

Projekt riadenia a rozvoja Ústredia ľudovej umeleckej výroby do roku 2026

Mgr. Eva Ševčíková
apríl 2021



1. VÝCHODISKÁ SÚČASNÉHO STAVU K31. 3. 2021

1.1. Ústredie ľudovej umeleckej výroby (ďalej ÚĽUV) je príspevková organizácia v pôsobnosti Ministerstva kultúry Slovenskej republiky (ďalej MK SR) založená dekrétom prezidenta ČSR č. 110/1945, následne ustanovená zákonom SNR č. 4/1958 Zb. o ľudovej umeleckej výrobe a umeleckých remeslách, ktorý spolu so Štatútom ÚĽUV z roku 2008 definujú jej poslanie. Poslaním ÚĽUV-u je systematická, komplexná ochrana a rozvíjanie tradičných remesiel a pomoc ich súčasným nositeľom, v širšom rámci zasadených do sféry starostlivosti o nehmotné kultúrne dedičstvo Slovenska.

1.2. ÚĽUV zahŕňa aj:

- ✖ Múzeum ľudovej umeleckej výroby – otvorený depozitár (ďalej MĽUV) zapísané v Registri múzeí a galérií SR pod č. 96/2008,
- ✖ Knižnicu ÚĽUV zapísanú v Zozname knižníc SR pod č. 3998/2000-400/0215,
- ✖ 3 Regionálne centrá remesiel v Bratislave, Banskej Bystrici a Košiciach (ďalej RCR),
- ✖ 3 výstavné priestory,
- ✖ 5 predajní.

1.3. ÚĽUV spravuje:

- ✖ 6 budov (v Bratislave, Stupave, Banskej Bystrici, Košiciach, Tatranskej Lomnici, Blatnici), z toho 3 národné kultúrne pamiatky, 1 nebytový priestor v Bratislave,
- ✖ 23 913 ks zbierkových predmetov,
- ✖ 12 643 knižničných jednotiek,
- ✖ dokumentačný fond MĽUV (cca 100 000 ks negatívov, diapozitívov, fotografií a dokumentačných kariet) a pracovný fond (120 ks).

1.4. ÚĽUV zamestnáva:

67 zamestnancov (čo predstavuje 64 prepočítaných úväzkov), z toho 53 v Bratislave, 6 v Banskej Bystrici, 6 v Košiciach, 2 v Tatranskej Lomnici. Mzdové prostriedky zriaďovateľa na rok 2021 sú rozpočtované pre 58 zamestnancov, ostatní sú platení z vlastných zdrojov.

Pohyb zamestnancov za ostatných desať rokov je kvantifikovaný v nasledujúcej tabuľke:

	PRIEMERNÝ PREPOČÍTANÝ POČET	EVIDENČNÝ POČET, T.J. FYZICKÉ OSOBY	NÁSTUP	VÝSTUP
2011	57	55	14	13
2012	57	55	12	9
2013	65	57	24	20
2014	61,5	59,5	17	18
2015	67,5	63,5	24	20
2016	67,5	66	34	34
2017	67,5	66	28	19
2018	64	69	25	23
2019	64	71	23	22
2020	64	68	12	14
2021	58	67		



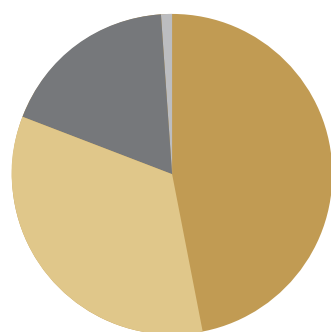
1.5. ÚĽUV ako odborná organizácia:

- ✕ vydáva:
 - časopis Remeslo, umenie, dizajn (21 ročníkov, pôvodne 4x do roka, v roku 2021 2x s rozšíreným počtom strán);
 - 6 edícií: Tradícia dnes (vydaných 12 titulov), Škola tradičnej výroby a remesiel (32), Inšpirácie (1), Pramene (4), Osobnosti (4), ÚĽUV deťom (24),
- ✕ elektronicky tvorí a sprístupňuje 4 encyklopédie: Tradičné remeslá a domáce výroby, Tradičný odev Slovenska, Výrobky ÚĽUV, Výrobcovia,
- ✕ vyhlasuje dve súťaže:
 - Kruhy na vode (10 ročníkov, cieľová skupina: dizajnéri, remeselníci, študenti, periodicita: každé dva roky),
 - V krajine remesiel (7 ročníkov, cieľová skupina: mládež vo veku 8 – 18 rokov, periodicita: každé dva roky),
- ✕ organizuje festival Dni majstrov ÚĽUV (29 ročníkov),
- ✕ tvorí vlastné metodiky vzdelávania v oblasti remesla, časť kurzov je akreditovaných Ministerstvom školstva SR,
- ✕ realizuje každý rok cca:
 - 260 kurzov pre všetky vekové skupiny,
 - 230 tvorivých dielní a 20 turnusov týždenných táborov pre deti,
 - 5 výstav,
- ✕ zdigitalizoval v rámci národného projektu Digitálne múzeum 8 213 svojich zbierkových predmetov a 672 znalostí z oblasti ľudovomeleckej výroby (ďalej „ĽUV“),
- ✕ výtvarná komisia prijme ročne cca 250 – 350 nových výrobkov do sortimentu ÚĽUV,
- ✕ každoročne udeľuje ocenenie „majster ĽUV“,
- ✕ poskytuje cca 300 – 500 konzultácií výrobcom v priebehu jedného roka,
- ✕ zabezpečí predaj ročne 28 276 ks výrobkov, 5 840 ks publikácií (údaje za rok 2019),
- ✕ podporuje činnosť 5 klubov remesiel,
- ✕ je členom The World Craft Council (WCC Europe), European Folkart and Craft Federation (EFACF), ICOM, Medzinárodnej organizácie paličkovanej a šitej čipky (OIDFA).

1.6. Príjmy ÚĽUV-u:

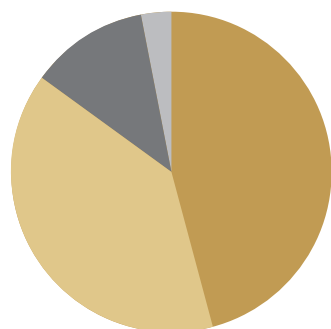
Príjmy organizácie tvoria príspevok od zriaďovateľa na činnosť na základe kontraktu, prioritné projekty, investičné akcie, vlastné príjmy, ďalšie projekty/granty. Vlastné príjmy tvoria výnosy z tržieb za predaj publikácií, účastnícke poplatky za kurzy, tržby za tovar – vlastná výroba a komisionálny predaj.

Medziročný pokles tržieb zapríčinený dopadom opatrení súvisiacich s pandémiou COVID-19 bol za predaj tovaru o 46 % a za predaj služieb o 36 %.



Vlastné príjmy v roku 2019

- ✕ tržby za tovar 47 %
- ✕ predaj služieb 34 %
- ✕ aktivácia materiálu a tovaru 18 %
- ✕ ostatné výnosy 1 %



Vlastné príjmy v roku 2020

- ✕ tržby za tovar 46 %
- ✕ predaj služieb 39 %
- ✕ aktivácia materiálu a tovaru 12 %
- ✕ ostatné výnosy 3 %



1.7. Náklady a výnosy ÚĽUV-u:

V kvantitatívnom vyjadrení sú uvedené roky 2019 a 2020, t.j. rok pred pandémiou ochorenia COVID-19 a v roku pandémie.

VÝNOSY	2019	2020
Výnosy z transferov	2 417 985	2 130 877
z toho bežný transfer	2 301 532	1 921 218
z toho kapitálový transfer	111 453	209 659
z toho ostatné subj.	5 000	0
Tržby za vlastné výkony	622 645	361 173
z toho tržby z predaja služieb	260 257	167 706
z toho tržby za tovar	362 387	193 467
z toho aktivácia	135 384	50 192
Výnosy celkom	3183736	2555473

NÁKLADY	2019	2020
Spotrebované nákupy	364 645	291 459
Služby	623 627	291 459
Osobné náklady:	1 556 821	1 469 267
z toho mzdové náklady	1 098 827	1 052 827
z toho zákonné soc. poisť.	378 771	345 991
Náklady celkom	2734782	2318369

NÁKLADY	2019	2020
Výsledok po zdanení	448954	237104

Organizácia dosiahla v roku 2019 hospodársky výsledok vo výške 448 954 €, v roku 2020 237 104 €.

1.8. Identifikácia potrieb organizácie:

Predkladaný projekt vychádza z identifikácie tých oblastí a potrieb, ktoré sú v organizácii dlhodobo zanedbané, chýbajú alebo vôbec neexistujú. Z vyššie uvedených údajov vyplýva vysoká miera fluktuácie zamestnancov alebo prepád tržieb v kamenných obchodoch. Nevyhnutné je zamerať sa na on-line priestor, k čomu je potrebné zabezpečiť vhodné technické podmienky. Z ďalších oblastí je nutné zamerať pozornosť na zanedbanú správu budov, najmä nevyhovujúci stav objektov v Stupave a Blatnici. Základným predpokladom, ktorý prechádza naprieč všetkými oblasťami je otvorená komunikácia smerom von, ale aj vo vnútri (potreba ozdravenia), a zároveň lepšie zapojenie externých spolupracovníkov – zástupcov odbornej obce do činnosti organizácie. Kľúčovým predpokladom je preto kvalitné riadenie a pozornosť venovaná vnútornému rozvoju. V ňom absenteje koncepčné nastavenie a synergia vo vykonávaných činnostiach. Ukázala sa tak nepripravenosť na krízové obdobie, zastaralosť súčasných postupov, nevyužívanie inovácií. Dlhodobo absenteje systematické vzdelávanie a podpora mobility výrobcov, dizajnérov, ale aj vlastných zamestnancov.

Ďalšou oblasťou je zber a analýza dát. Analytická a metodická činnosť vo sfére pôsobenia je oblasť, ktorej nebola v ostatnom období v ÚĽUV-e venovaná takmer žiadna pozornosť. Rovnako chýba systematický monitoring – mapovanie výskytu remesiel a výroby, aktívne vyhľadávanie a kontaktovanie nových výrobcov, prieskumy trhu, prieskumy potrieb užívateľov výstupov organizácie. Veľmi dôležitým je presah mimo „vlastné múry“ ÚĽUV-u. Spolupracovať je potrebné nielen s individuálnymi tvorcami, ale aj so združeniami remeselníkov, dizajnérov, školami zameranými na dizajn, partnerskými organizáciami. Napriek dlhoročnému členstvu vo viacerých relevantných združeniach, absenteje hlbšia spolupráca so zahraničnými partnermi. ÚĽUV by jednoznačne mal byť strategickým partnerom v inovatívnych projektoch zameraných na kreatívny priemysel, remeslo a dizajn inšpirovaný remeslom.

2. RIADENIE A ROZVOJ ÚĽUV DO ROKU 2026

Na plnenie poslania ÚĽUV plánujem počas najbližších piatich rokov používať viaceré nástroje v nasledujúcich oblastiach:

2.1. v oblasti manažmentu:

Od roku 2010 je ÚĽUV držiteľom certifikátu o zavedení a udržiavaní systému manažérstva kvality podľa normy STN EN ISO 9001:2016. Z vlastnej skúsenosti považujem tento systém za efektívny nástroj riadenia, plánujem však iniciovať interné vyhodnotenie jeho procesov a podľa výsledkov ich upraviť. V oblasti manažmentu považujem za nevyhnutné:



- ✗ prepracovať organizačnú štruktúru,
- ✗ stabilizovať tím zamestnancov, optimalizovať ich počet,
- ✗ aktívne plánovať a využívať zdroje príjmov dostupné pre ÚĽUV (predaj vlastných produktov a služieb – publikácie, kurzy, krojová výroba, služby v oblasti poradenstva a realizácie na mieru v oblasti pôsobenia, doplniť a zvýšiť ponuku služieb aj v online priestore),
- ✗ hľadať zdroje príjmov aj mimo kontraktu so zriaďovateľom (projekty EHP a Nórska, Erasmus+, iné),
- ✗ prehodnotiť vlastné činnosti s cieľom dosiahnutia synergie – ich vzájomného prepojenia (plánovanie na viac rokov, efektivita a hospodárnosť, nastaviť merateľné ukazovatele),
- ✗ vo vydavateľskej a výstavnej činnosti aj pri podujatiach zadefinovať „vychádzajúce hviezdy, stálice a zomierajúcich psov“, každému venovať adekvátnu pozornosť a prichádzať s námetmi na „nové vychádzajúce hviezdy“,
- ✗ prehodnotiť funkcie RCR ako regionálnych centier prepojených s historickým potenciálom príslušných regiónov (BB – tradícia, KE – kreatívny priemysel a dizajn, Galéria a predajňa Tatranská Lomnica – prepojenie na turizmus a cestovný ruch),
- ✗ obnoviť činnosť všetkých predajní a Dizajn štúdia,
- ✗ v spolupráci so zriaďovateľom nastaviť procesy udržateľného financovania a efektívnej správy majetku štátu zvereného do správy ÚĽUV-u,
- ✗ pripraviť investičný plán na opravy a údržbu budov, modernizovať technické vybavenie.

2.2. v oblasti kultúrnej politiky a nehmotného kultúrneho dedičstva:

V súčinnosti so zriaďovateľom aktívne participovať na rozvoji kultúrnej politiky v rámci pripravovanej stratégie rezortu do roku 2030, aktívne sa podieľať na príprave Akčného plánu udržateľného rozvoja nehmotného kultúrneho dedičstva a tradičnej ľudovej kultúry na roky 2022 – 2025 a na implementácii Dohovoru na ochranu nehmotného kultúrneho dedičstva UNESCO. V uvedenom kontexte je mojím cieľom plne využívať a rozvíjať odborný potenciál organizácie:

- ✗ aktívne spolupracovať pri príprave podkladov, analýz, hodnotení v oblasti tradičného remesla a nehmotného kultúrneho dedičstva,
- ✗ byť iniciátorom a aktívnym účastníkom diskusií vo vzťahu k remeslu a jeho posunoch v oblasti kreatívneho priemyslu,
- ✗ činnosť MĽUV viac zamerať na dokumentáciu nehmotného kultúrneho dedičstva (dokumentácia zanikajúcich techník, t.j. súčasných výrobcov ako nositeľov znalostí),
- ✗ venovať sa aj teoretickej terminologickej oblasti vo sfére pôsobenia organizácie.

2.3. v oblasti rozvoja tradičných remesiel a výroby:

Základom je dialóg s odbornou verejnosťou, zástupcami zriaďovateľa, ale aj zainteresovanou verejnosťou na tému tradičné remeslo v súčasnosti, spoločné hľadanie nových foriem dokumentácie a prezentácie s cieľom jeho zachovania a rozvoja, vnímať a prezentovať remeselníkov a dizajnérov ako hlavných aktérov kreatívneho priemyslu. ÚĽUV má byť otvoreným priestorom na vznik novej tvorby vrátane „dizajnu inšpirovaného remeslom“ ako budúcnosti remesla v 21. storočí a jeho konkurencieschopnosti na trhu. Preto chcem:

- ✗ vytvárať príležitosti na aktívnu spoluprácu výrobcov/remeselníkov a dizajnérov na tvorbe inovatívnych produktov v oblasti tradičného remesla a dizajnu inšpirovaného remeslom formou krátkodobých aj dlhodobých projektov (konkrétne príklady sú uvedené v bode 3.),
- ✗ aktívne pokračovať v realizácii súťaže Kruhy na vode, podporiť medzinárodnú účasť,
- ✗ vypracovať projekt „Otvoreného ateliéru“ ako kreatívneho centra a otvoreného depozitára (potreba vhodných priestorov, investičný zámer),
- ✗ medzinárodné projekty s účasťou remeselníkov a dizajnérov – know-how zo zahraničia, vytváranie partnerstiev, podpora osobného rozvoja remeselníkov, medzinárodná mobilita mladých tvorcov,
- ✗ zamerať sa na poznanie možností a samotnú podporu ekonomickej stránky remesla (podpora predaja na domácom aj zahraničnom trhu, marketing, legislatívny rámec).

2.4. v oblasti otvorenej spolupráce:

ÚĽUV ako kľúčový partner pre verejný a súkromný sektor v oblasti svojho pôsobenia má byť vlastným aktívnym prístupom strategickým partnerom (ako autor/spoluautor/odborný garant) inovatívnych projektov a nových foriem spolupráce s domácimi a so zahraničnými subjektmi:



- ✘ zapájať sa do medzinárodných projektov, ktorých cieľom je vytváranie príležitostí pre remeslo a dizajn, najmä v oblasti vzdelávania a tvorby nových produktov,
- ✘ spolupracovať so špičkovými organizáciami a tvorcami v oblasti svojho pôsobenia a zapájať sa do relevantných medzinárodných fór, využiť dlhoročné členstvo v odborných organizáciách (WCC, EFACF),
- ✘ rozvíjať nové vzdelávacie projekty – uchádzanie sa o Erasmus+ a pod.,
- ✘ vybrané projekty, ktoré sú určené na otvorenú spoluprácu: Otvorený ateliér, Online platforma, Škola remesiel a vzdelávanie profesionálov, Mobilita mladých tvorcov, Expozícia ľudového odevu v Bratislave a ďalšie.

2.5. v oblasti on-line prezentácie:

Ako nedostatočne využitá sa ukazuje oblasť on-line priestoru – pri zachovaní všetkých špecifik manuálnej práce s prírodným materiálom, ktoré sú základným predpokladom na poznanie a rozvoj remesla. ÚĽUV má predpoklady pre vlastnú jedinečnú ponuku kultúrnych služieb aj v tejto oblasti, základným predpokladom však je:

- ✘ nová webová stránka organizácie – dôležitý nástroj na podporu činností, na zvýšenie dostupnosti tovaru a služieb, následne vlastných príjmov (štandardný internetový obchod, dnes je používaná málo efektívna forma predaja cez web), zároveň podpora výrobcov a dizajnérov, priestor na ich prezentáciu a sieťovanie,
- ✘ vytvoriť online databázu obrazových digitálnych záznamov zbierkových predmetov MĽUV a fotoarchívu ako inšpiračný zdroj pre kreatívny priemysel,
- ✘ aktívna participácia na projekte „Online platforma na podporu odbytu výrobkov tradičných remesiel“,
- ✘ virtuálne prehliadky výstav, webináre ako príklad sprístupnenia produktov v oblasti prezentácie (ďalšie konkrétne príklady sú uvedené v bode 3.).

2.6. v oblasti marketingu a komunikácie:

Na nastavenie marketingovej a komunikačnej stratégie je nevyhnutné definovať cieľové skupiny, uplatňovať princípy obsahového marketingu (texty posilňujúce značku ÚĽUV a budujúce dôveru spoločnosti) pri zohľadnení najnovších komunikačných a spoločenských trendov:

- ✘ vytvoriť jednotnú vizuálnu identitu,
- ✘ aktívne využívať online platené aj neplatené komunikačné nástroje, sponzoring, partnerstvá aj nefinančnú podporu,
- ✘ osloviť mladú generáciu – rozšíriť ponuku na sociálnych sieťach, zavedenie blogu a vlogu, komunikácia influencerov, príp. ambasádorov sektora,
- ✘ zamerať sa na kreatívnu prezentáciu produktov/výrobkov, kreatívne obaly produktov/výrobkov (napr. aj cez súťaž Kruhy na vode),
- ✘ kľúčové slová pre komunikáciu remesla a dizajnu inšpirovaného remeslom:
 - ✘ ľudia,
 - ✘ hodnoty (udržateľnosť, eko/bio, ručná práca, zmysluplnosť, krása, naplnenie, hrdosť, radosť, potešenie, slow life ...),
 - ✘ autenticita (kvalitné zdroje inšpirácie, kreativita).

2.7. v oblasti vzdelávania:

Dlhodobo absentuje hĺbkové vzdelávanie cieľovej skupiny (výrobcovia, remeselníci, dizajnéri, lektori remesiel, pedagógovia, študenti dizajnu), preto plánujem motivovať zamestnancov RCR k realizácii inovatívnych programov akými sú:

- ✘ špecializované tréningové a poradenské programy zamerané na chýbajúce zručnosti v oblasti manažmentu, podnikateľských činností, marketingu, získavania kapitálu a celkového konceptu pri uplatňovaní sa kreatívnych profesií na trhu,
- ✘ zamerať sa na využitie potenciálu absolventov kurzov (nielen ako potenciálnych lektorov školy remesiel, ale systematicky vychovávať pokračovateľov – nositeľov znalostí formou dlhodobých individuálnych kurzov),
- ✘ systematická práca aj na poli klasického školstva (cez tradičné remeslá a výroby prispieť k obnove predmetu technické práce v základných školách; obohatiť existujúce odbory na stredných odborných školách, resp. pomáhať zaviesť nové; ponúknuť spoluprácu vysokým školám),
- ✘ inovatívnu ponuku Školy remesiel je potrebné vytvoriť aj v on-line priestore.



2.8. ÚĽUV ako otvorená odborná inštitúcia:

Na reálne napĺňanie poslania organizácie je potrebné aktívne zapájanie odborníkov do jej odborných činností. Otvára sa tak priestor na zmenu v činnosti komisií ako aktívnych poradných orgánov a zriadenie v legislatíve aj v interných predpisoch uvádzaného, ale v realite neexistujúceho Poradného zboru. V ňom by mali mať rovnocenné zastúpenie majstri remeselníci, dizajnéri, teoretici a zástupcovia zriaďovateľa ako dôležití partneri podieľajúci na ďalšom smerovaní ÚĽUV-u. Návrhy na zmeny:

- ✖ vytvoriť dve Výtvarné komisie – jedna pre tradičné výrobky (nadväznosť na tradičný sortiment), druhá pre inovácie a dizajn; Výtvarná komisia ÚĽUV totiž rozhoduje nielen o sortimente, ale aj o nastavení smerovania celého odvetvia výroby,
- ✖ nový štatút Komisie pre udeľovanie ocenení majster ĽUV – hľadanie nových možností podpory nositeľov tradičných remesiel a výrob (príklady dobrej praxe v zahraničí + potrebná analýza, väčšia participácia zo strany zriaďovateľa),
- ✖ vytvoriť Poradný zbor ÚĽUV ako dôležitý nástroj hodnotenia a kreovania odbornej činnosti organizácie (pozri Zákon SNR č. 4/1958 Zb., Organizačný poriadok ÚĽUV).

Predložené návrhy vychádzajú z dlhoročných skúseností vo sfére pôsobenia organizácie, zo štúdií dostupných interných a externých zdrojov, a najmä z aktívnej komunikácie so zástupcami odbornej obce. V tejto chvíli ešte nie sú podložené analýzami pre všetky uvedené oblasti. Zásadné rozhodnutia môžu byť prijaté až po ich vykonaní, ideálne po vykonaní komplexného auditu projektového riadenia, procesov finančného riadenia, vyhodnotenia hospodárnosti a efektivity súčasných a aj navrhovaných riešení.

3. NAMIESTO ZÁVERU UVÁDZAM NOVÉ ROZBEHNUTÉ PROJEKTY, KTORÉ SME V ÚĽUV-e ZAČALI REALIZOVAŤ V ROKU 2021 V SÚLADE MOTTOM: „KAŽDÁ AKTIVITA JE PRÍLEŽITOSŤ!“

- ✖ projekt Tandemy – spolupráca s vysokými školami zameranými na dizajn (Ateliér dizajnu VŠVU, Fakulta architektúry STU, Katedra dizajnu FU TUKE), aktívne partnerstvá študentov dizajnu s majstrami výrobcami,
- ✖ Nová tvár Dvora remesiel ÚĽUV – s Ateliérom interiérového dizajnu VŠVU (prioritný projekt),
- ✖ Tradícia v dizajne – tvorba a prezentácia novej tvorby slovenských výrobcov v zahraničí – 5 dizajnérov/15 produktov/5 prototypov nových výrobkov – odevný dizajn a doplnky (prioritný projekt),
- ✖ Otvorený ateliér ÚĽUV – 3 limitované edície výrobkov, ktoré vznikli v spolupráci študentov ŠÚV J. Vydru a Slovenskej ľudovej majoliky ako výstup zo sympózia v roku 2020,
- ✖ výstava Tradícia netradične: Drevo – začiatok nového výstavného konceptu,
- ✖ výstavný projekt Synergie – odevná tvorba v ÚĽUV-e ,
- ✖ virtuálna prehliadka výstavy Majstri hudobných nástrojov,
- ✖ webinár pre pedagógov s cieľom podpory súťaže V krajine remesiel ,
- ✖ videonávody Školy remesiel ÚĽUV – online ponuka (spolu s materiálom na výrobu),
- ✖ ponuka individuálnych kurzov vo všetkých RCR,
- ✖ marketingová podpora predaja výrobkov (Slovenské kraslice z ÚĽUV-u, Jarná kolekcia a Drevo),
- ✖ reprezentatívny prieskum zameraný na zmapovanie vnímania ĽUV a znalosť značky,
- ✖ partner s finančnou spoluúčasťou v projekte Craft à porter, žiadateľ O. Z. Denamit, v prípade získania podpory realizácia aktivít v rokoch 2022 – 2023 (projekt Podnikanie v kultúre, kultúrne dedičstvo a kultúrna spolupráca, Kód výzvy: CLT03),
- ✖ príspevky v médiách (RTVS, TA3, TV Ružinov, cielená ponuka ÚĽUV-u pre médiá).

