

Menej administratívy, viac pozornosti pamiatkam

moderný otvorený a odborný Pamiatkový úrad SR

Ing. arch. Pavol Ižvolt, PhD., MSc.

február 2022

Prepojenie vedecko-výskumno-dokumentačnej a úradnej kapacity s právomocami špecializovanej štátnej správy - životaschopný model, zvyšujúci úroveň pamiatkovej ochrany.

Aplikačná prax však odhalila množstvo problémov:

- v organizácii práce
- v slabej komunikácii s verejnosťou
- v nedokončených zmenách v obsluhu spravovaných poznatkov
- v nedostatočnom/zabrzdenom rozvoji ľudských zdrojov

Zároveň môžeme konštatovať nízku dôveru verejnosti k práci PÚ, zlý stav pamiatkového fondu a veľmi nízku úroveň pamiatkových obnov.

PÚ SR

SWOT silné stránky

súčasný stav PÚ SR

- vybudovaná sieť pracovísk, znalostné databázy
- poznatky vie (na istej úrovni) sprostredkovať: publikácie, zborníky, časopisy, výstavy
- schopnosť vytvárať a implementovať projekty prinášajúce zmeny
- väčšina odborných zamestnancov je primerane odborne kompetentná
- vypracované metodické materiály – zásady OPR a zásady OPZ
- sieť zahraničných kontaktov
- silná a rozpoznateľná značka & relevantný aktér v systéme ochrany KD.

SWOT slabé stránky

súčasný stav PÚ SR

- zahltenie často nepodstatnou agendou (OP): administrácia vytesňuje kompetenciu, frustrácia pracovníkov
- existencia slabších odborných kádrov
- fluktuácia najperspektívnejších kádrov
- nízka transparentnosť činnosti smerom k verejnosti = neexistencia komunikačnej stratégie; & slabá komunikácia s aktérmi v oblasti KD = reputačné škody v niektorých odborných kruhoch (problematické rozhodnutia)
- nedostatočné líderstvo v „advokácii KD“ – popularizácia KD a dôležitosti jeho ochrany
- slabé využívanie existujúcich IT systémov v riadení
- neexistujúci systém ďalšieho vzdelávania
- neexistencia metodík pre rozhodovanie
- napriek pokroku - nedokončená revízia ÚZPF: podstatné pre systém PAMIS
- nízka schopnosť riešiť komplikované kauzy v dostatočnom časovom rámci.

SWOT riziká

súčasný stav PÚ SR

- súbeh implementácie 7-8 projektov v krátkej dobe - množstvo operatívnych problémov naraz, ktoré bude treba kompetentne riešiť
- nedostatok kapacít EO na plynulú implementáciu projektov
- nezvládnutie transformácie na digitálnu inštitúciu (zlá implementácia PAMISu)
- nepripravená a nezvládnutá transformácia KPÚ na stavebné úrady, kolaps systému
- odpor ku zmenám zo strany kritického množstva zamestnancov, vytiahnutie ich z pracovne komfortnej zóny
- nedostatočná podpora zmien zo strany zriaďovateľa
- na zbavenie PÚ zbytočnej administratívy - potreba presadenia zmien aj vo vybranej legislatíve
- nenájdenie dostatočného množstva kľúčových ľudí schopných riadiť a nasadiť do praxe výstupy projektov prinášajúcich zmenu; neochota pracovať za nízke finančné ohodnotenie.

SWOT príležitosti

súčasný stav PÚ SR

- premena PÚ na všestranný a kompetentný celok, zabezpečujúci podporu KPÚ v procesoch zmeny úradovania, nadobúdania znalostí a kompetencií, okamžitej prístupnosti k relevantným dátam
- získanie nových, odborne zdatných, ale aj nadšených spolupracovníkov sledujúcich zvnútornenú víziu
- zainteresovanie interných kľúčových hráčov do plánovaných zmien - nový „duch“ inštitúcie, ťah na bránu
- kvalitatívna premena obrazu PÚ v očiach odbornej a laickej verejnosti
- nová organizácia práce a organizačné útvary, vytvárajúce nový stupeň odolnosti pred znížením kvality práce a následne poklesu reputácie.

4 oblasti zmeny

A_ zmena výkonu

Zmena výkonu v oblasti špecializovanej štátnej správy na prvom i druhom stupni s cieľom zvýšiť jeho efektivitu a transparentnosť konania a zároveň zvýšenie kvality pamiatkových obnov. Zlepšenie systémov riadenia inštitúcie - zmena organizačnej štruktúry.

B_ koordinácia

Koordinácia zásadných zmien vyplývajúcich z existujúcich alebo pripravovaných projektov, ktoré majú potenciál paradigmatickej zmeny – PAMIS, Metodiky & Pasportizácia pamiatok (Plánu obnovy a odolnosti), Vytvorenie systému vzdelávania zamestnancov, Pro Monumenta II, Červený Kláštor, Digitalizácia.

C_ ľudský potenciál

Obmena kádrov na riadiacich pozíciách s cieľom získať nových, kvalitných odborníkov s iným pohľadom na problematiku. Posilnenie kapacít PÚ zabezpečujúcich razantnejší výkon a obhajobu záujmov v oblasti ochrany KD.

D_ zlepšenie PR

Premyslená a systematická komunikácia s verejnosťou s cieľom stať sa lídrom v oblasti obhajoby KD a rešpektovaným ambasádorom posolstiev zvyšujúcich váhu jeho správy, ochrany a obnovy.

Výkon štátnej správy kvantifikácia

Rok	Rozhodnutia v 1. a 2. stupni	Záväzné stanoviská	Odborné vyjadrenia, stanoviská a iné	SPOLU
2021	4 856	12 642	6 672	24 170
2020	4 657	11 987	9 022	25 666
2019	4 969	10 881	12 248	28 098
2018	4 927	11 212	12 205	28 334
2017	4 884	10 889	10 671	26 444

L'udské zdroje

Rok	Počet zamestnancov výkon práce vo verejnom záujme	Počet zamestnancov vo štátnej správe	SPOLU (určené rozpočtovým opatrením)
2022			300
2021	169	168	337
2019	150	183	333
2018	150	183	333
2017	140	180	320
2016	140	180	320
2015	146	174	320

A zmena výkonu

Zníženie administratívnej záťaže Posilnenie výskumných a odborných činností na KPÚ i PÚ

- AV na nepamiatkových územiach a mimo NKP - hľadanie zjednodušeného riešenia, & vyjadrovanie KPÚ ku stavebnej činnosti v ochranných pásmach (OP) - perspektívne presun na stavebné úrady
- špecializácia vybraných pracovníkov KPÚ na dokumentáciu a pamiatkové výskumy. Vznik malých tímov na KPÚ zabezpečujúcich rýchle dokumentovanie ohrozených pamiatkových hodnôt, realizujúcich malé archeologické výskumy na NKP a v pamiatkových územiach a trvalý rast odbornosti s dopadom na odbornú úroveň celého KPÚ
- posilnenie odborných kvalít zamestnancov prostredníctvom tvorby metodík, výskumnej činnosti a priebežného vzdelávania & posilnenie metodickej činnosti odborných sekcií = obnoviť činnosť odborných „sekcii“ (v zmysle kolégií) garantujúcich metodiku obnovy jednotlivých typologických druhov pamiatok (sekcia kaštieľov, sekcia ľudových stavieb...).

A zmena výkonu

Zníženie administratívnej záťaže Posilnenie výskumných a odborných činností na KPÚ i PÚ

- zriadenie vedecko-výskumného pracoviska pre reštaurovanie & rozšírenie pracovných činností chemicko-technologického oddelenia (CHTO)
- zavedenie trvalého systému odborného vzdelávania pracovníkov v spolupráci s NPÚ ČR - organizačná zložka pre odborný rast zamestnancov - nadviazanie na projekty analýzy vzdelávania v oblasti KD v EÚ (Heritage Train, European Heritage Academy), online vzdelávanie, remeselné centrá PM
- zmeny v systémoch riadenia: zmena organizačnej štruktúry, využívanie všetkých možností používaného kancelárskeho sw na plánovanie a kontrolovanie zadaných úloh.

Projekty PÚSR: ich koordinácia a využitie výsledkov

PÚ v súčasnosti implementuje 6 veľkých projektov, ku ktorým sa v budúcnosti pripojí ďalší. Cieľom zmien je ich úspešná implementácia a zavedenie do praxe.

- v rámci ekonomicko – prevádzkového úseku Riaditeľstva PÚ zriadenie odboru/referátu implementácie projektov.
- Pamiatkový informačný systém – PAMIS: užívateľsky prívetivo nastaviť a čo najlepšie vyškoliť všetkých interných používateľov na jeho obsluhu a aplikáciu.

B_ koordinácia

Projekty PÚSR: ich koordinácia a využitie výsledkov

- Pasportizácia pamiatok v štátnom vlastníctve & Vypracovanie metodík: „klasifikácie pamiatkového fondu, ktorá umožní vytvorenie a praktickú aplikáciu metodiky princípov rozhodovania PÚ SR“ a „Metodiku výpočtu navýšenia nákladov vyplývajúcich z rozhodnutí a stanovísk PÚ“ v rámci správneho konania. Nové veľké projekty v rámci Plánu obnovy a odolnosti, ktoré MK SR presadilo ako „Reformu starostlivosti o pamiatkový fond“ = realizácia je veľkou logistickou výzvou (nedostatok odborných kapacít a nedostatok voľných ekonomických a personálnych pracovníkov pre zabezpečenie implementácie)
- dokončenie aktuálnych projektov a/alebo ich udržateľnosť: Pro Monumenta II, Červený Kláštor – znovuzrodený, Červený Kláštor – Interreg, PAMIS, Digitalizácia PF.



Obnova a doplnenie kádrov

- personálny audit na miestach riaditeľov KPÚ & na miestach kľúčových vedúcich pracovníkov v rámci PÚ – riaditeľstva
- nájdenie kolegov pre novovytvorené organizačné zložky PÚ SR: komunikácia s verejnosťou, výskum reštaurovania, implementácie projektov (projektovej kancelárie)
- posilnenie právnických kapacít PÚ s cieľom razantnejších aktivít na ochranu pamiatok najmä v „patovej“ či neriešenej situácií. Dôslednejšie upozorňovanie na porušovanie zákona o ochrane pamiatkového fondu zo strany vlastníkov a správcov - sankcie. Vybratie niekoľkých existujúcich problémov a akcelerácia ich riešení aj s mediálnou podporou
- nájdenie najvyhovujúcejšieho riešenia organizačného usporiadanie PÚ bude možné až po audite všetkých jeho hlavných činností.

Predpoklady zmien:

- mobilizácia finančných a ľudských zdrojov v záujme vízie premeny úradu
 - odhodlanie ísť aj do neriešených/problematických vecí – emócia podporovaná racionalitou a skúsenosťou
 - hierarchizácia problémov – určenie priorít, návrhy riešení, harmonogram na ich uskutočnenie.
-
- príklad: kým sa posunieme vo vyhlasovaní vybraných industriálnych objektov za pamiatky treba mať jednoznačnejšiu metodiku na odhaľovanie ich pamiatkových hodnôt, ktorá musí vzniknúť v súčinnosti s odbornou obcou. Hlboká predpríprava v oblasti právnych riešení. Okrem rokovaní s vlastníkmi/správcami takýchto pamiatok, súbežne rozvinúť mediálnu kampaň za záchranu takýchto objektov - postaviť verejnú mienku na svoju stranu. Potom „tlačiť“ na vlastníkov/správco, aby viac akceptovali pamiatkové hodnoty pri svojich plánoch na konverziu pamiatky. Spolupracovať s MK SR na systéme kompenzácie vlastníkov (aj nefinančnej).

Zlepšenie PR

- zriadenie edično-propagačného referátu: vytváranie a koordinácia relevantných a profesionálnych mediálnych výstupov smerom k verejnosti
- komunikačná stratégia: nájdenie a používanie výrazných ambasádorov myšlienok ochrany a starostlivosti o KD. Zazmluvnenie mediálnych partnerov
- zavedenie inštitútu Otvoreného fóra PÚSR & Zavedenie mailovej adresy na nahlasovanie nelegálnych aktivít (porucha@pamiatky.gov.sk), poškozovania pamiatky, protiprávneho konania vlastníka resp. akejkoľvek činnosti poškozujúcej pamiatkové hodnoty.

Zlepšenie PR

- nové, graficky a užívateľsky atraktívne Vademecum - obsahujúce argumentácie
- zlepšiť komunikačné zručnosti zamestnancov „prvého kontaktu“, pripraviť ich používať vhodné argumenty pri hľadaní riešení v prospech uchovania hodnôt pamiatky, zabezpečiť dostupnosť modulu všetkým subjektom štátnej správy a samosprávy, ktoré prichádzajú do kontaktu s vlastníckmi alebo správcami pamiatok.
V spolupráci s inými inštitúciami (SNM, SNK, SNG, STM), NGO, ktoré opravujú pamiatky, s RTVS a ďalšími médiami pripraviť mediálnu kampaň
- obhajoba kultúrneho dedičstva: PÚ sa musí stať lídrom pre oblasť nehnuteľného KD.

Rozpočet PÚ SR a jeho možnosti

Rok	Bežné výdavky	Kapitálové výdavky	Rozpočet spolu
2022	8 227 587	ešte neboli určené	8 227 587
2021	9 277 736	143 242	9 420 920
2020	9 267 335	48 630	9 315 965
2019	9 231 449	400 000	9 631 449
2018	8 293 962	157 231	8 451 193



PÚ SR **veľký projekt** **zmeny**



Premena PÚ SR na modernú, otvorenú, užitočnú a dôveryhodnú inštitúciu je veľký projekt, ktorý sa dá/je potrebné realizovať v synergii menších projektov, prinášajúcich zmeny v takmer každej oblasti činnosti PÚ.



PÚ SR **veľký projekt** **zmeny**

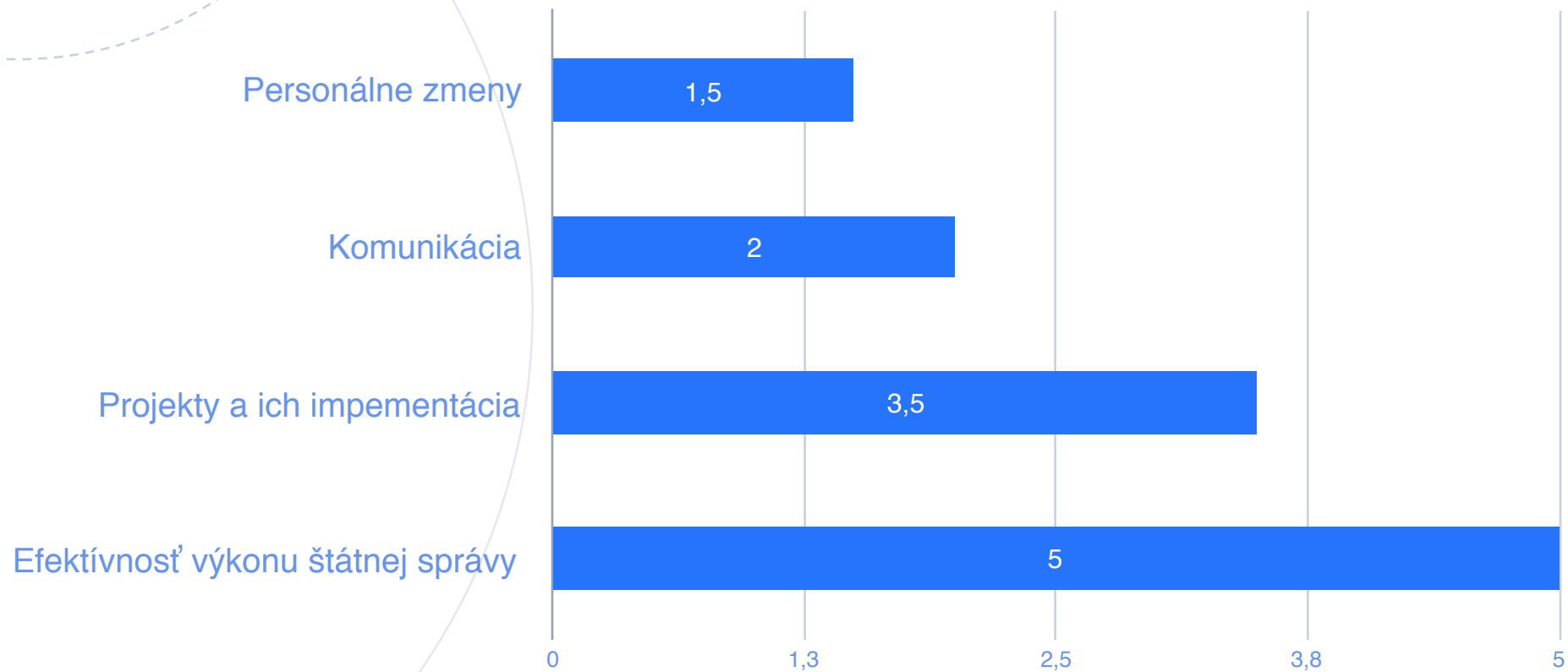


Premena PÚ SR na modernú, otvorenú, užitočnú a dôveryhodnú inštitúciu je veľký projekt, ktorý sa dá/je potrebné realizovať v synergii menších projektov, prinášajúcich zmeny v takmer každej oblasti činnosti PÚ.



Moja predstava predpokladá 5- ročný mandát a získanie si pre tento plán nielen MK SR, ale aj kritickú väčšinu zamestnancov inštitúcie ako aj vonkajšie odborné a profesijné kruhy.

Aproximatívny harmonogram zmien



The background is a solid dark blue. It features two large, overlapping circles. The inner circle is solid dark blue, while the outer circle is a lighter shade of blue and is dashed. Two small, solid blue dots are positioned on the outer dashed circle, one in the upper right quadrant and one in the lower left quadrant.

Ďakujem za pozornosť.

Ing.arch. Pavol Ižvolt, PhD., Msc.