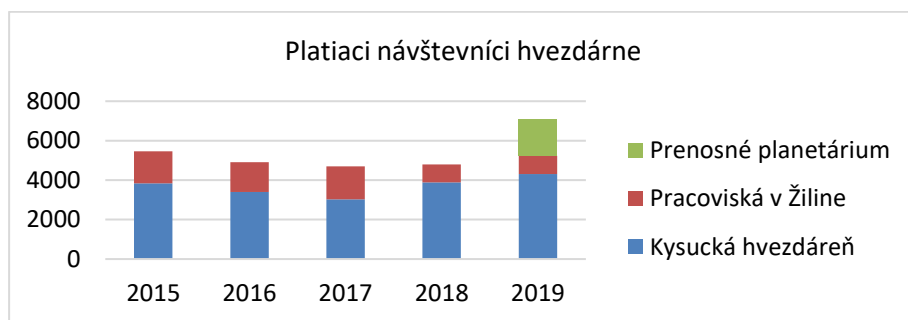
II.7.1 Návštevnosť, náklady a výnosy hvezdárne



Obr. 1 Počet návštevníkov Krajskej hvezdárne za obdobie rokov 2015–2019 (os x = roky, y = počet účastníkov)



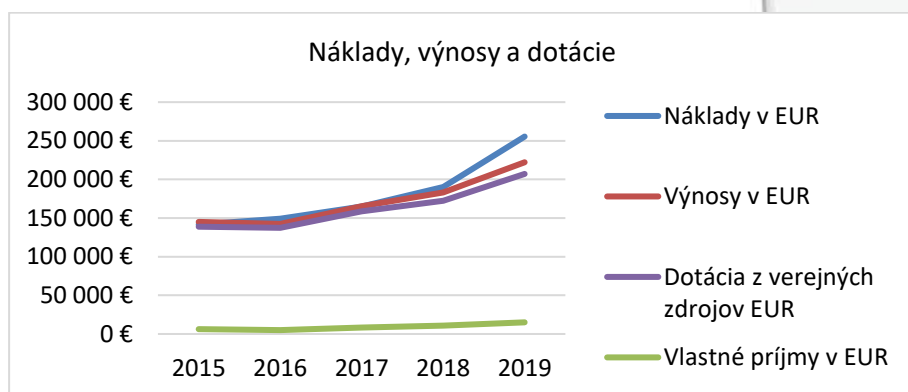
Obr. 2 Počet návštevníkov Krajskej hvezdárne po prevádzkach za roky 2015–2019



Obr. 3 Počet platiacich návštevníkov Krajskej hviezdárne za roky 2015–2019

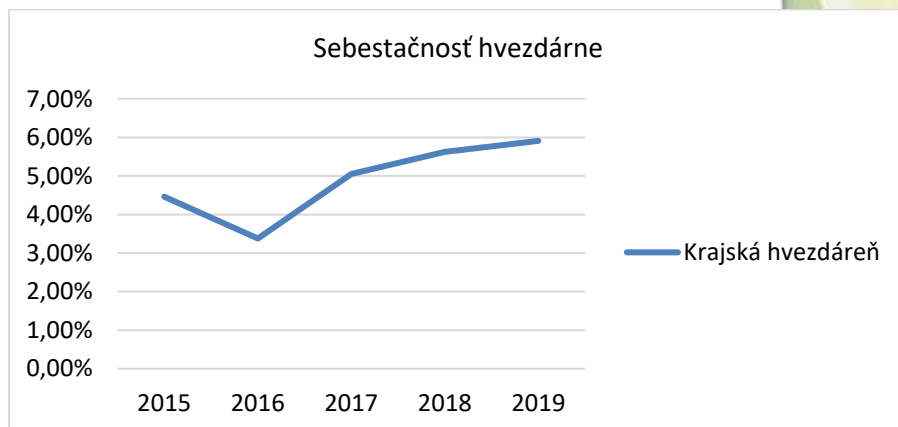
Počet návštevníkov (obr. 1) v rokoch 2015–2019 ukazuje, že návštevnosť Krajskej hviezdárne kontinuálne rastie, avšak trend počtu platiacich návštevníkov (obr. 1) už takýto jednoznačný trend nepotvrdzuje. Po poklesoch v rokoch 2015–2017 došlo k výraznému nárastu v roku 2019 po uvedení prenosného planetária do prevádzky. Z pohľadu návštevnosti po jednotlivých prevádzkach (obr. 2 a obr. 3) najviac návštevníkov, vrátane platiacich, má Kysucká hviezdáreň, návštevnosť pracovísk v Žiline je nižšia, čiastočne ich nahradilo prenosné planetárium.

Náklady hviezdárne (obr. 4) v období 2015–2019 vzrástli celkovo o 80,38 %. Výnosy vzrástli o 53,15 %, Dotácie z verejných zdrojov o 49,24 % a vlastné príjmy o 139,07 %.



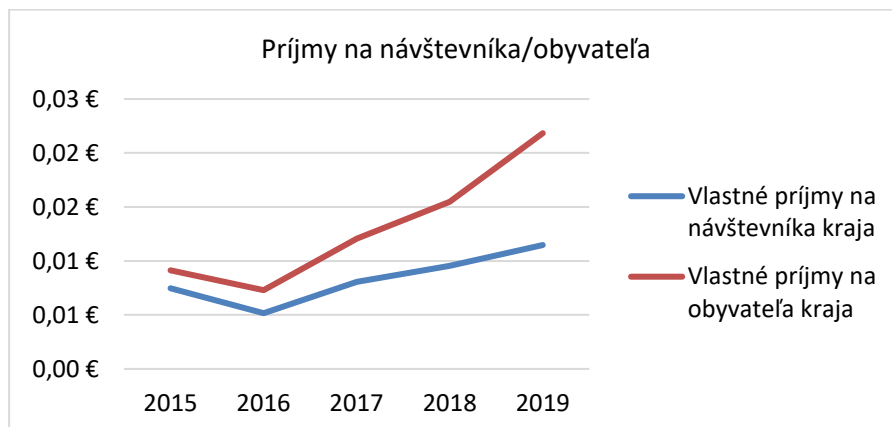
Obr. 4 Náklady, výnosy, dotácie a vlastné príjmy Krajskej hviezdárne v rokoch 2015–2019

Sebestačnosť hviezdárne ukazuje graf na obrázku č. 5. Krajská hviezdáreň zvýšila svoju sebestačnosť za 5 rokov o 32,54 % a v roku 2019 bola na hodnote 5,91 %.



Obr. 5 Úroveň sebestačnosti Krajskej hviezdárne

Vzhľadom na svetový trend úzkeho prepájania kultúry a cestovného ruchu, ktoré chceme dosiahnuť aj v SMART koncepcii kultúry ŽSK, sme analyzovali aspekty príjmov v pomere k návštevnosti regiónov i počtu obyvateľov:



Obr. 6 Vlastné príjmy na 1 návštevníka a obyvateľa kraja

II.7.2 Priestorové vybavenie a elektronizácia

Krajská hvezdáreň v Žiline spravuje nasledujúce odborné pracoviská:

- Kysucká hvezdáreň v Kysuckom Novom Meste
- Pozorovateľňa na Malom diele v Žiline

Kysucká hvezdáreň má zrekonštruované budovy a pracovisko je v dobrom technickom stave. Z pohľadu odborných činností pracuje s nasledujúcim technickým vybavením:

Azimutálna montáž AZ4000od firmy 10micron
Ďalekohľad typu Dall-Kirkhams 400/3500 mm
Reflektor Newton 400/2000 mm
RefraktorZeiss AS 200/3000 mm
Reflektor Newton 250/1200 mm
Fotokomora na digitálnu fotografiu 4,2/750 mm
Reflektor Schmidt CassegrainCelestron 234/2340 mm
Reflektor Cassegrain 170/2550 mm
RefraktorKonus 120/1000 mm
Lunt 152/1000 mm
SQM merače jasu oblohy
Automatická digitálna kamera na záznam meteorov AMOS
Automatická digitálna kamera na záznam meteorov NFC
CCD kamera SBIG ST-7
CCD kamera MP G2-8300
CCD kamera QHY174

Tab. 2 Technické vybavenie Kysuckej hvezdárne

Pozorovateľňa na Malom diele je priestorovo a technicky slabo vybavená prevádzka, zastaraná, bez výraznejších investícií od svojho vzniku. Krajská hvezdáreň v Žiline má ambíciu v priestore

pozorovateľne vybudovať atraktívny priestor na realizáciu neformálneho vzdelávania v oblasti astronómie a kultúry, a priestoru pre účastníkov poznatkového cestovného ruchu – IQ park.

Z pohľadu odborných činností v súčasnosti pracuje s nasledujúcim technickým vybavením:

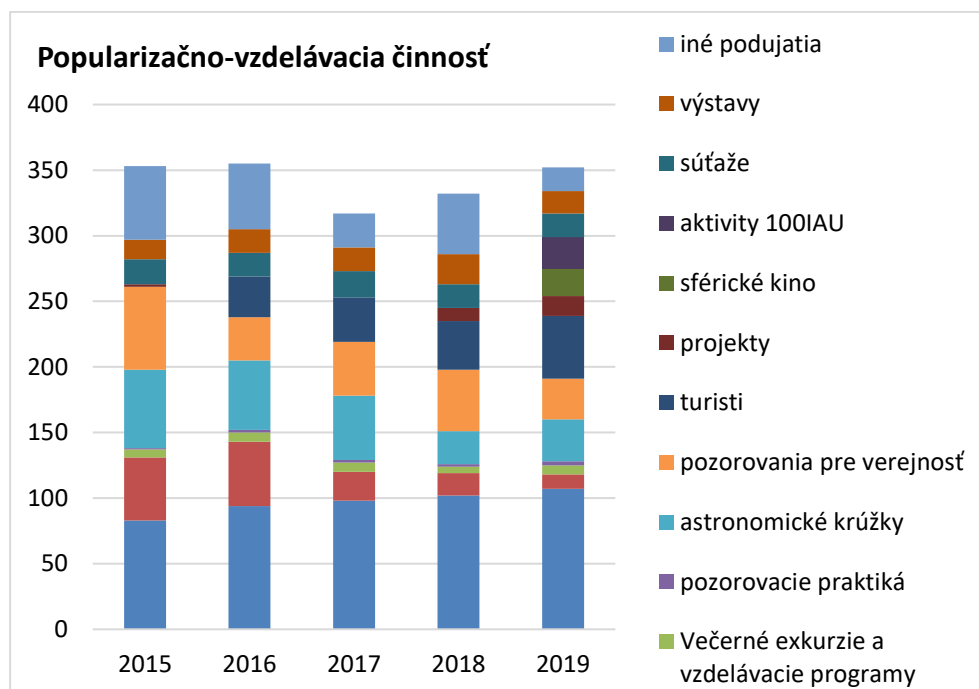
Paralaktická montáž V. Šafaříka nemeckého typu z II. polovice XIX. st
Refraktor s objektívom ZEISS C 110/1300 mm
Reflektor Cassegrain 250/3750 mm vyrobený M. Kamenickým
Katadioptrický reflektor Schmidt-Cassegrain MEADE LX200r (254/2500 mm) s GPS navigáciou
Replika Galileiho ďalekohľadu 40/1300 mm
Refraktor KONUS 90/910 mm
Binokulár CELESTRON 25x100 mm
Ďalšie menšie ďalekohľady, záznamové zariadenia a prístroje
Lunt 60/600 mm
SQM merače jasů oblohy

Tab. 3 Technické vybavenie pozorovateľne na Malom diele v Žiline

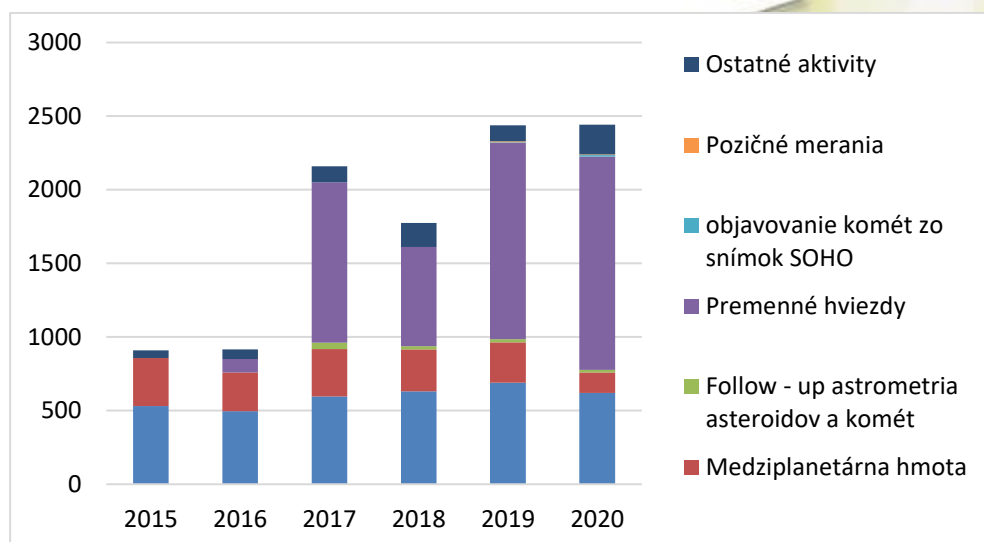
Krajská hvezdáreň	Deklarované aspekty elektronizácie
1	Virtuálna prehliadka Kysuckej hvezdárne v Kysuckom Novom Meste
2	Dotazník spokojnosti na stránke, výstup na server VUC
3	Kamerový systém v Kysuckej hvezdárni
4	Elektronický bezpečnostný systém v Kysuckej hvezdárni a na pozorovateľni na Malom diele v Žiline
5	Prenosné planetárium alias sférické kino
6	Videorámy alebo ploché obrazovky pri prezentácii fotografií, umeleckých diel, exponátov a pod.
7	Webové prezentácie pre vzdelávacie aktivity školákov.
8	Vedecká a odborno-pozorovateľská činnosť je vykonávaná digitálnymi záznamovými médiami a záznamy sú spracovávané PC
9	Realizácia modernizácie hlavnej montáže ďalekohľadu na Kysuckej hvezdárni, ktorá je riadená PC. Celá kupola Kysuckej hvezdárne bude v nasledujúcich rokoch robotizovaná a ovládaná diaľkovo.

Tab. 4 Deklarované aspekty elektronizácie hvezdárne

II.7.3 Odborné činnosti a edičná činnosť



Obr. 7 Počet podujatí popularizačno-vzdelávacej činnosti hvezdárne



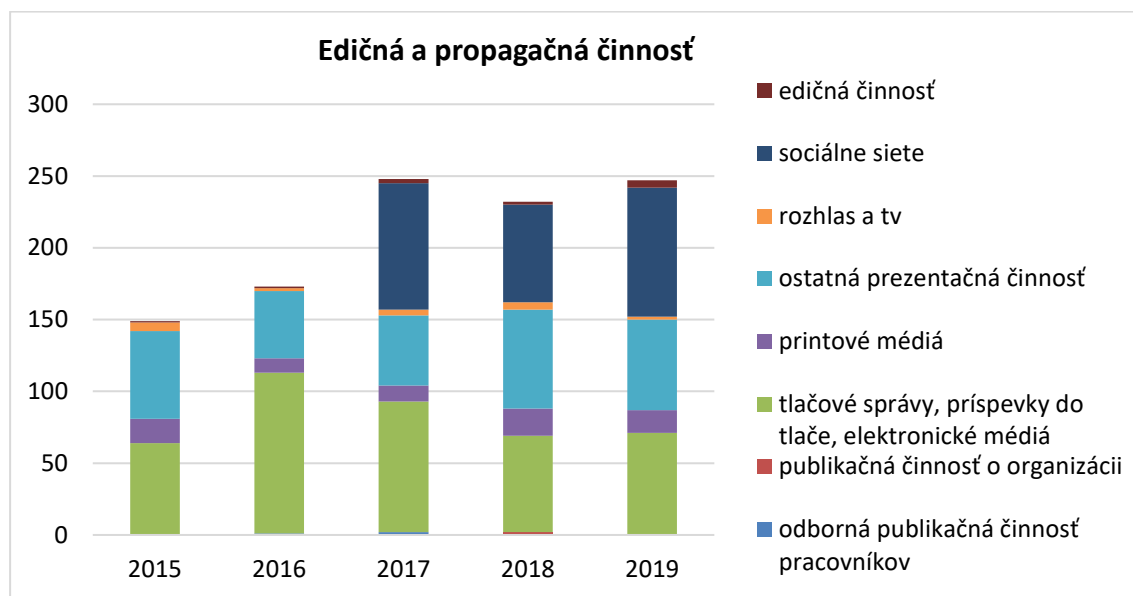
Obr. 8 Počet aktivít odbornopozorovateľskej činnosti hvezdárne

V *popularizačno-vzdelávacej činnosti* (obr. 7) je Krajská hvezdáreň stabilne aktívna v rozmedzí 320–350 podujatí v roku.

Odborno-pozorovateľská činnosť (obr. 8) je realizovaná pomocou špeciálnych ďalekohľadov a digitálnej záznamovej techniky profesionálnymi pozorovateľmi a špecialistami. Je naviazaná na pozorovateľské a odborné kampane a koordinačné centrá. Má charakter úzkej medzinárodnej spolupráce. Výsledky sú publikované v domácich a v zahraničných odborných periodikách, vo vedeckých článkoch, na web stránkach koordinačných a riadiacich centier. S rozvojom a modernizáciou techniky a odborným rastom zamestnancov sa rozširujú aj špecifické programy, v ktorých hvezdáreň participuje. Jediným

negatívnym aspektom pri výkone odbornopozorovateľskej činnosti je počasie. Výsledky pozorovaní a činnosti v tejto oblasti majú aj významný marketingový efekt.

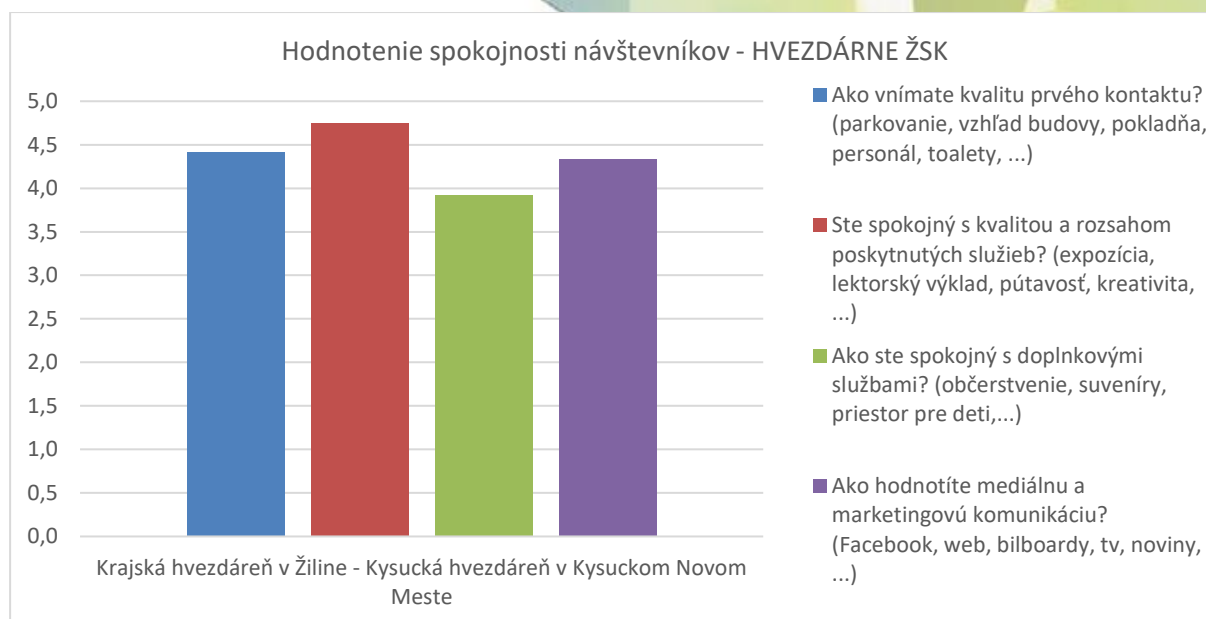
K ostatným aktivitám odbornopozorovateľskej činnosti (obr. 8) radíme programy ako astronomická fotografia, meranie jasu oblohy a ďalšie aktivity, ktoré nemožno zaradiť do ostatných analyzovaných činností.



Obr. 9 Edičná a propagačná činnosť hviezdárne

V rokoch 2017–2019 došlo k výraznému nárastu propagačných činností vďaka využívaniu sociálnych sietí.

II.7.4 Hodnotenie spokojnosti návštevníkov



II.7.5 SWOT analýza

SWOT analýza hvezdárne (H) v pôsobnosti Žilinského samosprávneho kraja											
	S – silné stránky	Váha		W – slabé stránky	Váha		O – príležitosti	Váha		T – hrozby	Váha
S1	Intenzita návštevnosti H	5	W1	Platiaci návštevníci H	4	O1	Existencia výziev na získanie cudzích zdrojov pre H (EŠIF, INTEREG, MK SR)	5	T1	Vplyv pandémie COVID-19 na zníženie počtu návštevníkov H, strata záujmu o kultúrne vyžitie	5
S2	Popularizačno-vzdelávacia činnosť a odbornopozorovateľská činnosť H (vrátane kvality výstupov z odbornopozorovateľských činností)	5	W2	Astronomické krúžky – ponuka H	3	O2	Rozvoj turizmu v regióne, dostatok návštevníkov H	4	T2	Existujúca legislatíva a pripravované legislatívne úpravy v oblasti pôsobenia H	3
S3	Účasť H na expedíciách	4	W3	Priestorové a technické zabezpečenie pre popularizačno-vzdelávacie a odbornopozorovateľské činnosť na pracovisku v Žiline	5	O3	Existencia príležitostí na spoluprácu s partnerskými H vrátane verejnosúkromných partnerstiev	4	T3	Pripravovaná legislatíva v oblasti pôsobenia H	3
S4	Programy H pre školy	5	W4	Kompetencie 21. storočia, digitálne zručnosti...	5	O4	Existencia podporných aktivít pre činnosť H zo strany VÚC	5	T4	Klimatické zmeny, poveternostné podmienky negatívne ovplyvňujúce prevádzku H	4

S5	Výstavy a expozície H	5	W5	Finančné ohodnotenie zamestnancov H	5	O5	Nedostatok kvalifikovaných zamestnancov pre potreby H na trhu práce	5	T5	Pripravovaný prechod z nákladového na príjmový model hospodárenia H	5
S6	IKT vybavenie H	5	W6	Využívanie off-line marketingu v podmienkach H	4	O6	Celosvetový trend a s tým spojená ponuka hotových riešení v oblasti digitálnej transformácie a SMART riešení v prostredí H	5	T6	Legislatíva (Zákon o sponzoringu, pracovné právo...) týkajúca sa H a jej financovania	5
S7	Kvalita odborného personálu H	5	W7	Projektová činnosť H a úspešnosť H v slovenských projektoch	4	O7	Výhodnosť geografickej polohy H, dostatok potenciálnych návštevníkov v okolí	4	T7	Nemožnosť H získavania cudzích zdrojov (SR, MK SR), existencia legislatívy umožňujúca získavať tieto zdroje	5
S8	Práca s dátami, otvorené dáta, mapovanie potrieb návštevníkov H	4	W8	Dobrovoľnícka práca v H	3	O8	Dostupnosť škôl a záujem škôl, ochota inštitúcií organizovať návštevy H	5	T8	Neexistujúca podpora činnosti H zo strany štátu a miestnej samosprávy	5
S9	Finančné zabezpečenie H z verejných zdrojov	5	W9	Doplňkové služby pre návštevníkov H, možnosť občerstvenia, informačné centrum	3	O9	Dostupnosť pozemkov vhodných na investovanie a rozvoj H	5	T9	Legislatíva v oblasti školstva, legislatívne úpravy ovplyvňujúce kvalitu absolventov škôl pre H	5
S10	Finančná sebestačnosť H	3	W10	Získavanie sponzorov pre H	3	O10	Výzva pre H - uchádzanie sa mesta Žilina	4	T10	Dopravná dostupnosť, parkovanie	4

						o titul EHMK 2026			v okolí H, prístup MHD, železničnej stanice	
S11	Personálne zabezpečenie H	5	W11	Segmentácia účastníkov aktivít H	3			T11	Vysoká miera svetelného znečistenia pre fungovanie H	5
S12	Vzdelávanie zamestnancov H	5	W12	Zlý technický stav budov H	5			T12	Limitná kapacita interiérových priestorov H	5
S13	Spätná väzba od návštevníkov H (off-line, on-line, sociálne siete)	5								
S14	Využívanie on-line marketingu v H	5								
S15	Spolupráca H s partnermi v rámci SR a na medzinárodnej úrovni	5								
S16	Národná akceptácia H, ocenenie, členstvo v medzinárodných organizáciách	5								
S17	Projektová činnosť H – úspech v medzinárodných projektoch	5								
S18	Dostupnosť škôl, získavanie školských skupín na podujatia H	5								
Suma S		86	Suma W		47	Suma O	46	Suma T		54

vzdelávanie konkurencieschopnej generácie Priemyslu 4.0 v oblasti prírodných a technických vied. Umožní rozvíjať STEAM vzdelávanie formou moderných digitálnych technológií, pomocou virtuálnej reality a SMART technológií. Takéto vzdelávanie bude určené pre všetky vekové kategórie, počnúc predškolským vzdelávaním až po „univerzitu tretieho veku“. Prispeje k rozvoju poznatkového cestovného ruchu.

II.7.6 Zhrnutie

Krajská hviezdáreň v Žiline má v súčasnosti vytvorené adekvátne podmienky v modernizovaných priestoroch v Kysuckom Novom Meste. Z pohľadu návštevnosti je oveľa väčší potenciál priestorov v Žiline, ktoré však nespĺňajú dnes ani základné požiadavky na pozorovateľskú, odbornú ani inú činnosť adekvátnu 21. storočiu. Aj z toho dôvodu sebestačnosť hviezdárne je nízka (5,91 %), aj keď mierne rástla v ostatných rokoch (+32,5 %). Počet návštevníkov hviezdárne vzrástol o 28,32 % v analyzovaných rokoch 2015–2019. Náklady vzrástli o 80,38 %, výnosy o 53,15 % a dotácie z verejných zdrojov o 49,24 %. Hviezdárni vzrástli aj vlastné príjmy, a to o 139 %. Z pohľadu odborných činností patrí v súčasnosti medzi najlepšie pracoviská svojho druhu na Slovensku.

Vzhľadom na to, že v Žilinskom kraji máme len jednu hviezdáreň, v rámci analytickej časti sme ju porovnali s ostatnými hviezdárňami na Slovensku. Porovnanie činností hviezdárne je prílohou tohto dokumentu.

Za *Silné stránky* hviezdáreň považuje intenzitu návštevnosti hviezdárne v Kysuckom Novom Meste, popularizačno-vzdelávacie činnosti, programy pre školy, IKT vybavenie, výstavy a expozície, kvalitu personálu a finančné zabezpečenie z verejných zdrojov, spoluprácu s partnermi, spätnú väzbu od návštevníkov, projektovú činnosť.

Ako *Slabé stránky* uvádza hviezdáreň priestorové a technické vybavenie prevádzok v Žiline, počet platiacich návštevníkov, počet členov astronomických krúžkov, kompetencie 21. storočia, finančné ohodnotenie zamestnancov, marketing, dobrovoľnícku prácu a získavanie sponzorov i chýbajúce doplnkové služby.

Príležitosti vidí v existencii výziev EŠIF, MK, Interreg, v rozvoji cestovného ruchu, existencii príležitostí pre spoluprácu, trende digitálnej transformácie, dostupnosti škôl, projekte EHMK 2026 i geografickej polohe a dostupnosti pozemkov pre rozvoj.

Ako *Hrozby* hviezdáreň vníma vplyv pandémie Covid 19, klimatické zmeny, legislatívu, nízku efektivitu získavať zdroje z MK, dopravnú dostupnosť, nedostatok interiérových priestorov i vysokú mieru svetelného znečistenia.

Z *technologických smart riešení* hviezdáreň navrhuje vybudovanie IQ parku s fulldome 3D technológiami, 4D mesačný rover, simuláciu pre lunárny modul, humanoidný robot a virtuálnu realitu. Ďalej by chcela realizovať projekty dotykového 4D glóbusu, interaktívne a holografické prvky, dotykové panely a ďalšie technológie používané v moderných digitáriách vo svete.

II.8 Múzeá

V pôsobnosti ŽSK sú 4 múzeá, a to:

- Považské múzeum (PM)
- Kysucké múzeum (KM)
- Oravské múzeum P.O. Hviezdoslava (OM)
- Liptovské múzeum (LMR)

Jednotlivé múzeá sú charakterizované z hľadiska svojej činnosti v prílohe tohto dokumentu.

Zriaďovateľ alebo zakladateľ múzea je povinný „zabezpečiť múzeum alebo galériu po odbornej, personálnej a finančnej stránke“. Je teda priamo spoluzodpovedný za stav výkonu odborných činností v múzeách, keďže je povinný poskytovať ním zriadenej inštitúcii primeraný finančný príspevok na výkon odborných činností.

Na území kraja pôsobí ďalších 5 registrovaných múzeí a ďalšie muzeálne expozície zriadené obcami alebo súkromnými osobami.

V Martine pôsobí Slovenské národné múzeum so 6 múzeami (SNM):

- Etnografické múzeum
- Múzeum Andreja Kmeťa
- Múzeum slovenskej dediny
- Múzeum Martina Benku
- Múzeum kultúry Čechov na Slovensku
- Múzeum kultúry Rómov na Slovensku

V rámci dokumentu budeme pracovať s nimi ako s jedným subjektom SNM v Martine.

Ďalšie múzeum, rovnako pôsobiace v Martine, je Literárne múzeum Slovenskej národnej knižnice (SNK), ktoré spravuje aj Národný cintorín.

V Liptovskom Mikuláši pôsobí Múzeum ochrany prírody a jaskyniarstva (MOPJ).

V meste Rajec pôsobí mestské múzeum (MR) a v Zuberi Múzeum oravskej dediny (MOD).

Celkom je teda v kraji registrovaných 9 múzeí, ktorým sa budeme venovať v analytickej časti.

Ďalšie muzeálne expozície v kraji nie sú evidované v registri SNM, patria medzi ne:

- Krajanské múzeum Matice Slovenskej v Martine
- Malé etnografické múzeum v Podbieli
- Múzeum Jána Kollára v Mošovciach
- Múzeum remesiel v Mošovciach
- Dom Lombardini v Žiline
- Múzeum židovskej kultúry v Žiline
- Múzeum Janka Kráľa – Mestské múzeum Liptovský Mikuláš

V tab. 1 sú uvedené vybrané údaje štyroch múzeí ŽSK.

Ukazovateľ	2015	2016	2017	2018	2019	Rozdiel 2015–2019
Počet múzeí ŽSK	4	4	4	4	4	0
Počet návštevníkov	570 267	762 258	867 149	853 529	849 160	+48,91 %
Počet platiacich návštevníkov	482 033	534 412	524 981	549 803	561 926	+16,57 %
Náklady v EUR	4 577 259 €	5 287 387 €	5 967 007 €	6 008 398 €	6 648 108 €	+45,24 %
Výnosy v EUR	4 648 479 €	5 358 339 €	5 751 097 €	6 098 601 €	6 920 615 €	+48,88 %

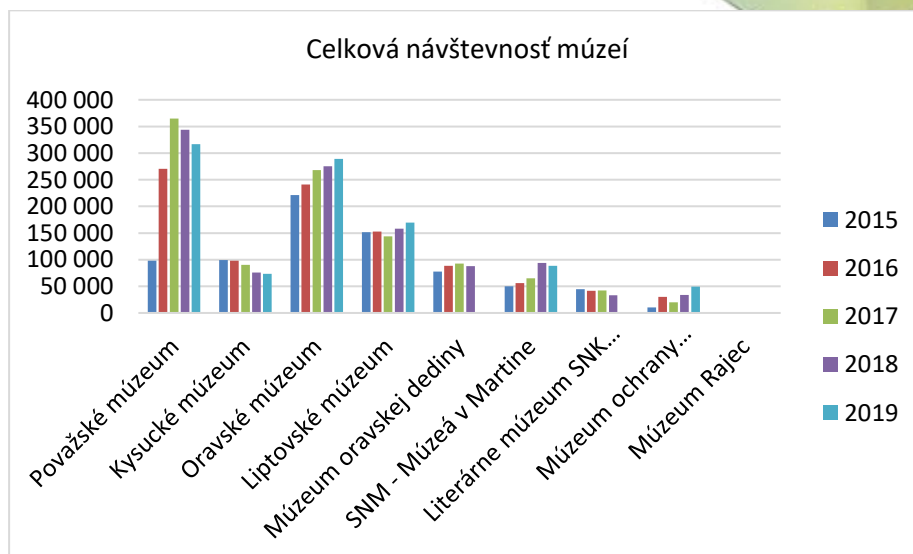
Vlastné príjmy v EUR	1 752 514 €	1 997 837 €	2 055 934 €	2 153 282 €	2 485 489 €	+41,82 %
Dotácia z verejných zdrojov EUR	2 488 918 €	3 137 511 €	3 584 515 €	3 736 210 €	4 165 047 €	+67,34 %
Sebestačnosť	38,29 %	37,78 %	34,46 %	35,84 %	37,39 %	-0,90 %
Dotácia z verejných zdrojov na 1 návštevníka v EUR	4,36 €	4,12 €	4,13 €	4,38 €	4,90 €	+12,38 %
Vlastné príjmy na návštevníka	2,07 €	2,05 €	1,99 €	1,92 €	1,89 €	-8,74 %
Vlastné príjmy na obyvateľa	2,54 €	2,89 €	2,98 €	3,12 €	3,60 €	+41,64 %
Potenciálne používateľské zázemie						
- počet obyv. ŽSK	690 449	690 434	690 778	691 023	691 368	+0,13 %
- počet návštevníkov (2019)	846 508	975 536	1 035 225	1 119 677	1 315 559	+55,41 %
o domáci	572 855	653 519	694 651	738 584	899 302	+56,99 %
o cudzinci	273 653	322 017	340 574	381 093	416 257	+52,11 %

Tab. 1 Základné ukazovatele múzeí ŽSK za obdobie rokov 2015-2019

Zdroje: <http://www.zask.sk/sk/samosprava/urad-zsk/odbor-kultury/legislativa-oblasti-kultury/vyroczne-spravy.html> , <https://slovak.statistics.sk/wps/portal/https://www.snm.sk/?vyrocne-spravy-muzei-sr>

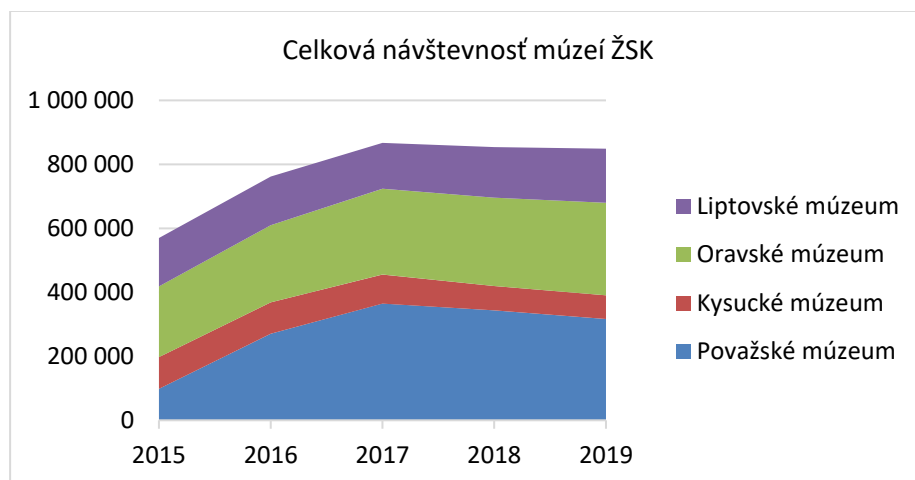
II.8.1 Návštevnosť, náklady a výnosy múzeí

Štatistiku návštevnosti múzeí ovplyvňujú voľne prístupné areály ako Budatínsky park, Stredoveká dedina Paseka alebo Národný cintorín. Relevantnejší údaj pre pochopenie návštevnosti nám dajú štatistiky platiacich návštevníkov.



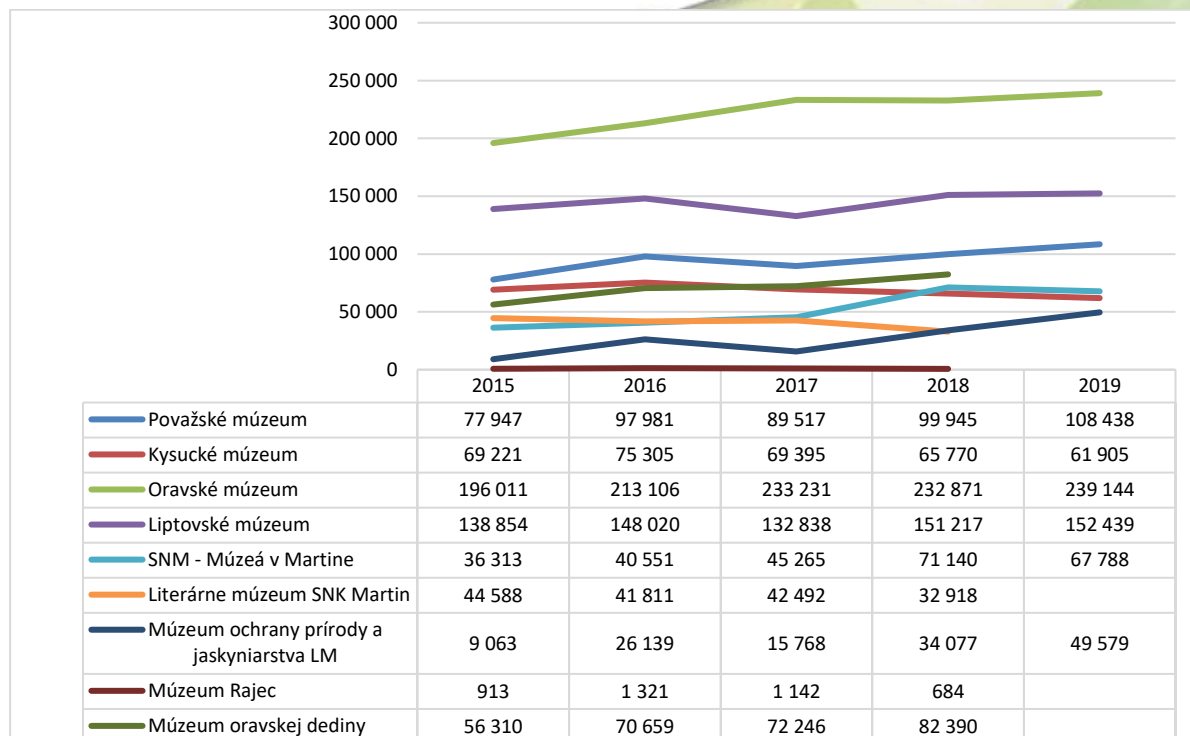
Obr. 1 Návštevnosť múzeí v ŽSK za obdobie rokov 2015–2019

Návštevnosť zariadení v pôsobnosti Žilinského samosprávneho kraja nám ukazuje nasledujúci graf:



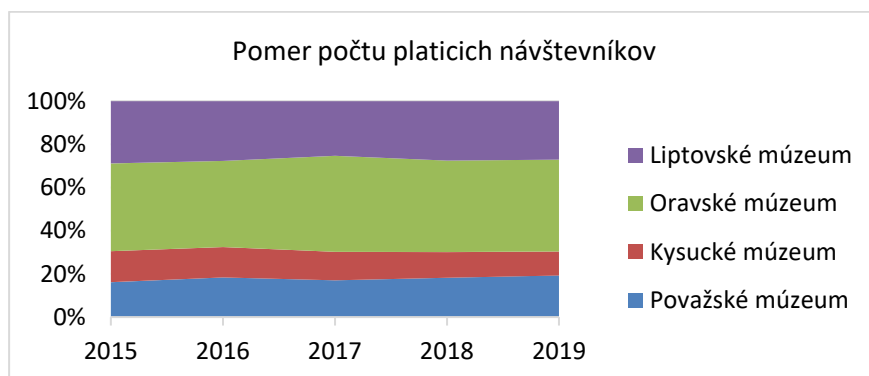
Obr. 2 Celková návštevnosť múzeí ŽSK za roky 2015–2019 (os x = roky, y = počet návštevníkov)

Počet platiacich návštevníkov (obr. 3) v rokoch 2015–2019 vzrástol celkovo za všetky múzeá okrem Kysuckého múzea, kde pokles spôsobuje nižšia návštevnosť Historickej lesnej úvrateľnej železnice, ktorej poklesol počet platiacich návštevníkov o 28,93 %. Celkový rast návštevnosti múzeí ŽSK bol o 17 %. PM rástlo o 39 %, KM kleslo o 10 %, OM vzrástlo o 22 %, LM o 10 %. Z múzeí mimo pôsobnosti ŽSK máme k dispozícii štatistické dáta do roku 2019 len z MOPJ, ostatné sú do roku 2018. Z týchto múzeí sa darilo SNM, ktoré vzrástlo o 96 %, MOPJ rástlo z dôvodu vytvorenia nových expozícií až o 447 % a vzrástlo i MOD o 46 %. Počet platiacich návštevníkov, naopak, mierne klesol v SNK o 1 % a tiež v MR o 25 %.



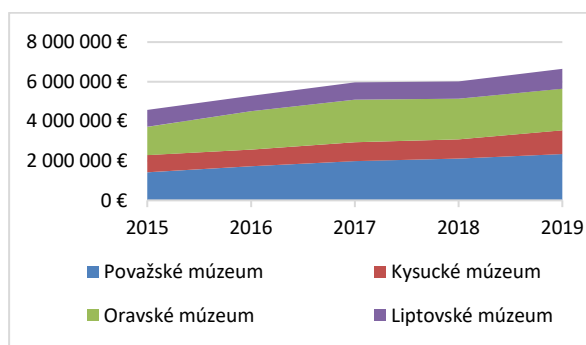
Obr. 3 Vývoj počtu platiacich návštevníkov jednotlivých múzeí v ŽSK (os x = roky, y = počet platiacich návštevníkov)

Celkový pohľad na podiel platiacich návštevníkov jednotlivých múzeí ŽSK na celkovej návštevnosti múzeí ŽSK je predstavený na obr. 4.

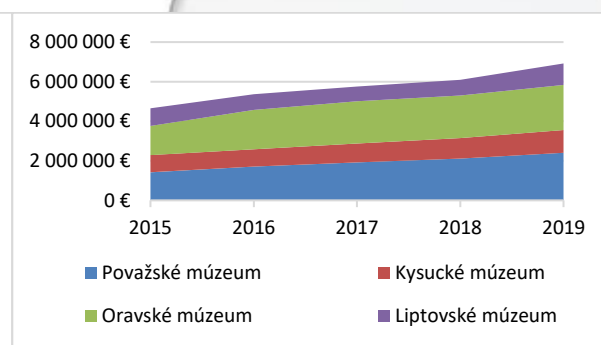


Obr. 4 Podiel jednotlivých platiacich návštevníkov múzeí ŽSK na celkovej návštevnosti múzeí (os x = roky, y = podiel platiacich návštevníkov v %)

Náklady múzeí v pôsobnosti ŽSK v období 2015–2019 vzrástli celkovo o 45,24 %. Najvyšší nárast nákladov bol v PM o 65,07 % (obr. 5). Z hľadiska podielu má najvyšší podiel na nákladoch múzeí PM a OM. Stabilnejšie sa vyvíjali KM a LM.



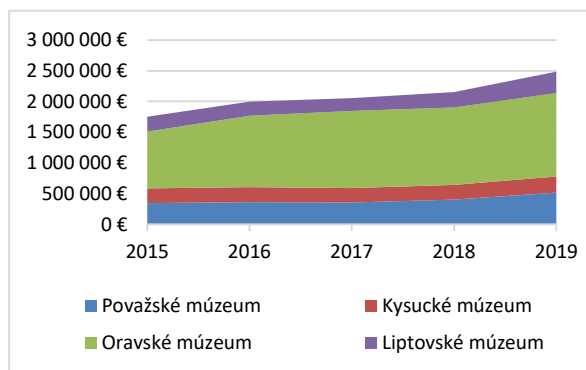
Obr. 5 Náklady múzeí ŽSK v rokoch 2015–2019 (os x = roky, os y = výška nákladov a výnosov v EUR)



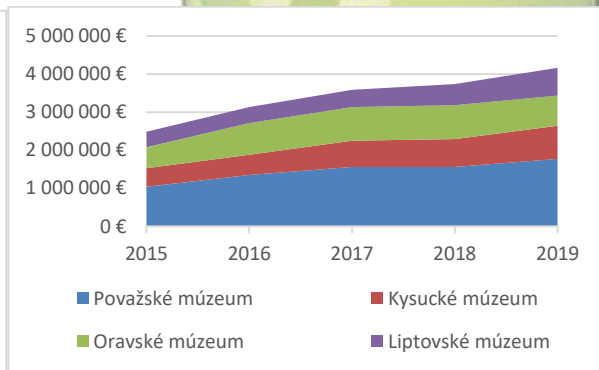
Obr. 6 Výnosy múzeí ŽSK v rokoch 2015–2019

Obdobný vývoj z hľadiska rastu bol zaznamenaný v celkových výnosoch múzeí (obr. 6), ktoré rástli mierne rýchlejšie, a to o 48,88 %. Opäť vo výnosoch najviac rástlo PM, a to až o 69 %.

Vlastné príjmy múzeí celkovo rástli pomalšie, a to o 49 % (obr. 7). Najvyšší podiel na tomto raste mali OM, ktorého nárast vlastných príjmov v sledovanom období dosiahol 47,30 %, a PM, ktoré rástlo o 49 %. KM narástli vlastné príjmy o 10,01 % a LM o 42,20 %. Ešte výraznejšie preto rástli dotácie z verejných zdrojov (obr. 8), ktoré vzrástli o 67,34 % za ostatných 5 rokov.

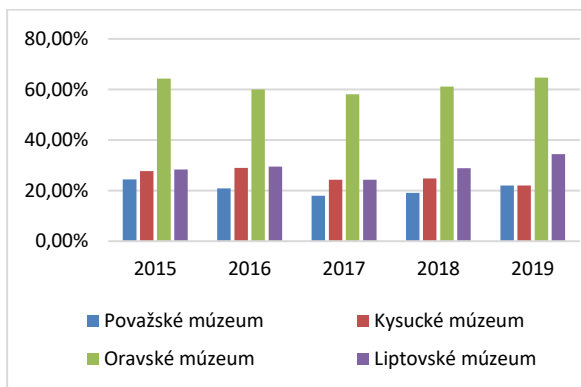


Obr. 7 Vývoj vlastných príjmov múzeí ŽSK (os x = roky, os y = výška dotácie/vlastných príjmov v EUR)

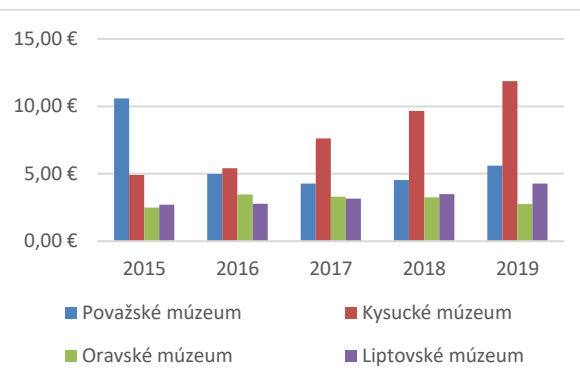


Obr. 8 Vývoj dotácií múzeí ŽSK

Sebestačnosť a dotácia z verejných zdrojov na 1 návštevníka sú znázornené v grafoch na obr. 9 a obr. 10. Sebestačnosť múzeí napriek ich rastu poklesla o 2,35 %, pričom najväčší pokles bol pri PM o -9,74 % a KM o -20,81 %. Naopak, mierny nárast zaznamenalo OM (+0,65 %) a výraznejší LM (+21,61 %).



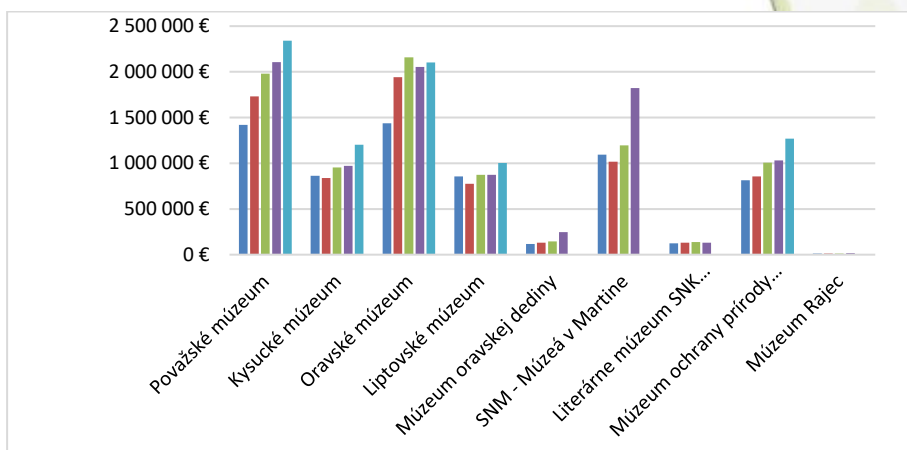
Obr. 9 Úroveň sebestačnosti galérií ŽSK



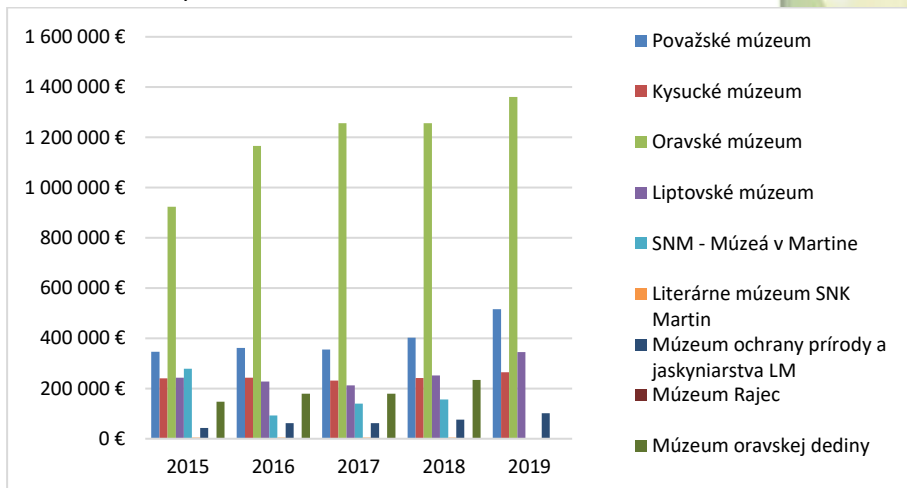
Obr. 10 Dotácie z verejných zdrojov na 1 návštevníka

Najmä pri KM došlo v ostatných 5 rokoch k výraznému nárastu dotácií v pomere k návštevníkovi. PMZA má v štatistikách aj veľký počet neplatiacich návštevníkov Budatínskeho parku a stredovekej dediny Paseka, ktoré znižujú toto číslo.

Porovnanie jednotlivých výkonov je možné zo spoločných grafov pre všetky múzeá:

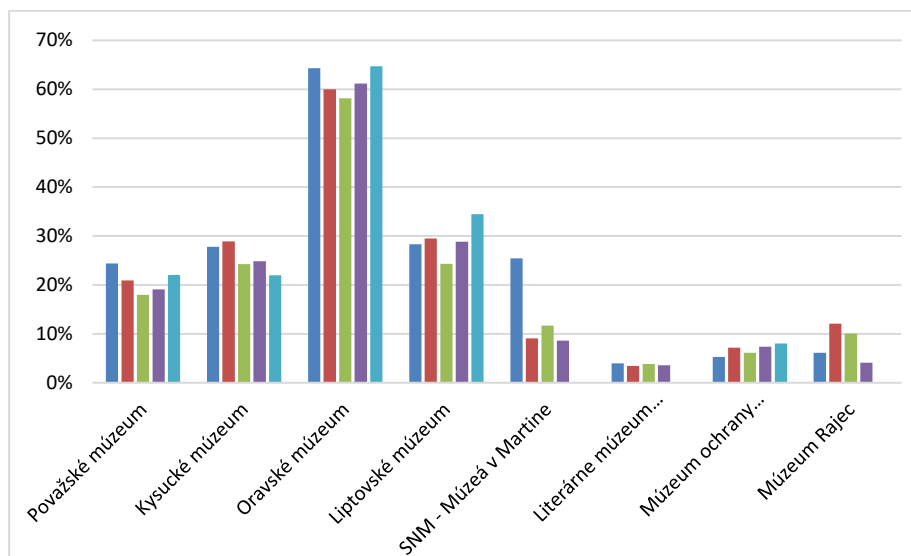


Obr. 11 Náklady múzeí v ŽSK



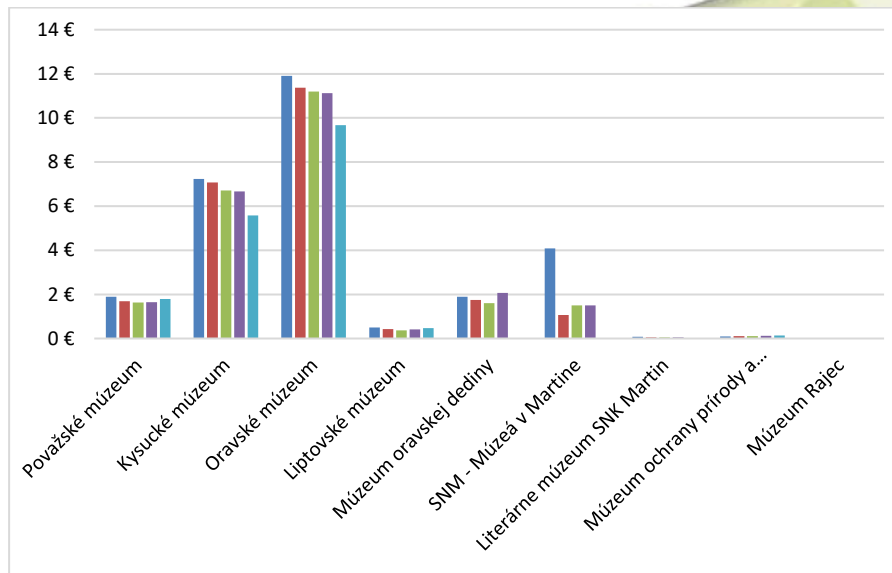
Obr. 12 Vlastné príjmy múzeí v ŽSK

Sebestačnosť múzeí ukazuje, že zariadenia v pôsobnosti ŽSK sú podstatne menej závislé od príjmov od svojho zriaďovateľa ako ostatné múzeá v kraji:

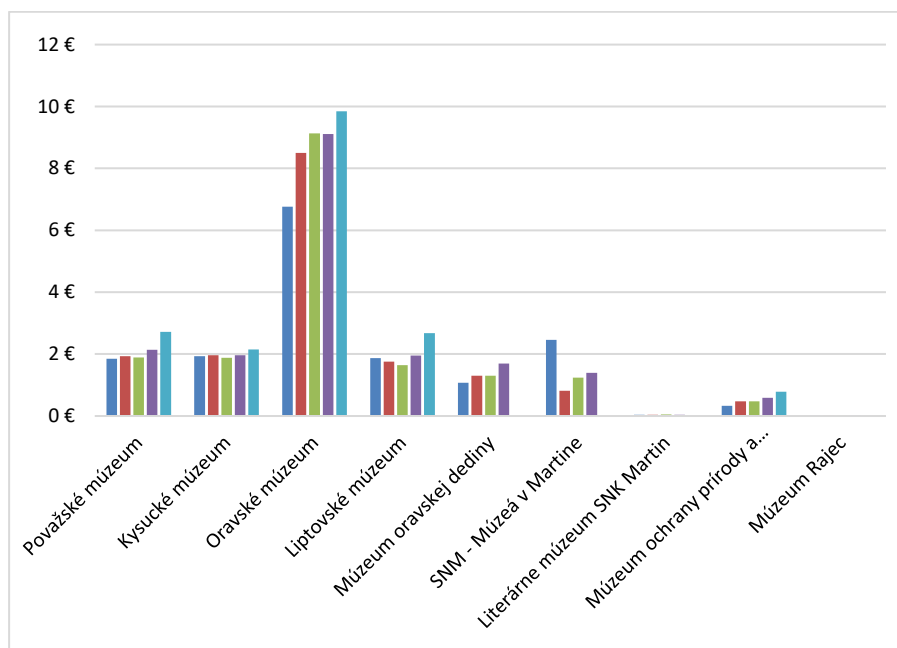


Obr. 12 Sebestačnosť múzeí v ŽSK v %

Vzhľadom na svetový trend úzkeho prepájania kultúry a cestovného ruchu, ktoré chceme dosiahnuť aj v SMART koncepcii kultúry ŽSK, sme analyzovali aspekty príjmov v pomere k návštevnosti regiónov i počtu obyvateľov:



Obr. 13 Vlastné príjmy na 1 návštevníka regiónu

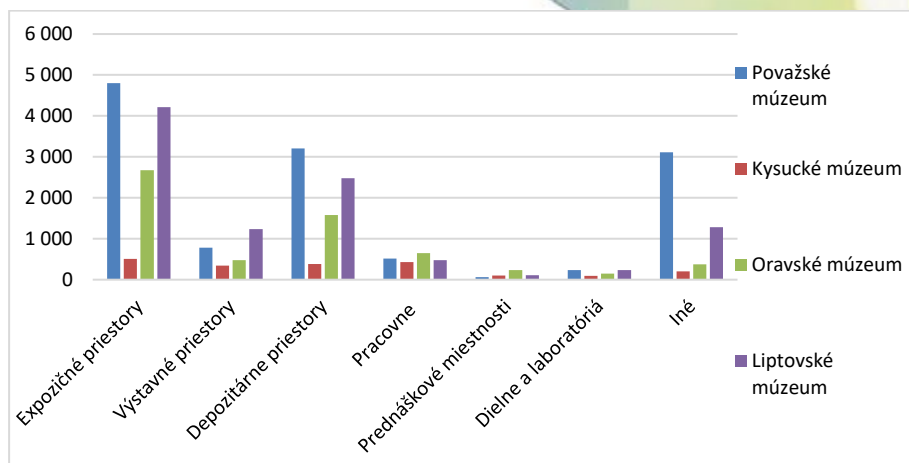


Obr. 14 Vlastné príjmy na 1 obyvateľa regiónu

Z pohľadu turistiky je viditeľné silné prepojenie cestovného ruchu a múzeí v regiónoch Oravy a Kysúc, oveľa menej na Považí a v Turci, najmenšie prepojenie je v Liptove, kde priemerný výnos tamojších múzeí je menej ako 0,50 € na návštevníka.

II.8.2 Priestorové vybavenie a elektronizácia

Na základe analýzy správ o činnosti jednotlivých múzeí možno konštatovať, že existujú výrazné rozdiely v priestorovom vybavení a jeho prevádzkovo-technickom stave, v nevyhovujúcom stave sú najmä depozitárne priestory. Ďalšie informácie o priestorovom vybavení múzeí je v prílohách.



Obr. 15 Priestorové vybavenie múzeí v m²

Múzeá	Deklarované aspekty elektronizácie
Považské múzeum	✓ Digitalizovaných 7 500 zbierkových predmetov ✓ Elektronický katalóg ESEZ ✓ Online predaj vstupeniek na nočné prehliadky hradu Strečno

	✓ Virtuálna prehliadka Budatínskeho hradu ✓ Elektronické zisťovanie spokojnosti zákazníkov prostredníctvom webu ✓ Kamerový systém pre monitoring návštevníkov ✓ Automatizované systémy vykurovania v Budatíne a Sobášnom paláci, vzduchotechnika v hrade Budatín ✓ Elektronický bezpečnostný systém v expozíciách PMZA ✓ Informačný kiosk na hrade Strečno ✓ Audioguide pre hrad Strečno a expozíciu v Čičmanoch ✓ Ponuková aplikácia PMZA Guide ✓ Elektronický sprievodca na hrade Strečno a v expozícii Čičmany ✓ Wi-fi pre návštevníkov v areáli hradu Budatín ✓ Videotechnika pre zobrazenie umeleckých diel/exponátov
Kysucké múzeum	✓ Digitalizovaných 31 389 zbierkových predmetov ✓ Elektronické katalógy EZES a MASK ✓ Online vstupenky cez portál Zľava dňa ✓ Elektronický dotazník spokojnosti návštevníkov ✓ Automatizovaný systém vykurovania v Krásne nad Kysucou, nástenná splitová klimatizačná jednotka v depozitári textilu ✓ E-shop na predaj kníh a zborníkov ✓ Kiosk v Múzeu kysuckej dediny ✓ Elektronický sprievodca expozíciou v Krásne nad Kysucou ✓ Súčasť ponukovej aplikácie North Slovakia ✓ Wi-fi v Múzeu kysuckej dediny, vo Vlastivednom múzeu v Krásne nad Kysucou a Kaštieli Radoľa ✓ ESEZ4G, účtovný a mzdový systém, EKS
Oravské múzeum	✓ Digitálny obrazový dokument 590 zbierkových predmetov ✓ Elektronické katalógy: ESEZ 4G, ICCU ✓ Online vstupenky na nočné prehliadky hradu ✓ Virtuálna prehliadka expozícií: Oravský hrad, železnica Oravská Lesná, Dom M. Kukučina, Hviezdoslavova hájovňa ✓ Zber údajov a zisťovanie spokojnosti cez Audioguide Oravský hrad ✓ Monitoring pohybu návštevníkov kamerovým systémom ✓ Elektronické bezpečnostné systémy EZS a EPS ✓ E-shop pre predaj publikácií ✓ Kiosky na Oravskom hrade, Oravskej lesnej železnici a v Literárnej expozícii POH ✓ Mobilná aplikácia Audioguide Oravského hradu ✓ Akceptácia regionálnej karty Orava Card ✓ Wi-fi na Oravskom hrade ✓ Online predaj vstupeniek na Oravskú lesnú železnicu
Liptovské múzeum	✓ Digitalizovaných 5 000 zbierkových predmetov ✓ Online vstupenky do Múzea liptovskej dediny v Pribyline ✓ Elektronické zisťovanie spokojnosti návštevníkov

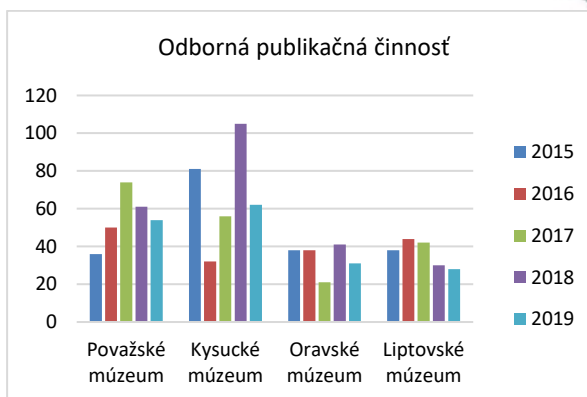
	✓ Monitoring pohybu návštevníkov kamerovým systémom v Liptovskom múzeu Ružomberok ✓ Automatizovaný systém vykurovania ✓ Elektronický bezpečnostný systém ✓ Akceptácia Liptov RegionCard ✓ Wi-fi pre návštevníkov v Pribyline ✓ Dotykové obrazovky
--	--

Tab. 5 Deklarované aspekty elektronizácie múzeí v pôsobnosti ŽSK

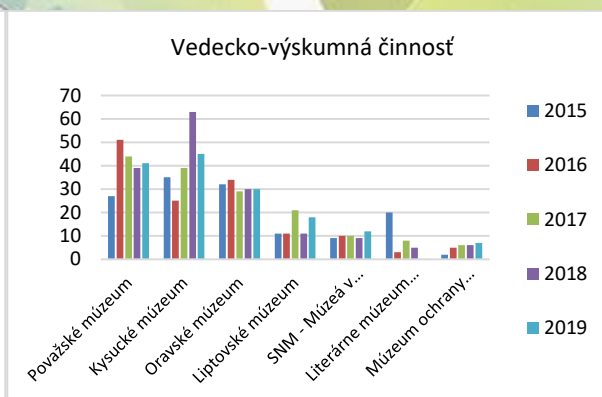
II.8.3. Odborné a prezentačné činnosti múzeí

Ukazovateľ	2015	2016	2017	2018	2019	Rozdiel 2015–2019
Počet múzeí ŽSK	4	4	4	4	4	4
Odborná publikačná činnosť	193	164	193	237	175	-9,33 %
Edičná činnosť	24	67	112	81	154	+541,67 %
Akvizičná činnosť	1 256	1 074	1 057	1 263	1 364	+8,60 %
Zbierkový fond – nové	2 842	1 123	2 031	1 575	2 282	-19,70 %
Výstavy	119	119	115	111	113	-5,04 %
Expozície	61	67	70	64	66	+8,20 %
Vedecko-výskumná činnosť	105	121	133	143	134	+27,62 %
Reštaurovanie	43	66	45	294	69	+60,47 %
Konzervovanie	1 507	1 622	2 036	1 711	1 558	3,38 %
Preparovanie	285	38	55	93	149	-47,72 %

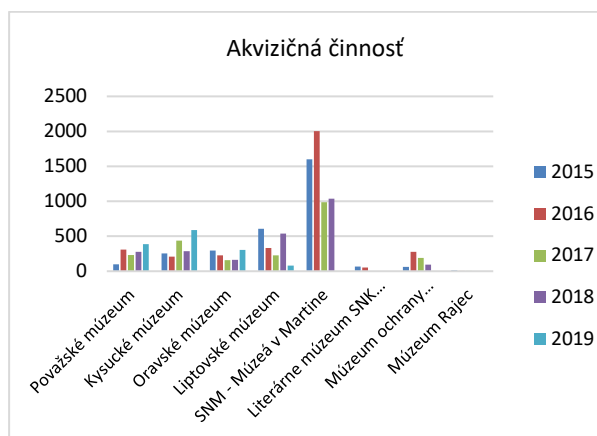
Tab. 6: Odborné a prezentačné činnosti múzeí



Obr. 16 Odborná publikačná činnosť múzeí



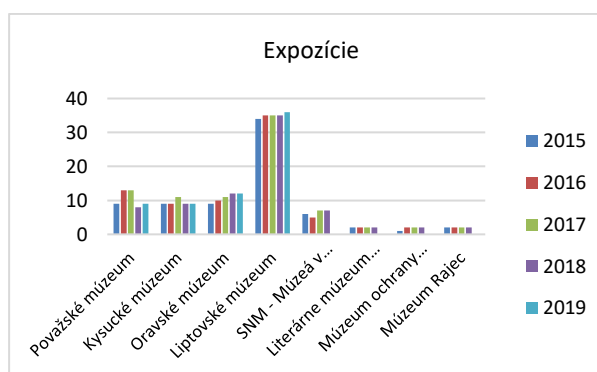
Obr. 17 Vedecko-výskumná činnosť múzeí



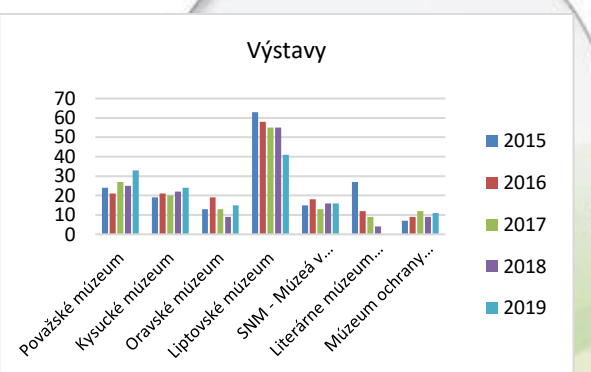
Obr. 18 Akvizičná činnosť



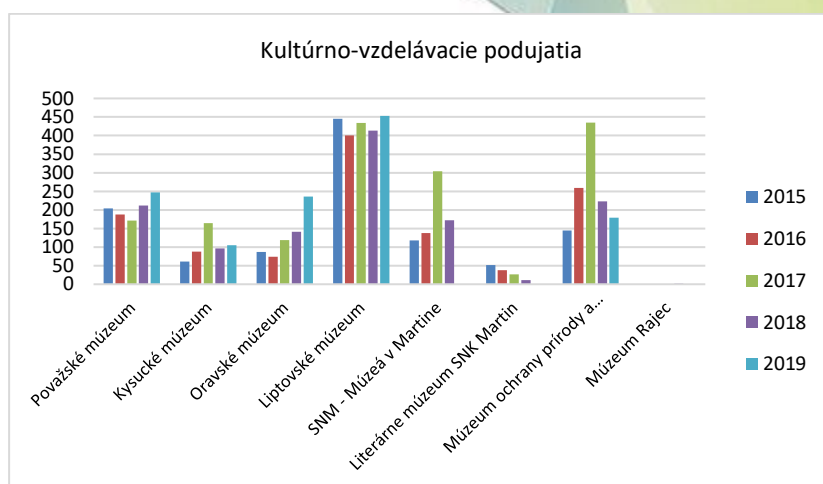
Obr. 19 Odborné činnosti (reštaurovanie, konzervovanie, preparovanie)



Obr. 20 Expozície múzeí



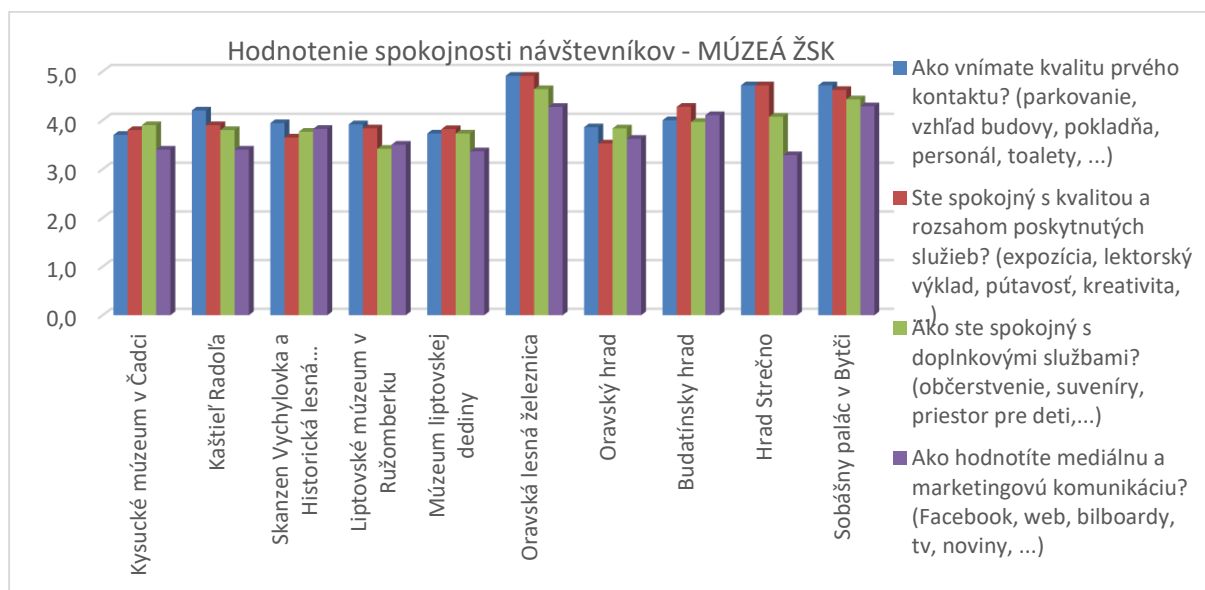
Obr. 21 Počet výstav v múzeách



Obr. 22 Počet kultúrno-vzdelávacích podujatí

Z grafov vyplýva, že najviac odborných a vzdelávacích činností vykonávajú múzeá v zriaďovateľskej pôsobnosti ŽSK, najviac akvizičnej činnosti v kraji zas múzeá SNM v Martine. Rovnako ako v návštevnosti, aj v odborných činnostiach existujú významné rozdiely medzi jednotlivými múzeami, čo v značnej miere vyplýva z ich zameraní.

II.8.4 Hodnotenie spokojnosti návštevníkov



II.8.5 SWOT analýza

SWOT analýza múzeí v pôsobnosti Žilinského samosprávneho kraja

	S – silné stránky	Váha		W – slabé stránky	Váha		O – príležitosti	Váha		T – hrozby	Váha
S1	Široké hlavné ponukové portfólio múzea (expozície, výstavy)	5	W1	Fyzický stav zbierkových predmetov	5	O1	Ponuka na získanie zdrojov financovania prostredníctvom projektov EŠIF, INTEREG a zo súkromných zdrojov	4	T1	Vplyv pandémie COVID-19 na zníženie počtu návštevníkov múzeí, strata záujmu o kultúrne vyžitie	4
S2	Konkurencieschopné ceny služieb	4	W2	Stav depozitárnych priestorov	5	O2	Existencia výziev na získanie finančných prostriedkov (Ministerstvo kultúry)	5	T2	Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov pre potreby múzeí na trhu práce	3
S3	Akvizície zbierkových predmetov (získaná hodnota zbierkových predmetov)	4	W3	Kvalita odborných činností spojených s ochranou zbierkových predmetov	4	O3	Rozvoj cestovného ruchu v regióne a s tým spojený vyšší dopyt po	4	T3	Dopravná dostupnosť múzea	5

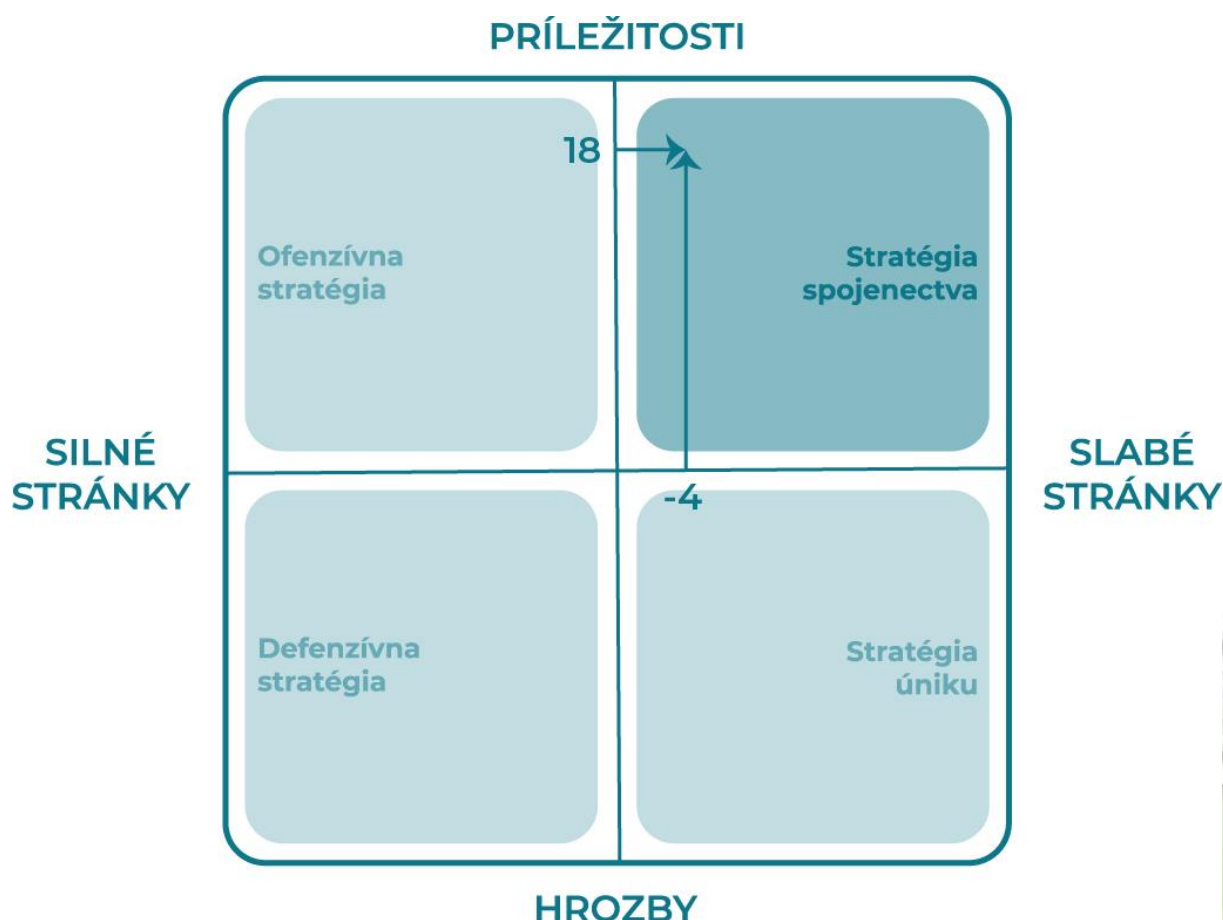
						činnostiach múzeí					
S4	Vybavenosť múzea informačno-komunikačnými technológiami	3	W4	Technický stav nehnuteľností (NKP)	4	O4	Existencia príležitostí na spoluprácu, vrátane verejno-súkromných partnerstiev	4	T4	Klimatické zmeny	3
S5	Odborná spôsobilosť zamestnancov (muzeálna činnosť)	5	W5	Výskumné/prieskumné aktivity múzea (zamerané na mapovanie požiadaviek návštevníkov, segmentáciu trhu)	3	O5	Existencia podporných aktivít pre činnosť múzea zo strany VÚC	4	T5	Vplyv poveternostných podmienok v regióne	3
S6	Počítačová gramotnosť zamestnancov	4	W6	Finančné zabezpečenie múzea/finančná sebestačnosť múzea	5	O6	Existencia podporných aktivít pre činnosť múzeí zo strany MK SR – aktivity súvisiace s podporou digitálnej transformácie a zavedenie SMART stratégie	3	T6	Pripravovaný prechod z nákladového na príjmový model hospodárenia	5
S7	Vedecko-výskumná činnosť zamestnancov	5	W7	Personálne zabezpečenie múzea (počty zamestnancov)	5	O7	Ponuka spolupráce mesta Žilina s múzeami pri uchádzaní sa o titul Európske hlavné mesto kultúry 2026	3	T7		
S8	Publikačná činnosť zamestnancov	4	W8	Finančné ohodnotenie zamestnancov	5	O8	Legislatívne úpravy v oblasti kultúry v SR (súčasný stav)	2	T8		
S9	Zabezpečenie kontinuálneho vzdelávania pre zamestnancov	3	W9	Off-line marketingová komunikácia múzea	4	O9	Legislatívne úpravy v oblasti kultúry v SR (pripravované zmeny a úpravy)	4	T9		
S10	Vzdelávacie aktivity pre návštevníkov	4	W10	Spolupráca s partnermi v rámci SR	4	O10	Súčasná legislatíva druhotne pôsobiaca na činnosť múzeí (v oblasti školstva,	3	T10		

						sponzoring a pod.)				
S11	Online marketingová komunikácia múzea	4	W11	Aktivity múzea smerom k získaniu dobrovoľníkov pre prácu v múzeu	3	O11	Výhodnosť geografickej polohy múzea a dostupnosť múzea pre segmenty návštevníkov – napr. škôl)	5	T11	
S12	Spolupráca s partnermi v rámci regiónu	3	W12	Existencia doplnkových služieb múzea pre zákazníkov	5					
S13	Spolupráca s partnermi na medzinárodnej úrovni/medzinárodná akceptácia múzea, ocenenia, členstvo v profesijných organizáciách	4	W13	Činnosť múzea pri získavaní sponzorských príspevkov	4					
S14	Zapájanie sa do riešenia projektov v rámci SR a v medzinárodných projektoch	4	W14	Vysoká administratívna záťaž spojená s činnosťou múzea	4					
S15	Návštevnosť múzea	4	W15	Zručnosti zamestnancov pre digitálnu transformáciu a SMART riešenia	4					
Suma S		60	Suma W		64	Suma O		41	Suma T	23

Strategický rozmer činnosti múzeí v pôsobnosti ŽSK:

silné stránky – slabé stránky = 60 – 64 = -4 (**minús štyri**)

príležitosti – hrozby = 41 – 23 = +18 (**plus osemnásť**)



Analýza súčasného stavu v činnosti múzeí v podmienkach ŽSK, uskutočnená prostredníctvom SWOT analýzy (vyhodnotenej váhami jednotlivých silných stránok, slabých stránok, príležitostí a hrozieb), poukázala na to, že pre ich budúcu pôsobnosť sa javí ako najvhodnejšie zameranie sa na **stratégiu spojenectva** (stratégiu WO). Výsledná stratégia by mala smerovať prioritne na elimináciu slabých stránok (**W**) a využití príležitostí (**O**), pričom do popredia by sa mali dostávať hlavne slabé stránky s najvyššou váhou ich pôsobnosti (váha 5) a tiež tých príležitostí, ktoré boli hodnotiteľmi jednotlivých aspektov vyhodnotené ako najdôležitejšie pre ich budúcu činnosť (váha 5). Pri uplatňovaní tejto stratégie je možné využiť významnú príležitosť (s pridelenou váhou 3), ktorá prichádza zo strany Ministerstva kultúry SR (ďalej MK SR) v podobe podporných aktivít pre činnosť múzeí zo strany MK SR. Ide o aktivity súvisiace **s podporou digitálnej transformácie a so zavedením SMART stratégie** v predmetnej oblasti. Na základe tejto koncepcie, vytýčenej zo strany ministerstva, je veľká pravdepodobnosť eliminovania v súčasnosti identifikovaných slabých stránok v podobe dosiahnutia lepšieho fyzického stavu zbierkových predmetov a podporená by bola aj tvorba a realizovanie poskytovania doplnkových služieb pre zákazníkov múzeí.

II.8.6 Zhrnutie

Cieľom múzejnej politiky ŽSK je chrániť a prezentovať zbierkové predmety, ktoré vypovedajú o vývoji spoločnosti a prírody. Zbierkové predmety nie sú v dostatočne vyhovujúcom stave, podľa IKP je približne 15 % zbierkových predmetov v múzeách na Slovensku v CEMUZ v nevyhovujúcom stave.

Múzeá v Žilinskom samosprávnom kraji patria medzi najnavštevovanejšie kultúrne inštitúcie v krajine.

Počet návštevníkov všetkých galérií a múzeí ŽSK na 100 000 obyvateľov bol 144 836 v roku 2019, čo je o viac ako 30 % vyššia hodnota ako na Slovensku (110 000) a o niečo málo vyššia hodnota ako v EU

(144 000, zdroj IKP). Z pohľadu návštevnosti je najúspešnejšie Oravské múzeum, pri ktorom je tiež badateľný veľký vplyv spolupráce subjektov cestovného ruchu na Orave, návštevnosť je tu zaujímavá tak aj v zimných mesiacoch. Pri múzeách je pre návštevnosť potrebná maximálna spolupráca s aktérmi v cestovnom ruchu. Celkovo počet platiacich návštevníkov múzeí v zriaďovateľskej pôsobnosti ŽSK vzrástol za sledované obdobie 2015–2019 o 16,57 %. Expozície múzeí ŽSK navštívilo v roku 2019 takmer 850.000 návštevníkov, z čoho bolo 561 926 platiacich.

Zároveň s tým je aj ich **sebestačnosť** vo vzťahu k celkovým príjmom na najvyššej úrovni (37,39 %), avšak existujú výrazné rozdiely medzi jednotlivými múzeami. Vlastné príjmy múzeí vzrástli o 41,82 % v analyzovanom období rokov 2015–2019 a celkové výnosy až o 48,88 % najmä vďaka veľkému nárastu dotácií z verejných zdrojov (+67,34 %). Celkové náklady múzeí vzrástli za sledované obdobie o 45,24 %. Žilinský samosprávny kraj na obnovu kultúrneho dedičstva intenzívne využíva zdroje z grantových schém európskej únie a ďalších medzinárodných schém. Mnoho kultúrnych pamiatok je zrekonštruovaných a sú vďaka tomu prístupné verejnosti. Múzeá v Žilinskom kraji majú rozdielne zameranie, v návštevnosti dominujú múzeá s ponukou obnovených hradných expozícií, nasledujú historické železnice a skanzeny.

Z hľadiska **odborných činností** múzeí sú vo väčšine prípadov problematické priestory depozitárov a dielní, ktoré majú alebo v krátkom časovom období budú mať obmedzenú kapacitu, objekty sú zle prístupné a v nevyhovujúcom stave, čo má v konečnom dôsledku veľký vplyv na problémy s klimatickými podmienkami. Z toho vyplývajúcej degradácii zbierkových predmetov neprispieva ani zastaraný technologický stav merania a udržiavania klimatických podmienok a ochrany zbierkových predmetov.

Z hľadiska odborných činností je dlhodobým problémom aj to, že na Slovensku neexistujú štandardy odborných múzejných činností. Žilinský samosprávny kraj reagoval na túto potrebu a ako jediný na základe vlastného metodického pokynu každoročne vykonáva audit odborných zamestnancov múzeí vo všetkých zriaďovaných múzeách kraja. I napriek tomu je potreba vytvorenia štandardov na celoslovenskej úrovni nevyhnutná a súvisí s personálnym zabezpečením múzea, resp. odporúčaním pre počet potrebných zamestnancov na jednotlivé odborné činnosti múzea.

Z hľadiska **využívania nových technológií** je možné odporúčať rozvinúť virtuálne prehliadky, virtuálne pozvánky na jednotlivé podujatia organizované múzeami s cieľom zvýšiť návštevnosť múzeí a rovnako dôležité sa ukazuje využitie technológií na zabezpečenie zbierkových predmetov.

Využívanie technológií na prezentáciu múzea začína pri webstránkach a sociálnych sieťach. Je potrebné odstrániť základné nedostatočné prispôsobenie webstránok, resp. služieb (online predaj lístkov, jazykové mutácie, zber dát a pod.).

Pre múzeá a predovšetkým návštevníkov múzeí je významným ukazovateľom *debarierizácia* a zároveň *zlepšenie doplnkových služieb a infraštruktúry*. Doplnkové služby sú často ovplyvnené kooperáciou s obcami (napr. cesty, parkoviská) alebo s poskytovateľmi služieb (napr. stravovanie, ubytovanie). Nevyhnutnosťou pre múzeá je budovanie dobrej spolupráce so socioekonomickými partnermi v regiónoch. Debarierizácia si vyžaduje zlepšenie technického stavu nehnuteľností, ako aj využitie nových smart technológií na ich odstránenie pre rôzne typy hendikepov.

A v neposlednom rade je pre múzeá nevyhnutná *spolupráca so školami, dobrovoľníkmi či stavovskými organizáciami a štátom*. Spolupráca so školami má dopad vo viacerých oblastiach – návštevnosť, vzdelávanie, kvalifikácia nových zamestnancov. Potrebné legislatívne úpravy úzko súvisia s aktívnou

komunikáciou medzi stavovskými organizáciami zastupujúcimi regionálne múzeá a štátom. Tento vzťah treba udržiavať a rozvíjať.

Dobrovoľnícka činnosť v múzeách je na veľmi nízkej úrovni. Je potrebné rozvinúť nástroje na zvýšenie záujmu dobrovoľníkov na fungovaní zriaďovaných múzeí v kraji.

Za svoje *silné stránky* múzeá považujú široké ponukové portfólio, konkurencieschopné ceny služieb, akvizície a získanú hodnotu zbierkových predmetov, odbornú spôsobilosť, IKT vybavenie, vedecko-výskumnú činnosť, vzdelávanie a kvalitu zamestnancov, vzdelávanie návštevníkov, online marketing, spoluprácu s partnermi a projektové činnosti. Medzi *slabé stránky* zaradili fyzický stav zbierkových predmetov a stav depozitárov, kvalitu činností spojených s ochranou zbierkových predmetov, technický stav niektorých nehnuteľností, finančné zabezpečenie inštitúcie, personálne zabezpečenie, finančné ohodnotenie pracovníkov, off-line marketing, dobrovoľnícku prácu, chýbajúce doplnkové služby a ich kvalitu, zručnosti zamestnancov pre kompetencie 21. storočia a vysokú administratívnu záťaž. Ako *príležitosti* vnímajú dostupnosť zdrojov financovania EŠIF, Interreg, MK SR, VÚC, príležitosti na spoluprácu so súkromným sektorom, projekt EHMK 2026, legislatívu, geografickú polohu a príležitosti trendu digitálnej transformácie vo svete. Ako *ohrozenie* označili múzeá najmä vplyv pandémie Covid 19, nedostatok kvalifikovaných zamestnancov na trhu práce, dopravnú dostupnosť, klimatické zmeny a možné zmeny modelu financovania múzeí.

V oblasti *technologických smart riešení* múzeá preferujú dotykové informačné panely, virtuálne prehliadky, audio sprievodcov, prvky rozšírenej reality a holografických prezentácií.

II.9 Nezávislá kultúra a kultúrno kreatívny priemysel

II.9.1 Charakteristika nezávislej kultúry v ŽSK

Analýza prostredia nezávislej kultúry z dôvodu nedostatku relevantných údajov bola pripravovaná iným spôsobom ako predchádzajúce kapitoly dokumentu.

Pre poznanie problematiky tejto časti kultúry v kraji bol identifikovaný zoznam aktérov v nezávislej kultúre, ktorí spolupracujú so zriaďovanými inštitúciami Žilinského samosprávneho kraja.

Získali sme tak základnú databázu subjektov pôsobiach v kraji. Zoznam subjektov je prílohou tohto dokumentu.

Nezávislú kultúru tvoria v kraji občianske združenia a neziskové organizácie, ktoré pôsobia pri záchrane kultúrneho dedičstva, divadelné súbory, rôzne kultúrne a kreatívne centrá a podobne. Ich portfólio činností je často veľmi diverzifikované.

II.9.2 SWOT analýza

SWOT analýza nezriaďovaných kultúrnych inštitúcií v Žilinskom samosprávnom kraji											
	S – silné stránky	Váha		W – slabé stránky	Váha		O – príležitosti	Váha		T – hrozby	Váha
S1	Početnosť návštevníkov/ používateľov ponuky nezriaďovaných kultúrnych zariadení (NK)	3	W1	Príjmy aktérov NK vo vzťahu k trvalej udržateľnosti (v porovnaní s pracovníkmi subjektov v pôsobnosti VÚC)	5	O1	Možnosť získania finančných zdrojov pre činnosť NK z verejných zdrojov na Slovensku	4	T1	Chýbajúce vyššie umelecké vzdelávanie v regióne – nedostatok kvalifikovaných pracovníkov pre potreby aktivít subjektov NK v kreatívnom priemysle v regióne	5
S2	Početnosť podujatí subjektov NK	3	W2	Ekonomické a projektové zručnosti/ znalosti vo vzťahu k zabezpečeniu prevádzkových potrieb subjektov NK	3	O2	Možnosti verejnej správy a samosprávy na podporu iných ako vlastných zriaďovaných subjektov – najmä na prevádzkové náklady a na infraštruktúru	4	T2	Nedostatok voľných a vhodných priestorov na prenájom pre profesionálnu umeleckú tvorbu a kreatívny priemysel	5
S3	Odborné zručnosti/znalosti pracovníkov NK vo vzťahu k optimálnym potrebám subjektov NK	4	W3	Dostatok a technický stav infraštruktúry, budov/ prevádzok, v ktorých subjekty NK pôsobia alebo by mohli pôsobiť	4	O3	Možnosti medzinárodnej spolupráce subjektov pôsobiacich v oblasti kultúry a čerpania medzinárodných grantov na činnosť subjektov NK	3	T3	Mobilita pracovníkov a profesionálov v oblasti kultúry a kreatívneho priemyslu	5
S4	Vzdelávanie pracovníkov v NK, zabezpečenie školení, know-how pre aktivity	4	W4	Vybavenie subjektov NK a kreatívneho priemyslu technológiami	3	O4	Uchádzanie sa mesta Žilina/Martin o titul EHMK a s tým	4	T4	Náročnosť získania zdrojov na činnosť subjektov NK z EŠF, chýbajúce	2

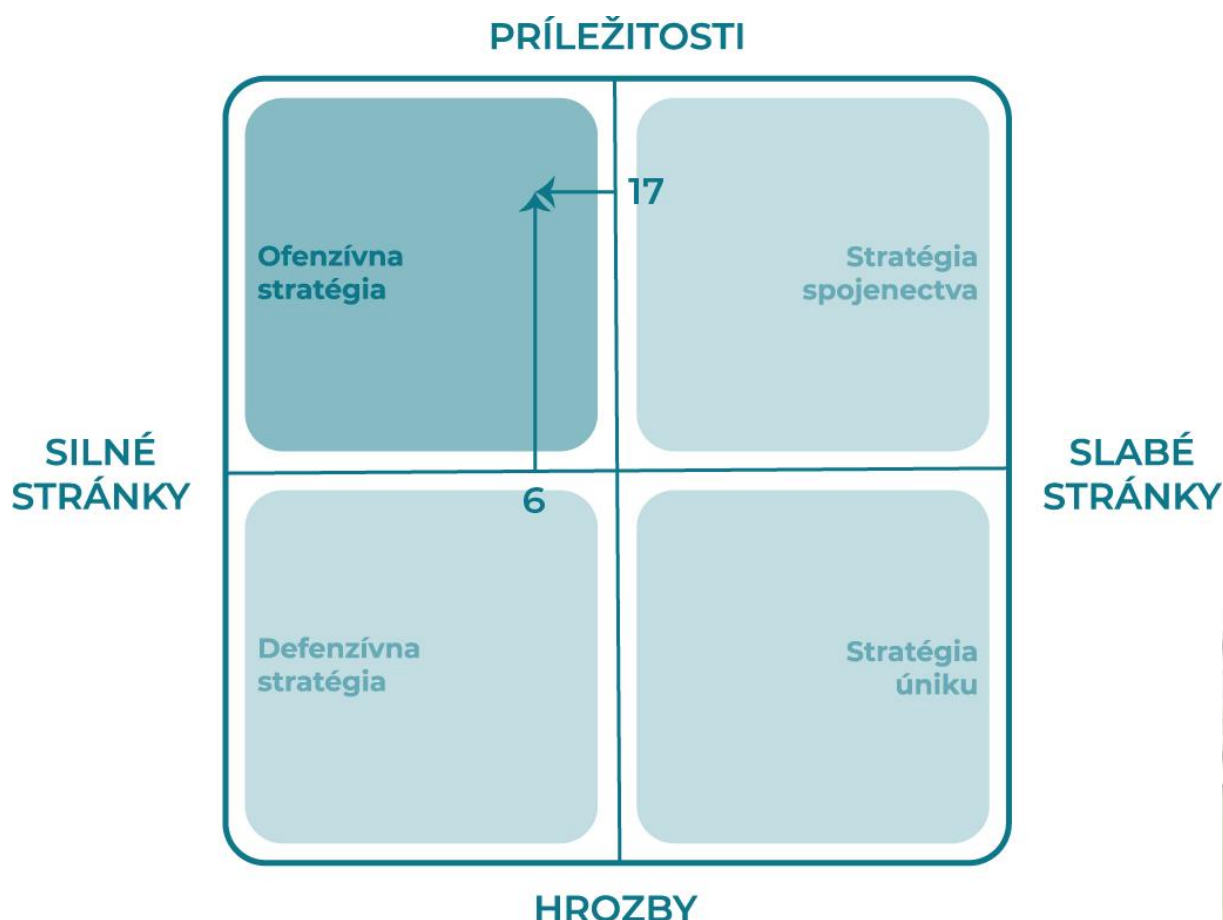
	potrebné na prevádzku subjektov NK						spojených aktivít pre rozvoj subjektov NK			menšie grantové schémy	
S5	Finančné zabezpečenie subjektov z verejných zdrojov – programové zdroje (najmä FPÚ)	3	W5	Práca s dátami, otvorené dáta, mapovanie potrieb návštevníkov/ používateľov/ subjektov NK	4	O5	Existujúca a pripravovaná legislatíva a aktuálne úpravy v oblasti kultúry	3	T5	Dopady pandémie na činnosť subjektov NK (zníženie počtu návštevníkov, strata záujmu o kultúrne vyžitie)	2
S6	Marketingové aktivity subjektov NK, ich početnosť a dosah na oslovenie potenciálnych návštevníkov používateľov ponuky	3	W6	Finančné zabezpečenie/ podpora z verejných zdrojov – prevádzková podpora (najmä zo strany samospráv v sídle subjektov NK)	5	O6	Nové technológie a médiá v umení a kultúre	3	T6	Klimatické zmeny, poveternostné podmienky, ktoré môžu ovplyvniť prevádzku inštitúcie, organizáciu podujatí ponúkaných zo strany subjektov NK	1
S7	Kompetencie pracovníkov NK pre 21. storočie (digitálne zručnosti, pripravenosť pre spoluprácu, jazykové znalosti)	3	W7	Finančné zabezpečenie/ podpora zo súkromných zdrojov sponzorov, donorov a vlastných príjmov subjektov NK	4	O7	Rozvoj turizmu, počet návštevníkov regiónu	2	T7	„Únik mozgov“ – odchod najlepších aktérov v oblasti kultúry do väčších kultúrnych a ekonomických centier a do zahraničia	4
S8	Podiel dobrovoľníctva a aktivizmu	4				O8	Možnosť získania zdrojov od sponzorov a donorov, možnosti rozvoja podnikania a získavania vlastných príjmov	4			
S9	Multižánrovosť a experimentovanie, nové formy umenia, inovatívnosť	3				O9	Rozširovanie vyššieho umeleckého a humanitného	4			

							vzdelávania na Žilinskej univerzite v Žiline				
S10	Prepojenie subjektov NK s lokálnou či tematickou komunitou – komunitná kultúra	4				O10	Ekonomický rozvoj regiónu, rozvoj znanostnej ekonomiky v regióne	4			
						O11	Prepojenie kultúry so vzdelávaním – školami na všetkých stupňoch vzdelávania	3			
						O12	Rastúca životná úroveň regiónu spojená s rozvojom spoločenského a komunitného života	3			
Suma S		34	Suma W		28	Suma O		41	Suma T		24

Strategický rozmer činnosti subjektov nezriadenej kultúry v ŽSK:

silné stránky – slabé stránky = $34 - 28 = +6$ (**plus šesť**)

príležitosti – hrozby = $41 - 24 = +17$ (**plus sedemnášť**)



Budúce strategické smerovanie nezávislej kultúry v ŽSK by malo byť (na základe výsledkov tzv. ohodnotenej SWOT analýzy) spojené s uplatňovaním **ofenzívnej stratégie** (stratégia SO) v činnosti väčšiny subjektov nezávislej kultúry. Výsledná stratégia je založená prioritne na intenzívnom využití silných stránok (**S**) a maximálnym využitím príležitostí (**O**). Do popredia by mali vstupovať hlavne silné stránky s najvyššou váhou a dôležitosťou v činnosti subjektov nezávislej kultúry a tiež tých príležitostí, ktoré boli hodnotiteľmi jednotlivých aspektov ohodnotené najvyššou váhou. **Nové technológie a médiá v umení a v kultúre** hodnotili subjekty nezávislej kultúry ako príležitosť s váhou 3. Touto cestou pri napĺňaní ofenzívnej stratégie sa môže podnietiť ďalší rozvoj komunitnej kultúry na základe prepojenia subjektov nezávislej kultúry s lokálnou či tematickou komunitou. Zachytenie trendov digitalizácie umožňuje aj ďalší rozvoj odborných a digitálnych zručností/znalostí pracovníkov nezávislej kultúry vo vzťahu k optimálnym potrebám subjektov nezávislej kultúry a to prostredníctvom ďalšieho vzdelávania pracovníkov, zabezpečenia školení a know-how aktivít potrebných na činnosť subjektov nezávislej kultúry. Z najlepšej praxe v činnosti subjektov nezávislej kultúry je zrejmé, že práve uplatnením prvkov digitalizácie a SMART riešení je možné neustále zefektívňovať marketingovú komunikáciu subjektov nezávislej kultúry smerujúcu k získaniu zdrojov od sponzorov a donorov, a to prioritne prostredníctvom e-marketingu a hodnotového marketingu. Rozvoj výraznej silnej stránky nezávislej kultúry, ktorou je uplatnenie multižánrovosti, experimentovania, presadzovania nových foriem umenia a inovatívnosti jej tvorcov, ide tiež ruka v ruke s uplatňovaním nových technológií a médií v činnosti týchto subjektov.

II.9.3 Zhrnutie

V rámci prípravy analytickej časti za nezávislú kultúru a kreatívny priemysel bol identifikovaný hlavný nedostatok pre adekvátne hodnotenie aktuálnej situácie. Chýbajúce akékoľvek relevantné dáta zo

sektora za ostatné roky neumožňovalo použiť rovnakú stratégiu pre tvorbu koncepcie ako pri zriaďovanej kultúre. O to dôležitejšia tak bola komunikácia s aktérmi nezávislej kultúry v rámci prípravy a spracovanie SWOT analýzy, ktoré ponúkajú dobrý prehľad o potrebách tejto časti kultúrneho priemyslu v kraji.

Za *silné stránky* nezávislej kultúry a kreatívneho priemyslu boli identifikované najmä podiel dobrovoľníctva a aktivizmu, návštevnosť podujatí, kvalita profesionálnych zručností aktérov nezávislej kultúry, multižánrovosť a experimentovanie, nové formy umenia, inovatívnosť, spojenie s lokálnou či tematickou komunitou, vzdelávanie pracovníkov, zabezpečenie školení, know-how pre aktivity potrebné na prevádzku subjektu, ale tiež kompetencie 21. storočia, marketing a podpora aktivít z verejného sektora, najmä FPU.

Za *slabé stránky* možno považovať nedostatočnú kvalitu a veľkosť využiteľných priestorov, príjmy aktérov nezriaďovanej kultúry vo vzťahu k trvalej udržateľnosti (v porovnaní s pracovníkmi zriaďovaných subjektov), vyššie umelecké a humanitné vzdelávanie v regióne, mobilita pracovníkov a profesionálov v oblasti kultúry a kreatívneho priemyslu, finančné zabezpečenie/podpora z verejných zdrojov – prevádzková podpora (najmä samosprávy), prácu s dátami, otvorené dáta, mapovanie potrieb návštevníkov/užívateľov/subjektov v kultúre, ekonomické a projektové zručnosti/znalosti vo vzťahu k zabezpečeniu prevádzkových potrieb subjektov nezriaďovanej kultúry, vybavenie subjektov nezriaďovanej kultúry a kreatívneho priemyslu technológiami a ďalšie menej závažné nedostatky identifikované v rámci SWOT analýzy.

Za *príležitosti* považujú aktéri nezávislej kultúry možnosti získavania verejných zdrojov pre svoje aktivity, možnosti samosprávy pre podporu nezávislej kultúry a kreatívneho priemyslu, medzinárodnú spoluprácu a granty, projekt EHMK 2026, nové technológie, rozširovanie vyššieho umeleckého a humanitného vzdelávania na Žilinskej univerzite, prepojenie kultúry so vzdelávaním a školami, ekonomický rozvoj regiónu, rastúca znalostná ekonomika, prepojenie s priemyslom a podnikaním, rastúcu životnú úroveň spojenú s rastom spoločenského a komunitného života, legislatívu, ale tiež rozvoj cestovného ruchu v území.

Ako *ohrozenie* vnímajú aspekty ako odchod kvalitných ľudí do väčších kultúrnych a ekonomických centier a zahraničia, nedostatok kvalifikovaných pracovníkov pre potreby aktivít subjektov v kreatívnom priemysle v regióne, nemožnosť, resp. náročnosť získania zdrojov z európskych štrukturálnych fondov, chýbajúce menšie grantové schémy, dopady pandémie a klimatické zmeny.

Dôležitou súčasťou SMART stratégie v oblasti kultúry v kraji bude nastaviť systém získavania, spracovania a zverejňovania údajov o nezávislej kultúre. Ako jedna z možností sa javí nastavenie grantového systému ŽSK postavenom na online platforme so zberom relevantných údajov ako súčasť žiadosti o grant.

II.10 Vplyv pandémie COVID 19 na kultúru a kreatívne odvetvia

II.10.1 Stručná charakteristika situácie

Kultúrne a kreatívne odvetvia (ďalej KKO) patria celosvetovo, a teda aj v národnom a regionálnom kontexte, medzi *najviac postihnuté odvetvia pandémie Covid – 19*. Spolu s odvetvím cestovného ruchu tvoria rizikové pracovné miesta od 0,8 % do 5,5 % zamestnanosti v regiónoch OECD. Najviac sú zasiahnuté dištančnými opatreniami v sociálnej oblasti. Náhly pokles výnosov ohrozuje ich finančnú udržateľnosť a má za následok zníženie miezd a prepúšťanie, čo má dopad na hodnotový reťazec ich dodávateľov z kreatívnych aj nekreatívnych sektorov. Niektoré kultúrne a kreatívne odvetvia, ako napríklad platformy s online obsahom, však profitovali zo zvýšeného dopytu po streamovaní kultúrneho obsahu počas blokovania ich prezenčných činností.

Kultúrne a kreatívne odvetvia v rámci Žilinského regiónu pozostávajú z veľkej časti z mikropodnikov, neziskových organizácií, inštitúcií a kreatívnych odborníkov, ktorí fungujú na okraji finančnej udržateľnosti. Avšak aj väčšie kultúrne a kreatívne firmy v ŽSK sú pri poskytovaní kreatívnych produktov a služieb priamo závislé od fungovania *dynamického kultúrneho ekosystému*. Kultúrne a kreatívne sektory sú v porovnaní s inými sektormi štruktúrované jedinečným spôsobom. Verejné kultúrne inštitúcie i veľkí súkromní aktéri sa spoliehajú na vzájomne prepojenú a vzájomne závislú sieť nezávislých pracovníkov a mikropodnikov, ktoré poskytujú kreatívny obsah, produkty a služby. Táto sieť je pre toto odvetvie životne dôležitá a teraz čelí bankrotu v dôsledku náhlej a veľkej straty príležitostí na príjmy.

Pre kultúrne a kreatívne odvetvia v ŽSK je charakteristický *vysoký podiel neštandardných foriem práce*. Využívanie neštandardných zmlúv je bežnou vlastnosťou kreatívnych pracovných miest. Profesionáli v týchto odvetviach sú do veľkej miery organizovaní ako samostatne zárobkovo činné osoby alebo ako mikropodniky. Napríklad podľa správ Eurostatu z roku 2020 je v Európe percento samostatne zárobkovo činných osôb v kultúrnom zamestnaní minimálne dvojnásobné oproti celkovému zamestnaniu, a v niektorých krajinách tvoria samostatne zárobkovo činné osoby takmer polovicu všetkých kultúrnych zamestnaní (napr. 48 % v Holandsku a 46 % v Taliansku v 2018). Pre Slovensko a jeho jednotlivé regióny presný údaj tohto charakteru chýba. Kreatívne pracovné miesta v ŽSK majú často neistú formu zamestnania a kríza COVID-19 poukázala na to, ako tieto pracovné miesta často prepadajú trhlinami, pokiaľ ide o poskytovanie podpory zo strany štátu. Ak si chce kreatívny profesionál (umelec, spisovateľ, novinár, hudobník atď.) zarobiť na celý rok, musí mať niekoľko projektových zmlúv ako živnostník alebo freelancer, niekedy v kombinácii s brigádnickou prácou alebo kombináciou hlavného plateného pracovného miesta (často v ne kreatívnom sektore) s „druhým“ kreatívnym zamestnaním. Základným rozdielom, v porovnaní s typickými neistými pracovnými miestami v ekonomike, je však to, že kultúrne a kreatívne pracovné miesta sú všeobecne vysoko kvalifikované. Vyžadujú si vysokú úroveň konkrétnych investícií do ľudského kapitálu a ich produktivita sa ťažko hodnotí. Okrem toho si títo pracovníci musia nielen zarobiť na živobytie, ale aj udržiavať a rozvíjať svoje „osobné siete“, aby zabezpečili budúcu životaschopnosť svojho podnikania/pôsobenia.

Takéto formy zamestnania v ŽSK vyvolávajú vzhľadom na svoje veľmi špecifické vlastnosti niekoľko problémov. Po prvé, prístup k opatreniam na podporu a náhradu príjmu, samostatnej zárobkovej činnosti alebo na podporu podnikania je výzvou, pretože podporné programy nie sú prispôbené týmto hybridným formám zamestnania. Samostatne zárobkovo činné osoby vo všeobecnosti nemajú prístup k náhradám príjmu. Je tiež bežné, že samostatne zárobkovo činný tvorivý pracovník nemá prístup k bezpečnostným sieťam, čo znižuje ich odolnosť voči finančným a iným ekonomickým šokom. Oficiálne národné a regionálne štatistiky, v ich súčasnej podobe, nezachytávajú druhé zamestnanie alebo dobrovoľnícku prácu, ktoré sú v KKO veľmi často prítomné, a teda neukazujú skutočnú veľkosť zamestnanosti v kultúre a význam tohto odvetvia. Tieto atypické formy zamestnania si vyžadujú konkrétne podporné reakcie na sociálne a zdravotné zabezpečenie, kariérny rozvoj a zvyšovanie zručností pre tvorivých pracovníkov najmä v čase krízy, akou je pandémia COVID-19.

KKO majú tiež sektorovo špecifické a veľmi rozmanité obchodné modely. Pre veľký počet kreatívnych odborníkov alebo mikropodnikov v sektore KKO je typické, že hospodársky rast alebo tvorba zisku nie sú vždy primárnym cieľom, ale sú skôr nástrojom na zotrvanie v kreatívnom podnikaní, čo je ich podstatným cieľom. Pre mnohých z nich je vnútorná motivácia a osobné uspokojenie z plnenia ich tvorivých úloh dôležitým doplňujúcim motorom ich práce. Mnoho kreatívnych firiem je založených na

nehmotných aktívach, akými sú vysoko špecifické formy zručností a odborné znalosti, siete sociálnych vzťahov alebo reputácia a kredit v konkrétnych kreatívnych komunitách.

Podobne veľa firiem v oblasti KKO má ťažkosti s prístupom k podpore inovácií napriek skutočnosti, že KKO sú sami generátormi inovácií. Robia tak prostredníctvom nových spôsobov práce (davová práca, práca na platformách a práca na projektoch), nové obchodné modely, nové spôsoby oslovovania publika a nové formy koprodukcí. Sú tiež dôležitými dodávateľmi nápadov pre ďalšie odvetvia prostredníctvom technologických prechodov a prepojení medzi podnikmi. Pretože sa inovácia najčastejšie vníma ako technologická inovácia, kultúrne a kreatívne odvetvia sa často prehliadajú alebo vylučujú z iniciatív zameraných na podporu zavedenia inovácií.

Kultúrne „ekosystémy“ v ŽSK spájajú rôzne prvky kultúrneho a kreatívneho priemyslu a iných sektorov, aby vzájomne posilnili svoju výkonnosť. Ekosystémový prístup je prepojený s prácou na klastroch a aglomeráciách a zdôrazňuje väzby medzi podnikmi, komerčnými časťami kreatívnych sektorov a inými podnikmi. Tzv. „zlúčený ekosystém“ tvorí prepojenie digitálneho, technického a kreatívneho sveta. V rámci ŽSK existuje tiež prepojenie medzi neziskovou a komerčnou časťou KKO. Dynamika spolupráce by mohla zmeniť klesajúci podiel nekomerčných častí KKO v dôsledku súčasnej krízy a očakávaného strednodobého zníženia verejného financovania. *Digitalizácia* spojená s objavujúcimi sa modernými technológiami, ako sú napríklad. virtuálne a rozšírené reality, vytvárajú nové formy kultúrnych skúseností, šírenie produktov a služieb KKO a nové obchodné modely s trhovým potenciálom.

Po prijatí protiepidemiologických opatrení presunuli kultúrne inštitúcie (divadlá, galérie, knižnice, kultúrne strediská, hvezdáreň, múzeá a nezávislá kultúra) v rámci ŽSK svoju pozornosť hlavne na obsah v online priestore, ktorý poskytujú zdarma, aby udržali pozornosť publika a uspokojili prudko zvýšený dopyt po kultúrnom obsahu. Poskytovanie bezplatného a digitálne sprostredkovaného kultúrneho obsahu nie je časom udržateľné, avšak naštartovalo tvorbu nového portfólia produktov a služieb v kultúrnom a kreatívnom priemysle (knižnice napr. zaznamenali nárast dopytu po virtuálnych učebniach a po on-line prístupe ku knihám, v divadlách sa ponuka zameriava na skvalitnenie technickej a umeleckej zložky ich produkcie, kultúrne strediská sa inšpirujú využívaním virtuálnej reality už bežne využívanej vo svete a pod.)

II.10.2 Vyhodnotenie aspektu vplyvu pandémie COVID 19 prostredníctvom SWOT analýzy

V rámci analytickej časti tvorby SMART koncepcie rozvoja v oblasti kultúry v ŽSK bola spracovaná *SWOT analýza jednotlivých kultúrnych inštitúcií a sekundárny výskum zameraný na vybrané segmenty KKO pôsobiace v rámci ŽSK.* (tab. II.9.2/1).

Tab. II.9.2/1 Vyhodnotenie dôležitosti/váhy dopadov pandémie COVID-19 jednotlivými inštitúciami a vybranými segmentami KKO v ŽSK		
Kultúrna inštitúcia, vybraný segment KKO	Príležitosť (O) /hrozba (T)	Váha dopadu (1-najnižšia, najvyššia) 5-
Divadlá		
Slovenské komorné divadlo Martin	T	5

Bábkové divadlo Žilina	T	5
Mestské divadlo Žilina	T	1
Knižnice:		
Krajská knižnica v Žiline	T	4
Kysucká knižnica v Čadci	T	5
Oravská knižnica A. Habovštiaka v Dolnom Kubíne	T	5
Turčianska knižnica v Martine	T	5
Liptovská knižnica G. F. Belopotockého v Liptovskom Mikuláši	T	4
Kultúrne strediská:		
Krajské kultúrne stredisko v Žiline	T	3
Kysucké kultúrne stredisko v Čadci	T	5
Oravské kultúrne stredisko v Dolnom Kubíne	T	4
Liptovské kultúrne stredisko v Liptovskom Mikuláši	T	5
Turčianske kultúrne stredisko v Martine	T	4
Hvezdáreň:		
Krajská hvezdáreň v Žiline	T	5
Múzeá:		
Považské múzeum	T	4
Kysucké múzeum	T	3
Oravské múzeum P. O. Hviezdoslava	T	5
Liptovské múzeum	O	5
Nezávislá kultúra:		
Inštitúcie zamerané na ochranu kultúrneho dedičstva	T	2
Divadelné súbory		
Kultúrne a kreatívne centrá		
Spevácke, tanečné, hudobné súbory a telesá		

KKP s najvyšším zastúpením (vo väzbe na počet zamestnancov) v ŽSK:		
Firmy zamerané na architektonické činnosti	T	X
Firmy zamerané na reklamné činnosti – reklamné agentúry	T/O	X

X znamená, že nebola zostavená váhami ohodnotená SWOT analýza

Z tab. II.9.2/1 je zrejmé, že vo väčšine skúmaných kultúrnych inštitúcií a vybraných KKO v ŽSK sú dopady pandémie chápané negatívne, s vysokou váhou ich vplyvu na činnosť týchto subjektov. Najčastejšie identifikovaná váha negatívneho vplyvu pandémie COVID-19 dosahuje hodnotu 5, t. j. najvyššiu hodnotu negatívneho dopadu. Nižšiu váhu tohto negatívneho dopadu, ktorá sa objavila pri niektorých inštitúciách (dokonca pri jednej inštitúcii bolo zaznamenané chápanie vplyvu pandémie ako príležitosť s najvyššou váhou) je možné odôvodniť existenciou aj pozitívnych dopadov pandémie v KKO, ktoré spočívajú v tom, že sa za tejto situácie:

- vytvoril priestor na prípravu kompletného preklopenia činností inštitúcií do on-line priestoru;
- vznikol podnet na vytváranie produktov, na ktoré vytvorila dopyt samotná pandémia;
- tvorili sa nové formáty projektov a reakcií na existujúce výzvy;
- hľadali sa aj ďalšie možnosti/cesty na napĺňanie cieľov inštitúcie v týchto zmenených podmienkach;
- získal sa „čas a nové témy“, ktorý napomáha tvorbe „zásob umenia“ s mimoriadne kvalitným obsahom a materiálom na spracovanie.

Čo sa týka *architektonických činností a reklamných agentúr*, ktoré boli vybrané pre predmetnú analýzu na základe štatisticky vykazovaného najvyššieho počtu zamestnancov KKO v ŽSK, bol v rámci uskutočneného výskumu prostredníctvom zberu sekundárnych údajov identifikovaný vplyv pandémie COVID – 19 ako ohrozenie (T), resp. hlavne v prípade reklamných agentúr sú zjavné aj niektoré pozitívne dopady, ktoré priniesla táto kríza.

Identifikáciu hlavných dopadov pandémie COVID – 19 na inštitúcie v ŽSK, vo väzbe na ich obsahové vymedzenie sú obsahom tab. II.9.2/2.

Tab. II.9.2/1 Hlavné dopady pandémie COVID – 19 v kultúrnych a vybraných kreatívnych odvetviach v ŽSK	
Divadlá, knižnice, kultúrne strediská, hvezdáreň, múzeá, galérie	- zníženie počtu návštevníkov a s tým spojený výpadok príjmov; - strata (zrušenie) pracovných miest, zníženie príjmu zamestnancov; - zhoršenie platobnej schopnosti inštitúcií; - absencia kontinuálneho a dlhodobého rozvoja inštitúcie; - bránenie (až strata) záujmu o kultúrne vyžitie; - preklopenie „živej kultúry“ iba do on-line priestoru; - neprispôsobenie pomoci štátu kultúrno-kreatívnemu odvetviu; - realizácia činnosti s výraznými obmedzeniami; - traumatizovanie ľudí pôsobiacich v „živej kultúre“ nulovými alebo minimálnymi perspektívami v ich práci; - nedostatok mechanizmov, ktoré by po uvoľnení opatrení podporili dopyt po kultúre a reštartovali kultúrny a kreatívny priemysel.

Nezávislá kultúra	- zníženie počtu návštevníkov podujatí a s tým spojený výpadok príjmov; - bránenie (až strata) záujmu o kultúrne vyžitie obyvateľov; - hromadné preorganizovanie dohodnutých akcií; - neprispôsobenie pomoci štátu pre kultúrne a kreatívne odvetvie; - realizácia činnosti s výraznými obmedzeniami; - strata záujmu subjektov kultúry „robiť“ pre tých, ktorých kultúra nezaujíma; - tvorba „zásob umenia“ s mimoriadne kvalitným materiálom na spracovanie.
Architektonické firmy – ako subjekt KKO	- panika a nepredvídateľný vývoj v architektonických činnostiach; - vznik úplne iného typu krízy, ako je typická ekonomická a hospodárska kríza (kedy sa vyrába a kolabuje len odbyt) – v tomto type krízy sa nevyrába a kolabuje všetko, čo nie je potrebné ku každodennému životu a najmä služby, kde patrí aj projektovanie a výstavba; - zásadné zníženie dopytu po architektonických službách, a to hlavne zo strany súkromných investorov; - celkový pokles výkonnosti a činnosti projektových spoločností; - finančné straty z obchodnej činnosti; - konfrontovanie s realitou nasledujúcej ekonomickej krízy, počas ktorej poklesne objem zákaziek na projektové a stavebné práce z privátneho prostredia; - prechodný pokles vyťaženia jestvujúcich stavebných i projekčných kapacít a – pozitívne chápaný dopad – úsilie štátu zamestnať architektov verejnými zákazkami; - prechodný pokles cien tohto typu prác; - obmedzenie špecializovaných prác v laboratóriách, pretože sa pracuje „z domu“; - zníženie príjmov, ktoré bude spôsobené hlavne nemožnosťou fakturovať niektoré už vykonané architektonické činnosti; - zvýšené náklady na ľudský potenciál v dôsledku ich vybavenia hygienickými prostriedkami; - zmena niektorých nastavení a technického vybavenia pre „prácu doma“; - pozitívny dopad v podobe vytvorenia priestoru na iniciovanie novej stavebnej legislatívy na Slovensku.
Reklamné agentúry – ako subjekt KKO	- ohrozená finančná udržateľnosť; - pokles dopytu po niektorých produktoch a službách, pretože klienti pozastavili už naplánované projekty alebo znížili marketingové rozpočty kvôli problémom s likviditou; - na neurčito posunuté objednávky a projekty – hlavne zahraniční klienti stopli rozpracované a odložili plánované projekty z oblasti marketingovej komunikácie; - odloženie platieb za produkty alebo odklad ich prevzatia zo strany objednávateľov; - strata klientov z dôvodu ich bankrotu či neistoty príjmov; - prechod na ponuky lacnejších riešení;

	- pozitívny vplyv – zvýšený dopyt po digitálnych riešeniach, inovatívnych riešeniach vo web dizajne; pozitívny vplyv – platformy online obsahu profitovali zo zvýšeného dopytu po streamovaní obsahu počas blokovania off-line riešení.
--	--

Z uvedenej analýzy vyplynulo rámcové strategické zameranie SMART koncepcie rozvoja v oblasti kultúry a vybraných činností v KKO v podmienkach ŽSK.

Zdroje informácií:

Adapted from Eurostat, Culture Statistics – Cultural Employment, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Culture_statistics_-_cultural_employment (accessed 15 June 2020)

OECD webinar Coronavirus (COVID-19) and Cultural and Creative Sectors: Impact, Policy Responses and Opportunities to Rebound after the Crisis, held on 17 April, 2020, <https://youtu.be/nlmafdI27Tc>.

Office for Cultural Economics Research (Büro für Kulturwirtschaftsforschung), Zur Arbeitslosigkeit im Kultur-/Kreativsektor, Nr. 03, <https://kulturwirtschaft.de/zur-arbeitslosigkeit-im-kultur-kreativsektor-nr-03/> (accessed 9 July 2020).

Odbor kultúry ŽSK: SWOT analýza kultúrnych inštitúcií v Žilinskom samosprávnom kraji (sept. - november 2020)

Čorejová, T., Rostášová, M: Dimenzie kreatívnych odvetví v ŽSK – výsledky projektu KRENAR – prezentácia na stretnutí riešiteľského kolektívu projektu Inteligentný a lepší Žilinský samosprávny kraj)

II.11 SMART IoT riešenia

INTERNET VECÍ (anglicky Internet of Things, skratka IoT) je prepojenie jednotlivých SMART zariadení prostredníctvom internetu bez aktívnej účasti človeka. Zariadenia môžu byť napríklad automobily, domáce spotrebiče, nositeľné doplnky alebo rôzne senzory a čidlá, ktoré si spolu vymieňajú informácie alebo spolupracujú. Internet vecí je umožnený okrem iného vďaka miniaturizácii, znižovaniu spotreby a ceny čipov a bezdrôtových technológií, ktoré sa tak môžu zaobísť bez veľkej batérie a komunikujú spolu s veľmi malou spotrebou. Podľa štúdie TransformaInsight bude v roku 2030 existovať viac ako 24 miliárd zariadení zapojených do internetu vecí.

Z technického pohľadu spolu zariadenia môžu komunikovať rôznymi spôsobmi – najčastejšie je využitie bezdrôtovej siete Wi-fi, GSM siete, nízkoenergetické Bluetooth, NFC alebo RFID. S vyhodnocovaním mnohokrát obrovského množstva dát zase pomôžu technológie Big data.

Cieľom internetu vecí v kultúre (IoT) je transformovať prostredie, prezentujúce kultúrne dedičstvo na Smart prostredie, ktoré integruje smart riešenia – inteligentné objekty, senzory, služby a aplikácie.

Smart IoT riešenia v kultúrnych zariadeniach sa dajú rozdeliť na riešenia týkajúce sa:

- bezpečnosti návštevníkov
- monitoringu prostredia, energetickej efektívnosti budov a úpravy exteriéru areálov
- prezentácie kultúrneho dedičstva

Pri **bezpečnosti návštevníkov** je cieľom ochrana pred neoprávneným vstupom do areálu, bezpečnosť pohybu v areáli a budove zariadenia. Príkladmi možných IoT riešení sú automatické vstupné brány, inteligentné oplotenia areálu, foto-voltaické panely, kamerové systémy, inteligentné osvetlenie, protišmykové riešenia, bezbariérové riešenia, monitoring vstupu do budovy. Stále viac sa začínajú vo svete využívať aj riešenia monitorujúce a vyhodnocujúce pohyb návštevníkov. Po skúsenosti s COVID pandémiou sa osvedčili vo verejných budovách antiinfekčné filtre pri vstupe do budovy, automatizované meranie telesnej teploty, príp. dezinfekčné brány.

Pre **monitoring prostredia** a zabezpečenie energetickej efektívnosti sa používajú rôzne typy senzorov – senzory dymu, senzory požiaru, senzory zachytávajúce zvýšený obsah CO₂, senzory zatopenia, senzory teploty, senzory prašnosti, ďalej inteligentné systémy vykurovania so zónovou reguláciou a vzdialeným prístupom, inteligentné osvetlenie, rolety s diaľkovým ovládaním a pod. Za smart riešenia sa pokladajú aj environmentálne riešenia týkajúce sa zadržiavania vody v areáli, budovania zelených stien alebo striech, drenážne chodníky a pod. Inteligentné lavičky s možnosťou dobíjania sú zaujímavou možnosťou zatraktívnenia areálu zariadenia.

Pre **prezentáciu kultúrneho dedičstva** sa používajú napr. digitálne informačné (interaktívne) panely, digitálne popisujúce displeje, multimediálne sály, inteligentné okuliare, kreslá rozšírenej reality, inteligentné knihy atď. Knižničné zbierky sa dajú vkladať do „book-o-mat“ stánkov, ktoré sú k dispozícii 24 hodín denne. Bežnými smart riešeniami sa stávajú aplikácie do mobilov, ktoré ponúkajú sprievodcu (audio guides, video guides) po jednotlivých zbierkach zariadenia s informáciami v rôznych jazykoch. Smart aplikácie pre návštevníkov kultúrneho turizmu, informujúce o najvzácnejších dielach v zariadeniach, sa stávajú povinným štandardom. Veľkú úlohu hrá rozvoj tzv. rozšírenej reality (augmented reality). Virtuálne návštevy zariadení namiesto fyzických návštev sa najmä v časoch pandémie stávajú stále viac rozšírené. Fyzické alebo digitálne „storytelling“ robí prezentácie atraktívnejšie pre návštevníkov, najmä keď prezentovaný objekt rozpráva sám.

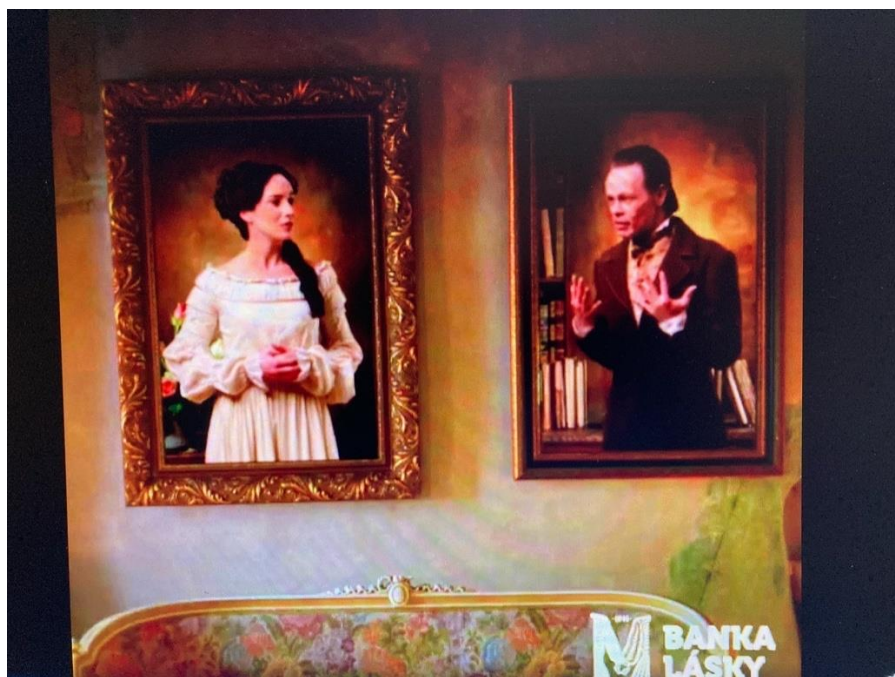
Príklady a inšpirácie možných smart riešení v oblasti kultúry:



Zoznam smart riešení v kultúre - inšpirácie		
Názov	Popis	Miesto
SMART-i-WALL	animácie, zvuk, modely na interaktívnych stenách	Mendelovo múzeum, Brno, ČR
On-line tour	virtuálna prehliadka expozícií múzea	Louvre Paris
Virtuálna prehliadka	virtuálna prehliadka múzea,cca 6 min.	Múzeum Andyho Warhola
COVID-EO projekt	audiovizuálna séria o dielach umelcov, vystavených v múzeu	Múzeum Andyho Warhola
Smartkatalóg	mobilná aplikácia, umožňujúca vyhľadávať knihy v knižnici	Knižnica Petržalka
At-home Art Class with the Guggenheim	procesne orientovaný umelecký projekt pre deti cez 45 min. online hodiny	Guggenheim Museum, New York
Interaktívna expozícia	Interaktívnou a zážitkovou formou pripravená expozícia o ľudských zmysloch	Múzeum Levoča
Pure Land	360° rozšírená realita na preskúmanie Jaskyne tisícich Budhov (UNESCO),	City University, Hong Kong, Čína
Rekrei (Mosul Museum)	3D vizualizácia zničených exponátov a múzea v Mosule, Irak	online
Zamani Project	geovizualizácia, rekonštrukcie modelov a panoráma najdôležitejšieho afrického	University of Cape Town, Južná Afrika
The O-device	digitálny sprievodca po múzeu, mobilná aplikácia, personalizovaný výklad, texty,	Museum of New and Old Art, Hobart, Tasmania, Austrália
StreetMuseum Mobile App	mobilná aplikácia na báze rozšírenej reality na objavovanie pamiatok a jedinečných	Museum of London, London, UK
Paisatge: Barcelona Landscape Webapp	interaktívna aplikácia, digitálny sprievodca po meste s dôrazom na objavovanie a spoznávanie významných kultúrnych a	City Council, Barcelona, Španielsko
The Collection Wall	dotykový systém umožňujúci viacerým návštevníkom prezerať digitalizovanú zbierku tematicky a v reálnom čase	Cleveland Museum of Art, Ohio, USA

Hovoriace obrazy

V Dome Maríny v Banskej Štiavnici ožili obrazy tak, že postavy sa pohybujú a hovoria. Idea je atraktívna v tom, že obraz môže poskytnúť návštevníkovi zaujímavé informácie o sebe, je to atraktívne a návštevník má zážitok. Technologicky ide o inštaláciu displeja, ktorý zobrazuje krátke nahraté video, inštaláciu senzora pohybu alebo vypínača pre spustenie videa a, samozrejme, nahratie krátkeho videa najlepšie s hlasom známeho herca alebo herečky.



Obr.: Ilustrácia hovoriacich obrazov z Domu Maríny v Banskej Štiavnici

