

Investičná stratégia

Ministerstva kultúry Slovenskej republiky

aktualizácia september 2023

Úloha	Útvar	Meno	Dátum	Podpis
Spracovateľ	inštitút kultúrnej politiky	Mgr. Michal Tóth		
Parafujúci	generálny riaditeľ inštitútu kultúrnej politiky	Ing. Marcel Čas, PhD.		
Schválil	ministerka	Mgr. Silvia Hroncová		

Evidenčné číslo: MK-5563/23-110/20001

Vydané dňa:

Účinnosť od:

Investičná stratégia Ministerstva kultúry Slovenskej republiky

Investičná stratégia Ministerstva kultúry Slovenskej republiky (MK SR) vytvára a analyzuje rámec pre riadenie kapitálových výdavkov rozpočtovej kapitoly MK SR, čiže prostriedkov, ktoré sú rozpočtované a čerpané služobným úradom MK SR a jeho 30 podriadenými organizáciami.

Investičná stratégia MK SR obsahuje nasledovné časti:

1.	Analýza investičnej činnosti MK SR.....	3
2.	Analýza investičných potrieb MK SR	7
3.	Hodnota za peniaze v kultúre	9
3.1.	Ciele investičnej činnosti v oblasti kultúry	9
3.2.	Zásobník investičných zámerov	10
3.3.	Metodika hodnotenia investícií.....	12
4.	Proces riadenia investícií MK SR.....	18
5.	Prílohy.....	21
5.1.	Metodika pre vypracovanie štúdie uskutočniteľnosti v oblasti kultúry — príručka k analýze nákladov a prínosov pre kultúrne investičné projekty	21
5.2.	Zásobník investičných zámerov MK SR.....	21
5.3.	Investičný plán MK SR.....	21
6.	Slovník pojmov	22

Investičná stratégia MK SR sa viaže na nasledovné dokumenty:

- Metodika prípravy a hodnotenia investičných projektov¹
- Rámec na hodnotenie verejných investičných projektov v SR²
- Stratégia kultúry a kreatívneho priemyslu Slovenskej republiky 2030³
- Uznesenie vlády SR č. 649/2020 k návrhu rozpočtu verejnej správy na roky 2021 až 2023 (úlohy C.2 a C.3)
- Uznesenie vlády SR č. 577/2021 k návrhu rozpočtu verejnej správy na roky 2022 až 2024 (úloha C.2)
- Uznesenie vlády SR č. 636/2022 k návrhu rozpočtu verejnej správy na roky 2023 až 2025 (úloha C.5)

Investičná stratégia je dôležitou súčasťou pôsobenia MK SR, ktorá umožňuje dlhodobú systematickosť investičného rozhodovania a zjednodušuje politickému vedeniu rozhodnutia o pridelovaní investičných prostriedkov.

Cieľom investičnej stratégie je vytvoriť taký systém riadenia investícií MK SR, ktorý bude mať v dlhodobom horizonte za následok postupné znižovanie investičného dlhu rezortu kultúry, ktorý je momentálne odhadovaný na úrovni 555,5 mil. eur.

¹ Dostupné na: <https://www.mfsr.sk/files/archiv/88/Metodika-pripravy-a-hodnotenia-investicnych-projektov.pdf>

² Dostupné na: <https://www.mfsr.sk/files/archiv/uhp/3370/76/03metodikaCBA-v10.pdf>

³ Dostupné na: <https://www.strategiakultury.sk>

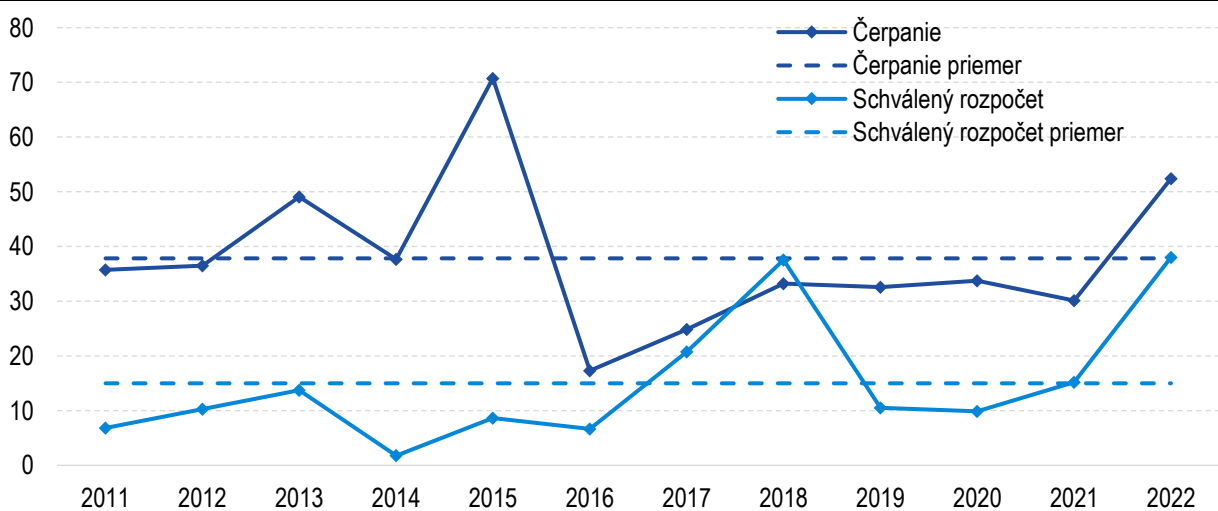
1. Analýza investičnej činnosti MK SR

Sektorová investičná stratégia sa zaoberá iba kapitálovými výdavkami, ktoré sa týkajú rozpočtovej kapitoly MK SR, teda výdavkami, ktoré sú rozpočtované a čerpané úradom MK SR a jeho 30 podriadenými organizáciami. To znamená, že sektorová investičná stratégia sa nezaobera celou investičnou činnosťou v kultúre realizovanou napr. samosprávou, alebo nezriadenou kultúrou, ani investičnou činnosťou kreatívneho priemyslu. Investičnú činnosť neštátneho sektora považujeme za rovnako dôležitú, ale táto sektorová investičná stratégia sa orientuje iba na riadenie investícií, ktoré spadajú pod priamu gesciu MK SR. Zároveň platí, že stratégia súvisí iba s kapitálovými výdavkami a nie bežnými výdavkami, hoci každá investícia je spojená aj s udržiavacími bežnými výdavkami po realizácii. Stratégia sa teda týka špecificky riadenia investícií a rozhodovania o alokácii finančných prostriedkov na investície, netýka sa hospodárenia MK SR s prostriedkami na bežnú prevádzku.⁴

Predmetná investičná stratégia nadväzuje na Investičnú stratégiu MK SR z roku 2022 a aktualizuje ju vzhľadom na aplikačnú prax. Investičná stratégia zverejnená v roku 2022 predstavila základné rámce fungovania procesu riadenia investícií v rezorte kultúry. Predložená aktualizovaná investičná stratégia na ňu nadväzuje a na základe nadobudnutých skúseností ďalej skvalitňuje proces riadenia investícií v rezorte kultúry.

Investície MK SR dlhodobo neboli efektívne plánované. MK SR rozpočtovalo v rokoch 2011-2022 kapitálové výdavky v priemere vo výške 15,0 mil. eur ročne a následne ich čerpano na priemernej úrovni 37,8 mil. eur ročne (Graf 1). Dlhodobý rozdiel medzi schváleným rozpočtom a čerpaním v rokoch 2011-2022 bol spôsobený absenciou dlhodobej investičnej stratégie, absenciou záväzného investičného plánu a tým, že investície financované zo zdrojov EÚ neboli a nie sú rozpočtované vôbec a reprezentujú takmer polovicu celkového rozdielu. Riadenie investícií MK SR vykazovalo vysokú mieru intervencie počas rozpočtového roku, nízku mieru plánovania a vytváralo priestor pre netransparentné nakladanie s verejnými prostriedkami.

Graf 1 Kapitálové výdavky MK SR v rokoch 2011-2022 v mil. eur



Zdroj: RIS, spracované IKP

Na základe minulého čerpania kapitálových výdavkov sa stanovuje indikatívny rámec budúcich ročných kapitálových výdavkov, ktorý pre rezort MK SR v roku 2023 činí 36,4 mil. eur. Podľa Metodiky prípravy a hodnotenia investičných projektov Útvary hodnoty za peniaze Ministerstva financií Slovenskej republiky (ÚHP MF SR) indikatívny rámec slúži ako predpokladaná výška budúcich ročných kapitálových výdavkov danej rozpočtovej kapitoly. Indikatívny rámec sa stanovuje priemerom ročného čerpania kapitálových výdavkov za obdobie 5 rokov

⁴ Pre komplexnejšiu analýzu, ktorá zahŕňa väčšiu časť sektora kultúry, ako aj bežné prostriedky odporúčame pozrieť Záverečnú správu revízie výdavkov na kultúru, dostupnú na: <https://www.culture.gov.sk/ministerstvo/institut-kulturej-politiky/revizia-vydavkov-2/>.

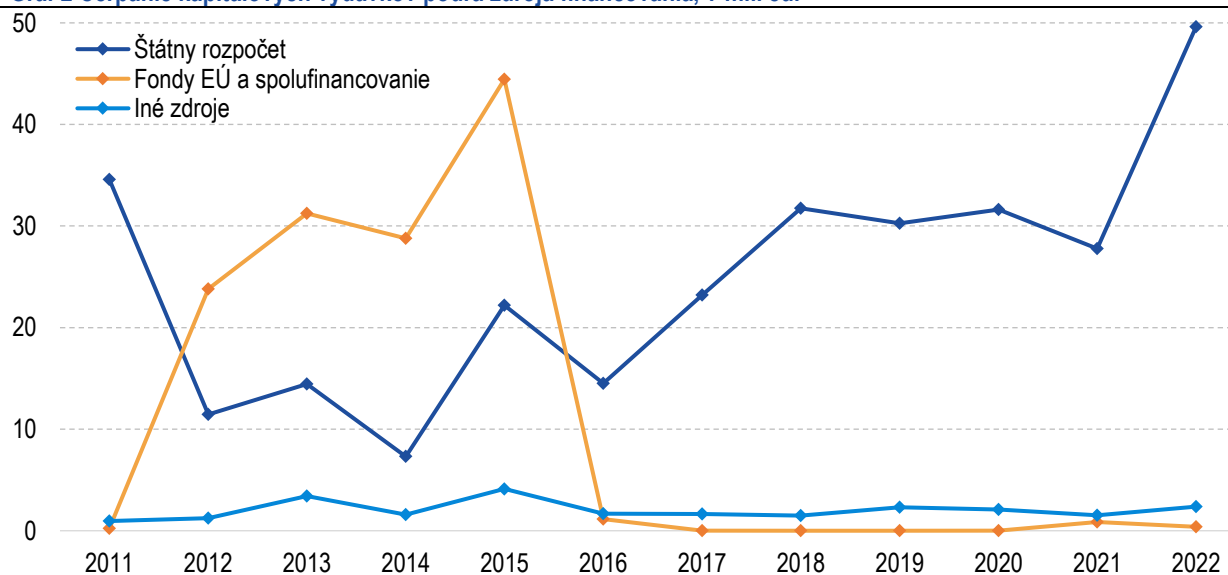
predchádzajúcich aktuálnemu roku. Na skvalitnenie plánovania investičných výdavkov je nevyhnutné pracovať s investičným rámcom a poznať tak možnosti danej kapitoly pri procese rozpočtovania kapitálových výdavkov.

Plánovanie kapitálových výdavkov bolo po spustení reformy riadenia investícií rezortu MK SR v roku 2022 v nadpriemernej kvalite, keďže v tomto roku bol rozdiel medzi rozpočtovanými a čerpanými kapitálovými prostriedkami jedným z najnižších za posledných 12 rokov. Rozpočet kapitálových výdavkov na rok 2022 (38,0 mil. eur) bol plánovaný na úrovni priemeru za sledované obdobie (37,8 mil. eur), no bol vyšší ako indikatívny rámec pre investície v rezorte kultúry na rok 2022 (32,8 mil. eur). Čerpané prostriedky v roku 2022 boli nadpriemerné, a tak bol rozdiel medzi plánom a čerpaním 27,5 %, čo je po rokoch 2017 a 2018 tretí najnižší rozdiel v rezorte kultúry medzi plánom a čerpaním kapitálových výdavkov za sledované obdobie. Oproti celkovému rozdielu medzi plánovaním a čerpaním za sledované obdobie na úrovni 57,3 % ide o výrazne nadpriemerný výsledok.

Program stability Slovenska na roky 2023 – 2026⁵ označil MK SR za pozitívny príklad plánovania investičných výdavkov na základe výsledkov z roku 2022. Po reforme riadenia investícií rezortu MK SR, ktorá kulminovala zverejnením Investičnej stratégie MK SR v roku 2022, bolo investičné plánovanie rezortu MK SR uvedené ako pozitívny príklad v Programe stability Slovenska na roky 2023 – 2026, ako aj v Správe o hodnotení investícií za rok 2022⁶.

Väčšina investícií MK SR (65,8 %) pochádzala v sledovanom období zo štátneho rozpočtu. Zvyšok pozostáva najmä z investícií zo zdrojov EÚ v rokoch 2012 – 2015, z čoho hlavnú zložku (73,2 %) tvorí investícia do digitalizácie kultúrneho dedičstva (Graf 2). V rokoch 2012 – 2015 tvorili väčšinu kapitálových výdavkov v rezorte kultúry zdroje EÚ, kedy došlo oproti ostatnému obdobiu k primeranému zníženiu investičných výdavkov zo štátneho rozpočtu. Okrem týchto rokov bol primárnym zdrojom investícií v sledovanom období štátny rozpočet, z ktorého výška čerpaných kapitálových výdavkov v posledných rokoch stúpa. V roku 2022 sa čerpanie kapitálových výdavkov zo štátneho rozpočtu dostalo na historicky najvyššiu úroveň. Okrem štátneho rozpočtu a fondov EÚ financuje rezort časť svojich investícií z iných zdrojov (5,4 %), prevažne ide o vlastné príjmy rozpočtových a príspevkových organizácií rezortu.

Graf 2 Čerpanie kapitálových výdavkov podľa zdroja financovania, v mil. eur



Zdroj: RIS, spracované IKP

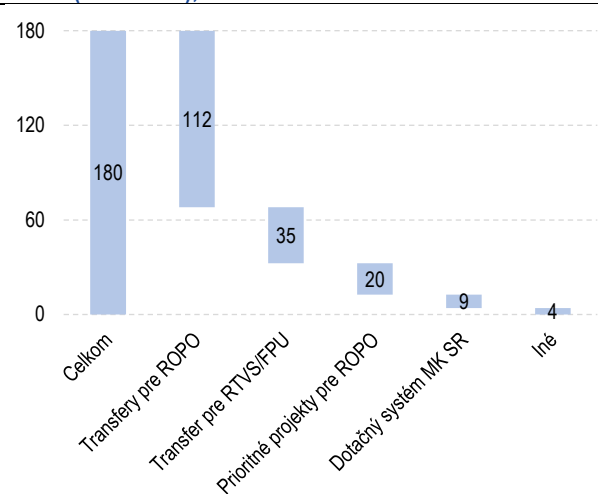
⁵ Program stability Slovenska na roky 2023 – 2026 z apríla 2023, IFP MF SR. Dostupné na: <https://www.mfsr.sk/sk/finance/institut-financnej-politiky/strategicke-materialy/program-stability/program-stability.html>

⁶ Správa o hodnotení investícií za rok 2022, ÚHP MF SR. Dostupné na: <https://www.mfsr.sk/sk/finance/hodnota-za-peniaze/hodnotenie-investicnych-projektov/hodnotenie-investicnych-projektov.html>

Približne 76,6 % kapitálových výdavkov prúdilo do rozpočtových a príspevkových organizácií v zriaďovateľskej pôsobnosti MK SR (Graf 4). Išlo najmä o priame transfery, no zároveň o podporu prioritných projektov, digitalizácie kultúrneho dedičstva alebo iných projektov financovaných zo zdrojov EÚ. Zvyšok investícií sa týkal kapitálového transferu do ostatných subjektov verejnej správy v gescii MK SR, teda RTVS a FPU (spolu 10,9 %). Cez dotačný systém MK SR, prostredníctvom ktorého MK SR podporuje rekonštrukcie národných kultúrnych pamiatok, preteklo 8,9 % investícií a ostatné investície tvorili 3,6 %.

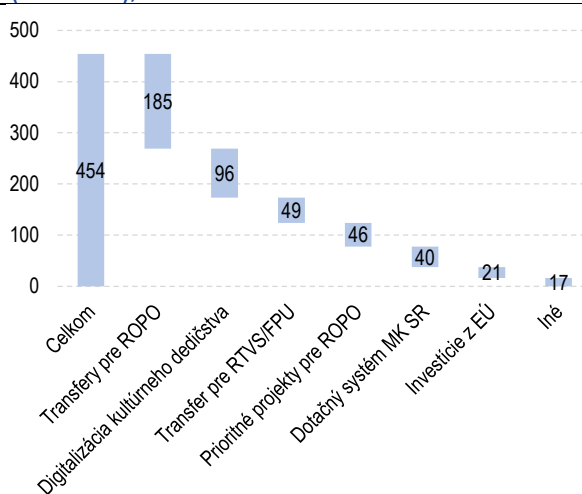
Rozdiel medzi rozpočtovanými investíciami a skutočným čerpaním bol spôsobený procesom rozpočtovania investícií zo zdrojov EÚ, no zároveň nedostatočným plánovaním investícií do rezortných organizácií, RTVS a FPU (Graf 3 a Graf 4). Investície financované zo zdrojov EÚ nie sú rozpočtované v rámci rozpočtovej kapitoly MK SR, a tak investície z EÚ automaticky tvoria rozdiel medzi rozpočtom a čerpaním kapitálových výdavkov kapitoly. Priame transfery, prioritné projekty a transfery pre RTVS a FPU sú zároveň kontinuálne rozpočtované na nižšej úrovni, na akej sa následne čerpajú. V sledovanom období bolo vyčerpaných 280 mil. eur prostredníctvom transferov pre ROPO, prioritných projektov pre ROPO a transferov pre RTVS/FPU, pričom rozpočtovaných bolo iba 167 mil. eur. Nesúlad medzi rozpočtovaným stavom a skutočným čerpaním je bežná súčasť rozpočtového procesu, ak je nesúlad spôsobený nečakanými udalosťami, ako sú napr. havárie, alebo ak je spôsobený miernou úpravou nákladov investície pri realizácii. Pri väčších zmenách v rozpočte ide už o systémovú chybu, ktorá je spôsobená absenciou plánovania.

Graf 3 Rozpočtované kapitálové výdavky MK SR podľa účelu (2011-2022), v mil. eur



Zdroj: RIS, spracované IKP

Graf 4 Čerpané kapitálové výdavky MK SR podľa účelu (2011-2022), v mil. eur



Zdroj: RIS, spracované IKP

Ministerstvo kultúry v štandardnom rozpočtovom procese nedostávalo zo štátneho rozpočtu pridelené kapitálové prostriedky v takom množstve, v akom ich štandardne v roku plnenia čerpal, čo komplikovalo dlhodobé plánovanie rozpočtu kapitoly. Z 30 organizácií v zriaďovateľskej pôsobnosti MK SR nemalo až 18 organizácií za posledných 12 rokov ani raz priamo v rozpočte alokované akékoľvek kapitálové prostriedky. Pritom platí, že takmer každý rok v skutočnosti každá z nich kapitálové prostriedky čerpala. Ak porovnáme rozpočet a čerpanie zvyšných 12 organizácií, ako aj služobného úradu MK SR, čerpanie bolo v sledovanom období o 61 % vyššie ako predpokladal rozpočet. Ministerstvo kultúry pritom nemalo žiadne rozpočtové rezervy, ktoré môže postupne alokovať počas roka na vybrané investície. Tieto navyše pridelené prostriedky boli výsledkom ad-hoc rokovaní medzi MK SR a MF SR počas obdobia plnenia rozpočtu. Na stabilizáciu a na umožnenie dlhodobého plánovania potrebuje mať MK SR schválený indikatívny rámcový rozpočet na kapitálové výdavky, s ktorými môže dlhodobo uvažovať pri stanovení svojho investičného plánu.

Pre investičnú činnosť MK SR je príznačné, že väčšina kapitálových výdavkov (77,7 %) je čerpaná na investičné akcie s celkovou hodnotou nad 3 mil. eur, ktoré tvoria iba zlomok všetkých podporených investičných akcií (4,6 %) (Tabuľka 1). Naopak, väčšinu investičných akcií, z hľadiska početnosti (79,7 %) tvoria

investície s celkovou hodnotou nižšou ako 300-tisíc eur, čo v sledovanom období tvorilo iba 22 mil. eur (4,9 % celkovej kapitálovej alokácie). Pri počte 566 investičných akcií realizovaných v sledovanom období a pri absencii investičného plánu sa môže stať, že menším investičným požiadavkám a akciám nie je venovaná dostatočná pozornosť.

Drobné investície môžu byť pre každodennú činnosť a kvalitu poskytovania kultúrnych služieb dôležitejšie ako veľké investície, ich riadenie je však vzhľadom na ich početnosť príliš zložitá bez investičnej stratégie a investičného plánu. Finančne malé investície môžu mať výrazný vplyv na kvalitu poskytovaných kultúrnych služieb, napr. investovaním do rekonštrukcie javiskovej, zvukovej, osvetľovacej techniky; do akvizície zbierkových predmetov a rekonštrukcie expozičných priestorov a depozitárov; do nákupu štandardnej IT techniky, vzduchotechniky, dopravných prostriedkov a podobne. Takéto investície majú bezprostredný potenciál zlepšiť činnosť kultúrnych inštitúcií pri vynaložení relatívne nízkych výdavkov.

Jedným z najväčších nedostatkov v rámci drobných investícií bola absencia systematického a dlhodobého plánovania a financovania akvizícií zbierkových predmetov, obstarávania umeleckých licencií a nových hudobných nástrojov, kostýmov, krojov a krojových súčastí. V týchto prípadoch ide o investičné požiadavky s nízkymi výdavkami, ktoré je potrebné realizovať pravidelne a sú nevyhnutné pre zabezpečenie hlavnej činnosti mnohých kultúrnych inštitúcií zriadených MK SR. Dlhodobo však tieto investičné zámery kultúrnych inštitúcií neboli systematicky financované zo štátneho rozpočtu, čím sa komplikovala schopnosť kultúrnych inštitúcií vykonávať činnosti, pre ktoré boli zriadené.

Tabuľka 1 Zoznam realizovaných investičných akcií v rokoch 2011-2022

<i>Investičné akcie v rokoch 2011-2022 podľa veľkosti</i>				
Veľkosť IA	Celková hodnota IA (v mil. eur)	Podiel z celkovej hodnoty	Počet IA	Podiel z celkového počtu
IA > 3 mil. eur	352,3	77,7%	26	4,6%
IA > 300-tisíc eur	79,1	17,4%	89	15,7%
IA < 300-tisíc eur	22,0	4,9%	451	79,7%
	454,0	100,0%	566	100,0%
<i>Najväčšie investičné akcie v rokoch 2011-2022</i>				
Názov IA	Hodnota IA (v mil. eur)			
Digitalizácia kultúrneho dedičstva	95,8			
Rekonštrukcia, modernizácia a dostavba areálu SNG	76,1			
Kapitálový transfer pre RTVS	46,0			
Obnovme si svoj dom	38,4			
Investičné účelové projekty 2018 - 2022	36,6			
Rekonštrukcia Reduty	23,3			
Múzeum holokaustu v Seredi	10,2			
Rekonštrukcia Malej scény ŠD KE	7,8			
Danubiana, SCVU	7,0			
Rekonštrukcia hradu Krásna Hôrka	6,6			
Najväčšie IA spolu	349,7			

Zdroj: RIS, spracované IKP

Poznámka: Hodnota IA predstavuje celkové náklady na investíciu v rokoch 2011-2022

2. Analýza investičných potrieb MK SR

V zásobníku investičných zámerov MK SR na roky 2023 až 2030 sa nachádzajú investičné zábery bez finančného krytia v celkovej hodnote 555,5 mil. eur (Tabuľka 2). Zásobník investičných zámerov MK SR (ďalej len Zásobník) predstavuje základný nástroj riadenia investícií. Ide o zoznam investičných zámerov organizácií v zriaďovateľskej pôsobnosti MK SR a úradu MK SR ako rozpočtovej kapitoly MK SR, so základnými informáciami o danom investičnom zámere, ako sú jeho predpokladané náklady, cieľ a iné (viac v kapitole 3.2 *Zásobník investičných zámerov*). Zásobník má slúžiť primárne pre samotné MK SR, ale aj pre zriaďované inštitúcie. Pre zriaďované inštitúcie predstavuje nástroj na včasnú komunikáciu investičných zámerov svojmu zriaďovateľovi a nástroj na odstránenie duplicity pri opakovanom poskytovaní tých istých informácií. Zároveň majú vyžadované parametre v Zásobníku rámcovať diskusiu o alokácii investičných prostriedkov medzi inštitúciou a jej zriaďovateľom. Pre MK SR má Zásobník slúžiť ako zoznam potenciálnych investičných zámerov, z ktorého môže vyberať investície, na ktoré poskytne finančné zdroje podľa aktuálne disponibilného množstva finančných prostriedkov. Pre zvyšovanie efektivity riadenia investícií rezortu je dôležité, aby sa investičné rozhodnutia robili na základe relevantných informácií a objektívnych kritérií. Preto je dôležité, aby bol Zásobník živý dokument, ktorého presnosť sa v čase zvyšuje a ktorý podlieha prísnej kontrole, aby investičné zábery a finančné alokácie zodpovedali relevantným cieľom kultúrnej politiky a skutočným trhovým cenám. Zásobník v jeho najaktuálnejšej verzii je vždy transparentne zverejňovaný na [webovej stránke MK SR](#).

Pri súčasnej výške indikatívneho rámca budúcich ročných kapitálových výdavkov rezortu kultúry nie je možné vyhovieť všetkým investičným zámerom rezortu kultúry v nasledujúcom období. Indikatívny rámec budúcich ročných kapitálových výdavkov rezortu kultúry bol na základe priemeru predchádzajúcich 5 rokov stanovený na 36,4 mil. eur v roku 2023. Ak by sme chceli všetky zábery v nasledujúcom období zrealizovať, potrebovali by sme ročné čerpanie kapitálových prostriedkov MK SR takmer zdvojnásobiť a rozpočtované prostriedky zvýšiť viac ako štvornásobne. Uvedené platí dokonca bez započítania investícií, ktoré už majú finančné krytie a v budúcom období majú zaviazané čerpanie kapitálových prostriedkov, čo znižuje objem kapitálových prostriedkov rezortu kultúry, ktorý je možné čerpať na nové, zatiaľ nekryté investičné zábery. **Pri súčasnom napätom stave štátneho rozpočtu dokonca hrozí, že indikatívny rámec budúcich ročných kapitálových výdavkov nadhodnocuje reálne investičné možnosti rezortu kultúry v nasledujúcich rokoch.**

Rozdiel medzi investičnými požiadavkami a investičnými možnosťami MK SR znamená, že k riadeniu investícií v rámci rezortu kultúry je potrebné pristupovať na základe princípov hospodárnosti, efektivity, účelnosti a hodnoty za peniaze. Keďže nie je možné podporiť všetky investičné požiadavky, je nevyhnutné pristúpiť k prioritizácii, ktorá, ak sa deje podľa objektívnych kritérií, môže viesť k zvýšeniu efektivity výkonu kultúrnej politiky, a teda k zvýšeniu prinášanej hodnoty za tie isté peniaze. Dôležité je, aby MK SR dokázalo identifikovať a finančne pokryť tie investičné požiadavky, ktoré predstavujú nevyhnutnú podporu hlavnej činnosti inštitúcií a sanáciu havarijných stavov. Zvyšok disponibilných zdrojov by sa mal následne alokovať na investičné požiadavky určené na rozvoj, ktoré maximalizujú verejný záujem.

Investičné požiadavky rozlišujeme z hľadiska stupňa ich naliehavosti na požiadavky na odstránenie havárií, na zabezpečenie hlavnej činnosti a na rozvoj.

Investície na odstránenie havárií sú také investície, pri ktorých hrozí trvalý a neobnoviteľný zánik alebo poškodenie či znehodnotenie dlhodobého majetku inštitúcie. Pri posudzovaní objektívnosti havarijného stavu je dôležité, aby bola prítomnosť havarijného stavu preukázaná, napr. technickými posudkami.

Investície na hlavnú činnosť sú také investície, ktoré musí inštitúcia nevyhnutne mať na zabezpečenie jej hlavnej činnosti, resp. cieľov jej činnosti, ktoré musia byť explicitne stanovené. Za investície do hlavnej činnosti nemožno považovať tie, ktoré relevantné záujmové skupiny subjektívne považujú za nevyhnutné, ale tie, ktoré sú legislatívne alebo strategicky explicitne určené ako hlavné činnosti.

Investície na rozvoj sú investície, ktoré by v prípade realizácie zlepšili chod inštitúcie, alebo zaviedli novú politiku, resp. novú službu. Väčšina investičných zámerov je obsiahnutá v tejto kategórii.

Investičné požiadavky ďalej rozlišujeme podľa ich druhu na odstránenie havarijného stavu, nákup alebo výstavbu nehnuteľnosti, rekonštrukciu nehnuteľnosti, stroje, prístroje, zariadenia, IT infraštruktúru, umelecké akvizície a licencie, expozície a výstavy a reformné zámery (Tabuľka 2). Vybrané druhy investícií sú ďalej delené na konkrétne typy investícií. Na základe vývoja existujúcich investičných zámerov a potrieb v čase sa bude adekvátne vyvíjať aj ich delenie do jednotlivých druhov či typov.

Tabuľka 2 Nekryté investičné zámery rezortu MK SR na roky 2023-2030

Druh a typ investície	Stupeň naliehavosti investície	Výška požadovanej investície (v eur)
0 Odstránenie havarijného stavu	Havária	3 481 620
A Nákup alebo výstavba nehnuteľnosti	Rozvoj	96 732 005
<i>Kúpa budovy</i>	Rozvoj	7 458 000
<i>Výstavba budovy</i>	Rozvoj	83 398 805
<i>Dostavba budovy</i>	Rozvoj	5 875 200
<i>Stavebný dozor</i>	Rozvoj	0
B Rekonštrukcia nehnuteľnosti	Rozvoj	335 453 600
Z toho Náklady na projektovú dokumentáciu	Rozvoj	13 907 270
<i>Komplexná rekonštrukcia</i>	Rozvoj	282 085 634
<i>Stavebná reprofilizácia priestorov</i>	Rozvoj	5 268 285
<i>Stavebná rekonštrukcia priestorov</i>	Rozvoj	34 639 686
<i>Vykurovanie nehnuteľnosti</i>	Rozvoj	6 065 595
<i>Rekonštrukcia extraviľánu</i>	Rozvoj	7 394 400
C Stroje, prístroje, zariadenia	Hlavná činnosť/Rozvoj	33 455 775
<i>Javisková technika</i>	Hlavná činnosť	4 736 720
<i>Osvetľovacia technika</i>	Hlavná činnosť	9 136 957
<i>Zvuková technika</i>	Hlavná činnosť	13 666 270
<i>Nahrávacia a vysielačnica technika</i>	Hlavná činnosť	946 500
<i>Mikroporty</i>	Hlavná činnosť	65 000
<i>Vzduchotechnika</i>	Rozvoj	1 670 100
<i>Zabezpečovacia technika</i>	Rozvoj	358 105
<i>Mobilár</i>	Rozvoj	275 800
<i>Elektrické spotrebiče</i>	Rozvoj	454 424
<i>Dopravné prostriedky</i>	Rozvoj	1 840 800
<i>Technické vybavenie dielni</i>	Rozvoj	305 100
D IT infraštruktúra	Hlavná činnosť/Rozvoj	20 616 228
<i>Nákup štandardnej IT techniky</i>	Hlavná činnosť	2 592 513
<i>Zhodnotenie existujúceho špeciálneho HW/SW</i>	Rozvoj	15 282 668
<i>Obstaranie novej IT funkcionality</i>	Rozvoj	2 741 048
E Umelecké akvizície a licencie	Hlavná činnosť	6 544 930
<i>Nákup hudobných nástrojov</i>	Hlavná činnosť	4 428 596
<i>Tvorba inscenácií, nákup umeleckých inscenácií</i>	Hlavná činnosť	903 434
<i>Akvizícia zbierkových predmetov</i>	Hlavná činnosť	1 212 900
F Expozície a výstavy	Rozvoj	4 998 200
<i>Rekonštrukcia expozíčných priestorov</i>	Rozvoj	506 200
<i>Vytvorenie novej expozície/výstavy</i>	Rozvoj	4 482 000
<i>Realizácia výskumu</i>	Rozvoj	10 000
G Reformný zámer	Rozvoj	54 260 000
Celkové požiadavky s naliehavosťou „Havária“		3 481 620
Celkové požiadavky s naliehavosťou „Hlavná činnosť“		37 688 890
Celkové požiadavky s naliehavosťou „Rozvoj“		514 371 849
Celkové požiadavky na investície		555 542 359

Zdroj: Zásobník investičných zámerov MK SR k 19. 6.2023

3. Hodnota za peniaze v kultúre

Kľúčový princíp pri riadení investícií je princíp hodnoty za peniaze, na základe ktorého sa štát snaží maximalizovať verejnú hodnotu, ktorú dokáže za peniaze daňovníkov poskytovať. Pri vynakladaní verejných prostriedkov na akúkoľvek činnosť, či už investičnú alebo bežnú, je nevyhnutné klásť si otázku, akú verejnú hodnotu tieto peniaze občanom prinášajú a či je daná činnosť naozaj tým najlepším spôsobom ako peniaze daňovníkov použiť. Nevyhnutným prostriedkom na maximalizáciu hodnoty za peniaze je sledovanie cieľov činností štátu a porovnávanie alternatívnych možností ich naplňania pri prijímaní verejných politík. V kontexte investícií to v praxi znamená, že sú potrebné kvalitné podklady ku každej zvažovanej investícii, a zároveň referenčné rámce, voči ktorým sa budú parametre zvažovaných investícií porovnávať. Pri posudzovaní nákladov na investíciu je prirodzeným referenčným rámcom cena za obdobné investície na trhu.

3.1. Ciele investičnej činnosti v oblasti kultúry

Pri posudzovaní súladu cieľov investície s verejným záujmom tvoria prirodzený referenčný rámec základné ciele kultúrnych politík.⁷ Na posúdenie súladu investícií s cieľmi kultúrnej politiky sú stanovené ciele kultúrnej politiky (Tabuľka 3), v závislosti od konkrétneho sektoru kultúrnej politiky. Typickým príkladom investície, ktorej investičné ciele by mali byť posudzované porovnávaním so všeobecnými cieľmi je komplexná rekonštrukcia ľubovoľnej kultúrnej inštitúcie. Pri posudzovaní súladu je dôležité nielen to, či je daná investícia spoločensky návratná a či pomôže naplniť relevantný cieľ kultúrnej politiky, ale aj do akej miery. Zároveň je potrebné posúdiť, či je snaha naplniť cieľ kultúrnej politiky iba deklaratívna, alebo či konkrétne parametre danej investície majú reálnu šancu prispieť k naplneniu daného cieľa. Na pozitívne vyhodnotenie súladu investičného cieľa s verejným záujmom musí byť preukázaný súlad s niektorým z daných cieľov.

Tabuľka 3 Základné ciele kultúrnych politík

Zameranie kultúrnej politiky	Základný cieľ kultúrnej politiky
Kultúrna politika	Hlavným cieľom kultúrnej politiky je tvorba, prezentácia, výskum a uchovávanie umenia, kreatívneho priemyslu a kultúrneho dedičstva, ktorých výsledkom je kvalitná a dostupná umelecká a kultúrna ponuka a pozitívne spoločensko-ekonomické dopady kultúry.
Politiky kultúrneho dedičstva	
Múzejný sektor	Cieľom politiky v oblasti múzejného sektora je identifikovať a nadobúdať predmety kultúrnej hodnoty, ktoré vypovedajú o vývoji spoločnosti a prírody a majú trvalý význam, taktiež odborne skúmať, chrániť a prezentovať zbierkové predmety.
Verejné knižnice	Cieľom politiky v oblasti knižníc je rozvíjať dostatočne dostupný a efektívny prístup k informačným zdrojom a službám.
Pamiatkový fond	Cieľom politiky v oblasti pamiatkového fondu je identifikovať, poznávať, chrániť a prezentovať tieto pamiatky a ich pamiatkové hodnoty pre súčasnú generáciu a budúce generácie.
Tradičná kultúra a nehmotné kultúrne dedičstvo	Cieľom politiky v oblasti nehmotného kultúrneho dedičstva a tradičnej kultúry je identifikovať a dokumentovať nehmotné kultúrne dedičstvo a tradičnú kultúru vidieckeho a mestského prostredia, odborne ho skúmať, chrániť, rozvíjať a šíriť.
Politiky umenia	
Divadlo a tanec	Cieľom politiky v oblasti divadla a tanca je rozvíjať tvorbu, prezentáciu a poznanie divadelného a tanečného umenia.
Hudba	Cieľom politiky v oblasti hudby je rozvíjať tvorbu, prezentáciu a poznanie hudobného umenia.
Vizuálne umenie	Cieľom politiky v oblasti vizuálneho umenia je rozvíjať tvorbu, prezentáciu a poznanie vizuálneho umenia.
Literatúra	Cieľom kultúrnej politiky v oblasti literatúry je rozvíjať tvorbu, prezentáciu a poznanie literatúry.
Politiky médií a audiovizie	
Médiá	Cieľom politiky v oblasti verejnoprávnych médií je rozvíjať pôsobenie verejnoprávnych médií tak, aby boli slobodné, dôveryhodné, kvalitné a efektívne financované a riadené.
Audiovizia	Cieľom politiky v oblasti audiovizie je vytvárať, prezentovať, poznávať audiovizuálne diela a podporovať filmový a audiovizuálny priemysel s prínosom pre trvalo udržateľný rozvoj audiovizuálneho prostredia na Slovensku.

⁷ O vývoji projektu stanovovania a vyhodnocovania plnenia cieľov kultúrnych politík Inštitút kultúrnej politiky pravidelne informuje na webovej stránke MK SR: <https://www.culture.gov.sk/ministerstvo/institut-kulturnej-politiky/ako-vyhodnocovat-dopady-kultury/>

Politiky kreatívneho priemyslu	
Herný priemysel	Cieľom politiky v oblasti herného priemyslu je rozvíjať tvorbu, prezentáciu a poznanie o hernom priemysle.
Architektúra	Cieľom politiky v oblasti architektúry je rozvíjať tvorbu, prezentáciu a poznanie kvalitnej architektúry urbanizovaného prostredia a krajiny.
Dizajn	Cieľom politiky v oblasti dizajnu je rozvíjať tvorbu, prezentáciu a poznanie o dizajne.
Prierezové politiky	
Záujmová umelecká činnosť a neprofesionálne umenie	Cieľom politiky v oblasti záujmovej umeleckej činnosti a neprofesionálneho umenia je rozvíjať tvorivosť aktívnou participáciou verejnosti v rôznych umeleckých činnostiach, vytvárať záujem o kultúru a rozvíjať publikum pre neprofesionálne umenie.
Kultúra národnostných menšín	Cieľom politiky kultúry národnostných menšín je rozvíjať jej tvorbu, prezentáciu, poznávanie a dostupnosť, rozvíjať rešpekt a porozumenie prínosu národnostných menšín a etnických skupín pre spoločnosť.
Kultúra znevýhodnených skupín obyvateľstva	Cieľom politiky v oblasti kultúry znevýhodnených skupín obyvateľstva je ochrana a podpora kultúrnych práv osôb so zdravotným postihnutím a inak znevýhodnených skupín obyvateľstva a posilňovanie súdržnosti spoločnosti.

Zdroj: IKP

3.2. Zásobník investičných zámerov

Základným nástrojom pre riadenie investícií je Zásobník investičných zámerov, ktorý obsahuje všetky investičné zámery v rámci rezortu kultúry na nasledujúce obdobie. Zásobník investičných zámerov je pravidelne aktualizovaný zoznam všetkých investícií, ktoré majú organizácie v rezorte kultúry záujem realizovať v období nasledujúcich siedmich rokov. Zásobník sa postupne tvorí od roku 2021 a v súčasnosti obsahuje investičné zámery na obdobie od roku 2023 do roku 2030. Každý investičný zámer má priradený vlastný identifikačný kód a v Zásobníku je k nemu uvedených niekoľko základných informácií. V prvom rade ide o stručný opis a cieľ investičného zámeru. Ďalšie kľúčové informácie sú horizont investície a merateľný ukazovateľ, na základe ktorých sa stanoví prvotný obraz o spoločenskej návratnosti investičného zámeru. Investičný zámer musí byť ďalej kategorizovaný na základe naliehavosti, druhu a typu investície, ako aj na základe toho, či ide o investíciu do národnej kultúrnej pamiatky. Štádium prípravy, zdroj financovania a finančné krytie slúžia na postupné sledovanie vývoja daného investičného zámeru. Organizácie zároveň vyplňajú predpokladané celkové výdavky na investíciu, projektovú dokumentáciu, ako aj rozloženie výdavkov v čase, ktoré sa postupne aktualizujú a spresňujú na základe novonadobudnutých informácií.

Za zber údajov, ich kvalitu v Zásobníku, ako aj za zverejnenie Zásobníka zodpovedá Inštitút kultúrnej politiky (IKP). Zásobník investičných zámerov v jeho najaktuálnejšej verzii IKP pravidelne zverejňuje na [webovej stránke MK SR](#).

Opis investičného zámeru obsahuje informácie o rozsahu investičného zámeru a aktuálnom stave situácie, ktorú sa investičný zámer snaží riešiť. Cieľ investície opisuje stav, ktorý sa investičným zámerom má dosiahnuť, ktorý má byť jasný, špecifický a merateľný. Cieľom nemôže byť samotná investícia, ako napr. rekonštrukcia budovy, rozšírenie vozového parku ani výmena kotla. Cieľ musí opisovať, ako bude daný investičný zámer po jeho realizovaní slúžiť verejnemu záujmu, napr. zabezpečením priestorov na výstavu, spoľahlivej prepravy kulis či zbierkových predmetov alebo úsporou nákladov na energie.

Horizont investície stanovuje predpokladané trvanie úžitku, resp. benefitov, ktoré z investičného zámeru budú plynúť. Horizont môže byť na úrovni 5 rokov (napr. licencie, IT), 10 rokov (napr. expozície, dopravné prostriedky) alebo 40 rokov (napr. rekonštrukcie, vykurovanie). Horizont investície vyjadruje predpokladanú životnosť majetku, ktorý sa v rámci investície plánuje obstaráť, no slúži aj na vyjadrenie počtu rokov, na základe ktorého sa bude investícia a benefity z nej plynúce vyhodnocovať.

Merateľné ukazovatele slúžia na preukázanie potenciálnej spoločenskej návratnosti investície a sú rozdelené do štyroch kategórií (návštevnosť, ušetrenie nákladov/zvýšenie príjmov, ušetrenie

času/využitie služby, najazdené kilometre). Každý investičný zámer má mať pridelenú práve jednu kategóriu merateľného ukazovateľa a k nemu uvedenú relevantnú a kredibilnú hodnotu. Pri stanovovaní kategórie merateľného ukazovateľa a vyplňaní hodnoty je vhodné odpovedať na otázky, aký benefit bude z investície plynúť pre občanov, resp. čo sa v budúcnosti stane bez realizovania investície. Návštevnosť inštitúcie sa uvádza za predchádzajúci rok a je relevantná pre investície, s ktorými občania prichádzajú priamo do kontaktu (napr. licencie, expozície, rekonštrukcie, hudobné nástroje). Pri najazdených kilometroch sa rovnako uvádzajú údaje za predchádzajúci rok a ide o relevantnú kategóriu v prípade investícií do dopravných prostriedkov. Pri kategóriách ušetrenia nákladov/zvýšenia príjmov a ušetrenia času/využitia služby sa hodnota merateľného ukazovateľa vyplní sa na základe hodnoverného výpočtu predpokladaného vývoja v budúcnosti v prípade realizovania investičného zámeru. Ušetrenie nákladov/zvýšenie príjmov sa vyjadruje v eurách a je relevantnou kategóriou pri investíciách, pri ktorých je vysoký predpoklad čiastočnej alebo úplnej finančnej návratnosti (napr. zníženie spotreby energií kúpou nových technológií či rekonštrukciou budovy alebo vykurovacej techniky, rozšírenie alebo skvalitnenie ponúkaných služieb, predchádzanie budúcich nákladov). Ušetrenie času/využitie služby sa uvádza v eurách vypočítaných na základe ušetrených človekohodín a vyjadruje objem ušetreného času pre zamestnancov alebo občanov, resp. objem využitia služby zamestnancami alebo občanmi, ocenený prostredníctvom vynásobenia priemernou hodinovou mzdou. Ide o relevantnú kategóriu v prípade investícií, ktoré zvyšujú efektívnosť výkonu štátnej správy alebo mieru využitia ponúkaných služieb (napr. nové IT funkcionality, technológie, pracovné priestory, rozšírenie ponúkaných služieb).

Kategórie naliehavosti, druhu a typu investície slúžia na lepšie pochopenie investičných potrieb v rámci rezortu kultúry (viac v kapitole 2. *Analýza investičných potrieb MK SR, Tabuľka 2*).

Pri práci na investičných zámeroch sa v rámci Zásobníka priebežne aktualizujú položky ohľadom štádia prípravy, nadobudnutia finančného krytia, prípadne aj zdroju financovania. Pri vzniku novej položky v Zásobníku ide zväčša o investičný zámer bez rozsiahlejších podkladov, no časom vzniká k zámeru aj podkladová štúdia, projektová dokumentácia, podklady na verejné obstarávanie a napokon dôjde k samotnej realizácii – tento priebeh reflektujú aj rôzne štádia prípravy, ktoré treba v čase aktualizovať. Pokiaľ sú na investičný zámer alokované finančné prostriedky z rozpočtu, aktualizuje sa tiež položka týkajúca sa finančného krytia. Zdroj financovania môže byť buď z vlastných zdrojov, štátneho rozpočtu, zahraničných fondov a ich prípadnou kombináciou. V čase sa zdroj financovania môže meniť, pokiaľ sa napríklad inštitúcia rozhodne po nepridelení prostriedkov zo štátneho rozpočtu financovať investíciu z vlastných zdrojov, resp. sa jej podarí získať prostriedky zo zahraničných fondov.

Kľúčovou časťou Zásobníka sú informácie o predpokladaných kapitálových výdavkoch na investičný zámer, ktoré sú naplánované na úrovni rokov a v čase sa môžu spresňovať. Údaje o predpokladaných výdavkoch sa uvádzajú v eurách s DPH rozpísané na jednotlivé roky na nasledujúcich sedem rokov. Zvlášť sa tiež uvádza predpokladaná výška výdavkov na projektovú dokumentáciu, pokiaľ je na investíciu potrebná. Pre úplnosť údajov a možnosť kvalitného plánovania investičných výdavkov sa uvádzajú do Zásobníka aj súvisiace bežné výdavky, ktorých potreba bude plynúť z realizovaného investičného zámeru (napr. údržba obstaraného hmotného majetku).

Investičné zámery sa delia podľa veľkosti na väčšie, stredné a menšie investičné zámery (Tabuľka 1). Najpodstatnejšiu časť z pohľadu finančnej záťaže na štátny rozpočet zastupujú väčšie investície nad 3 mil. eur, z pohľadu početnosti najpodstatnejšiu časť zastupujú menšie investície pod 300 tis. eur. Aj vzhľadom na uvedené je dôležité pri plánovaní investícií dbať na ich veľkosť na základe finančnej záťaže.

Súčasťou Zásobníka je aj hodnotenie kvality vyplnenia, ktorá slúži na kontrolu správnosti vyplnenia jednotlivých položiek v rámci Zásobníka. Pri rozsahu Zásobníku čo do počtu investičných zámerov, ako aj množstva položiek s vysvetľujúcimi informáciami, je nevyhnutné zjednodušiť proces kontroly kvality vyplnenia. Práve hodnotenie na základe základnej kontroly správnosti údajov priradené k investičným zámerom umožňuje IKP zabezpečiť správnosť, úplnosť a relevantnosť údajov v Zásobníku.

Ďalšie časti Zásobníka popri vyššie uvedených sú obsiahnuté a vysvetlené priamo v Zásobníku.

3.3. Metodika hodnotenia investícií

Inštitút kultúrnej politiky popri zbere dát a garancii ich kvality tiež hodnotí investičné zámery v rámci rezortu kultúry na základe ich spoločenskej návratnosti prostredníctvom výpočtu tzv. benefit-cost ratio (BCR). BCR sa skladá na jednej strane z benefitov, ktoré budú plynúť z daného investičného zámeru pre spoločnosť, na strane druhej z nákladov, ktoré sa s danou investíciou spájajú. Benefity sú merané merateľnými ukazovateľmi v jednej z vyššie definovaných kategórií (návštevnosť, ušetrenie nákladov/zvýšenie príjmov, ušetrenie času/využitie služby, najazdené kilometre), náklady sú merané na základe predpokladaných investičných výdavkov na investičný zámer.

Cieľom pridelenia hodnoty spoločenskej návratnosti k investičným zámerom pomocou výpočtu BCR je nezávisle určiť mieru hodnoty za peniaze pre jednotlivé investičné zámery a vďaka tomu objektívne a pohotovo prioritizovať medzi veľkým množstvom investičných potrieb rezortu. Bez objektívne stanovených kritérií nemôže byť objektívne ani hodnotenie, ani prioritizácia investičných zámerov. Keďže stav mnohých oblastí v rámci rezortu, ktoré si vyžadujú investície, je kritický, potreba rozhodovať o pridelení finančných prostriedkov na jednotlivé investičné zámery na základe objektívnych ukazovateľov sa ešte väčšmi podčiarkuje. Na základe hodnoty BCR však nie je možné medzirezortne vyhodnocovať spoločenskú návratnosť investícií v Zásobníku. Zoradením všetkých investičných zámerov v rezorte kultúry od najvyššej hodnoty za peniaze po najnižšiu, na základe BCR zjednodušíme rozhodovací proces v rámci rezortu kultúry. **Hodnota BCR slúži výhradne ako informatívny podklad pre politické vedenie MK SR na relatívne vyhodnotenie hodnoty za peniaze v rámci investičných zámerov rezortu kultúry.**

Stanovená hodnota za peniaze prostredníctvom výpočtu BCR zároveň pomôže argumentovať na poli veľkého množstva investičných zámerov štátu v prospech tých investícií v rezorte kultúry, ktoré ponúkajú najvyššiu hodnotu za peniaze. Pri riadení investícií je dôležité dbať nielen na výber tých najdôležitejších investícií v rámci Zásobníka spravovaného IKP, ale aj na proces riadenia investícií ostatných štátnych inštitúcií, na úkor ktorých by sa obmedzené finančné prostriedky prideliť inštitúciám rezortu kultúry. Pokiaľ sa v rezorte kultúry bude investovať do nekvalitných projektov s nízkou hodnotou za peniaze, tieto prostriedky nebude možné použiť na iné, kvalitnejšie investície, a taktiež ich nebude možné použiť napríklad na investície do zdravotníctva, školstva alebo dopravy. Výber tých investičných zámerov v rámci rezortu kultúry, ktoré ponúkajú najvyššiu hodnotu za peniaze, preto pomôže celkovej schopnosti rezortu kultúry konkurovať aj investíciám do ostatných sektorov.

Výpočet BCR nemá nahradiť komplexné premýšľanie nad investíciami ani uvažovanie nad širším kontextom. V prípade hodnoty určenej výpočtom BCR ide o praktický nástroj, ktorý v prijateľnej miere zjednodušuje komplikovanú realitu a tým umožňuje prijímanie zodpovedných manažérskych rozhodnutí. Stále je však nevyhnutné popri výpočte BCR hodnotiť investičné zámery na základe ďalších informácií, ktoré nie je možné zachytiť v hodnote BCR. **Výpočet BCR zároveň nezohľadňuje nekvantifikovateľné celospoločenské prínosy investícií v oblasti kultúry.**

Vyhodnocovanie BCR umožňuje identifikovať tie investície, ktoré spomedzi všetkých predložených investičných zámerov maximalizujú benefity a/alebo minimalizujú náklady spojené s daným investičným zámerom. Lepšia investícia je teda tá, ktorej investor preukázal jej schopnosť buď priťahovať vyššie množstvo návštevníkov, ušetriť či zarobiť viac finančných prostriedkov, ušetriť viac pracovného času, alebo zabezpečiť viac využívanú službu či dopravný prostriedok, a to v prepočte na každé euro nákladov na investičnú požiadavku.

Hodnotu za peniaze prostredníctvom BCR získame podielom benefitov a nákladov.

$$1) \quad BCR = \frac{\text{Benefity}}{\text{Náklady}}$$

Pri výpočte BCR však nestačí použiť jednoduchý podiel, musíme zohľadňovať aj horizont jednotlivých investičných zámerov (5, 10 alebo 40 rokov), keďže investičné zábery v Zásobníku sú plánované na dlhodobé obdobie.

$$2) \quad BCR = \frac{\sum_1^n \text{Toky predpokladaných benefitov}}{\sum_1^n \text{Toky predpokladaných nákladov}}$$

kde n = horizont investície

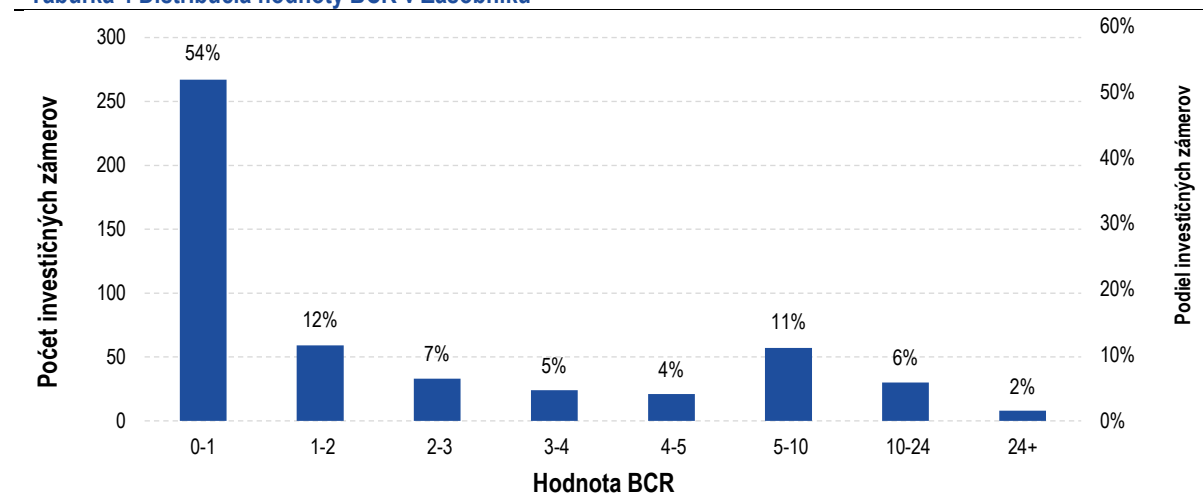
Posledný aspekt, ktorý je nevyhnutné zohľadniť, je diskontovanie budúcich benefitov a nákladov o štandardných 5 % p. a., keďže finančné toky vzdialené v budúcnosti sú hodnotené ako menej cenné oproti tým súčasným. Konečný zjednodušený vzorec pre výpočet BCR vyzerá nasledovne:

$$3) \quad BCR = \frac{\sum_1^n \text{Diskontované toky predpokladaných benefitov}}{\sum_1^n \text{Diskontované toky predpokladaných nákladov}}$$

kde n = horizont investície

Takmer polovica všetkých investičných zámerov v Zásobníku je podľa stanovenej metodiky výpočtu spoločensky návratná (Tabuľka 4), a to aj bez započítania nekvantifikovateľných celospoločenských benefitov. Zo všetkých investičných zámerov v Zásobníku má 268 investičných zámerov (52 %) hodnotu BCR nižšiu ako jeden, čo indikuje vyšší podiel nákladov ako benefitov na danú investíciu. Približne štvrtina (28 %) má BCR medzi jeden až päť, čo indikuje pozitívnu spoločenskú návratnosť a zvyšných 20 % ponúka výrazne vyššiu mieru benefitov, než potrebných nákladov, s hodnotou BCR vyššou ako päť. Pre úplnosť údajov sú v nasledujúcich analýzach hodnoty BCR v Zásobníku obsiahnuté aj tie investičné zábery, ktoré už boli realizované, alebo ktoré na základe rôznych dôvodov nemajú priradenú žiadnu hodnotu KPI.

Tabuľka 4 Distribúcia hodnoty BCR v Zásobníku



Zdroj: IKP

Investičné zábery s hodnotou BCR vyššou ako 24 sú nízko nákladové investície s vysokými očakávanými benefitmi. Najnávratnejšie investičné zábery majú predpokladané výdavky na úrovni 100 tis. eur a nižšie, pričom ponúkajú v rámci vybraných kategórií KPI porovnateľné benefity s nákladnejšími investíciami. Skupina najnávratnejších investícií má hodnotu BCR na úrovni trojnásobku štandardnej deviácie (24) a vyššie, pričom ide zväčša o menšie investičné zábery technického charakteru, ako napr. server, elektroinštalácia, trafostanica alebo web. Výdavky na existujúce investičné zábery s hodnotou BCR nad 24 činia menej ako 300 tis. eur, čo znamená, že spoločensky najnávratnejšie investície zo Zásobníka je možné zrealizovať za relatívne nízke náklady.

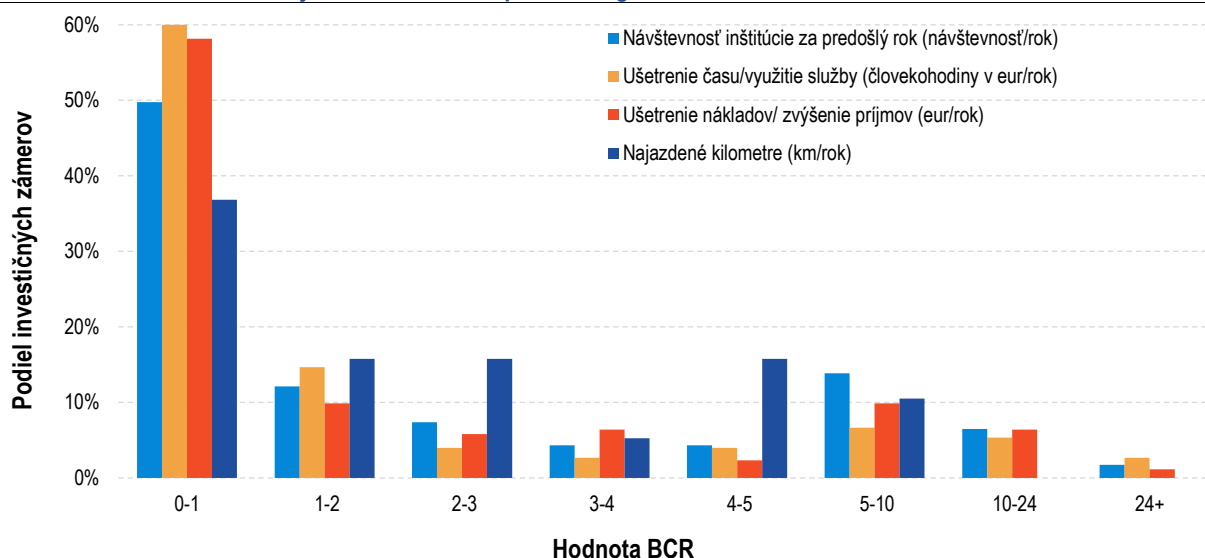
Hodnota BCR vyššia ako 10 sa týka väčšieho počtu investícií, no tiež ide najmä o investície s nízkymi predpokladanými výdavkami. Investície s hodnotou BCR nad 10, stanovenou ako súčet 1,5-násobku medzikvartilného rozpätia a hodnoty na úrovni 3. kvartilu, tvoria 8 % všetkých investičných zámerov, čo

predstavuje 38 investičných zámerov. Ide spravidla o investície technického charakteru ako napr. javisková a výstavná technika, web či vzduchotechnika, ktorých predpokladané výdavky sú na úrovni 400 tis. a nižšie a ponúkajú porovnateľné benefity s nákladnejšími investíciami. Výdavky na existujúce investičné zámery s hodnotou BCR nad 10 činia menej ako 3,2 mil. eur.

Investičné zámery s najvyššou hodnotou za peniaze podľa hodnoty BCR sa dajú zrealizovať s relatívne nízkym dopadom na rozpočet, čím sa podčiarkuje dôležitosť plánovať a systematizovať aj menej nákladné investičné zámery. Investície v nižších nákladoch majú potenciál ponúknuť vysokú hodnotu za peniaze a za relatívne nízke náklady je teda možné investíciami vplývať na zlepšenie kvality kultúrnych služieb v rámci rezortu kultúry.

Investičné zámery s rôznymi kategóriami KPI sú v hodnote BCR navzájom porovnateľné (Tabuľka 5 Distribúcia hodnoty BCR v Zásobníku podľa kategórií KPI Tabuľka 5). Distribúcia hodnoty BCR podľa jednotlivých kategórií KPI je veľmi podobná, tým pádom sú investičné zámery s rozdielnymi kategóriami KPI aj navzájom v hodnote BCR porovnateľné. Vďaka takejto distribúcii sa nemôže stať, že pri investovaní do spoločensky najnávrtnějších investícií budú investičné zámery zvýhodnené alebo znevýhodnené na základe zvolenej kategórie KPI.

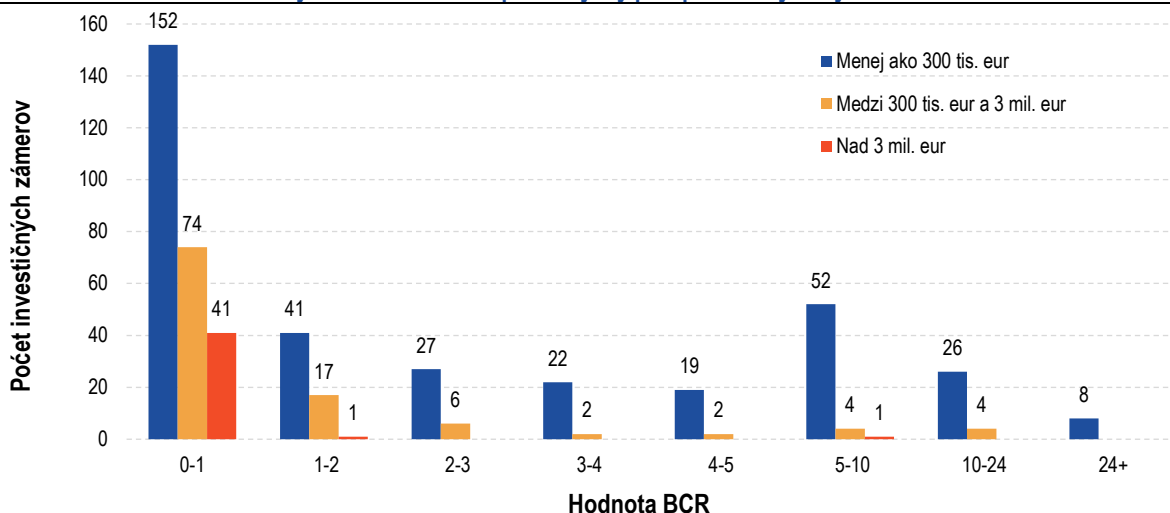
Tabuľka 5 Distribúcia hodnoty BCR v Zásobníku podľa kategórií KPI



Zdroj: IKP

Výška predpokladaných výdavkov investičného zámeru je silný determinant jeho hodnoty BCR a preto sú investície s nižšími celkovými nákladmi preferované, čo motivuje investorov pri predkladaní investičných zámerov uvažovať nad ekonomicky efektívnymi riešeniami (Tabuľka 6). Takmer všetky investície s predpokladanou výškou výdavkov nad 3 mil. eur sú na základe stanovenej metodiky spoločensky nenávratné, keďže majú hodnotu BCR nižšiu ako jeden. Spájajú sa s nimi však aj nekvantifikovateľné spoločenské benefity, ktoré nie je možné vyjadriť v hodnote BCR. Investície s predpokladanou výškou výdavkov medzi 300 tis. eur a 3 mil. eur sú spoločensky návratné na základe stanovenej metodiky v 35 % prípadoch, s niektorými investičnými zámermi s hodnotou BCR vyššou ako päť. Investičné zámery s predpokladanou výškou výdavkov pod 300 tis. eur sú spravidla spoločensky najnávrtnějšíe pre ich schopnosť minimalizovať výdavky, keďže takmer 60 % investičných zámerov v tejto kategórii má BCR vyššie ako jeden. **Investičné zámery v rôznych kategóriách na základe výšky výdavkov sú však spravidla aj rôzne typy investícií s rôznou mierou komplexnosti, preto nie je vhodné ich medzi sebou pri vyhodnocovaní hodnoty BCR porovnávať.**

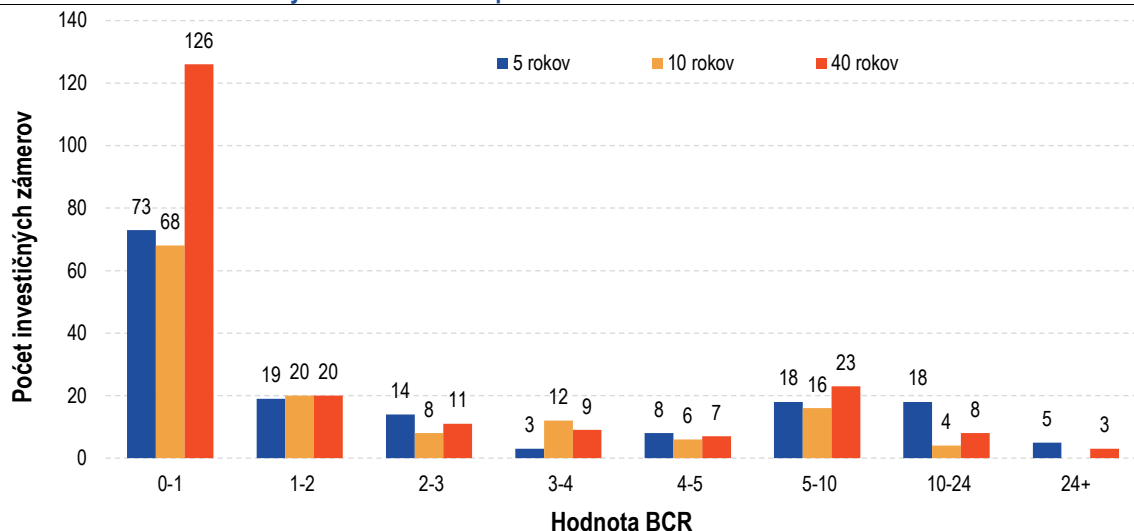
Tabuľka 6 Distribúcia hodnoty BCR v Zásobníku podľa výšky predpokladaných výdavkov



Zdroj: IKP

Investičné zámery s dlhším horizontom sú podľa stanovenej metodiky menej spoločensky návratné ako tie so strednodobým alebo krátkodobým horizontom (Tabuľka 7). Investície s horizontom 40 rokov majú hodnotu BCR nižšiu ako jeden v 59 % prípadov, pričom tie s horizontom 5 a 10 rokov majú hodnotu BCR nižšiu ako približne jeden v necelých 50 % prípadov. Uvedené však vyplýva zo skutočnosti, že investície s horizontom 40 rokov sú prevažne rekonštrukcie a sú vo všeobecnosti nákladnejšie ako investície s nižším horizontom. Ich nižšia miera spoločenskej návratnosti nie je preto určená nevyhnutne dĺžkou horizontu, ale pravdepodobne výškou predpokladaných výdavkov. Distribúcia hodnoty BCR pre investičné zámery s horizontom 5 a 10 rokov si je do veľkej miery podobná, pre investície s nižším horizontom sú však vysoké hodnoty BCR (nad päť) častejšie ako pre tie s horizontom na úrovni 10 rokov.

Tabuľka 7 Distribúcia hodnoty BCR v Zásobníku podľa horizontu



Zdroj: IKP

Pri vyhodnocovaní spoločenskej návratnosti investičných zámerov v kultúre na základe výpočtu BCR nie je na základe uvedených distribúcií vhodné uvažovať iba nad tým, či je hodnota BCR vyššia alebo nižšia ako jeden. Síce hodnoty BCR vyššie ako jeden automaticky predpokladajú v horizonte investície pozitívnu spoločenskú návratnosť, pri investičných zámeroch v kultúre nie vždy platí, že investičný zámer s hodnotou BCR vyššou ako jeden ponúka relatívne najvyššiu hodnotu za peniaze. Investície rôznej komplexnosti a v rôznych kategóriách výšky predpokladaných výdavkov majú tendenciu výrazne sa líšiť v priemerných hodnotách BCR. Pri stanovovaní relatívne návratnej hodnoty BCR pre investičné zámery v rámci rezortu kultúry je preto

nevyhnutné vziať do úvahy rozdiely medzi jednotlivými kategóriami na základe výšky predpokladaných výdavkov.

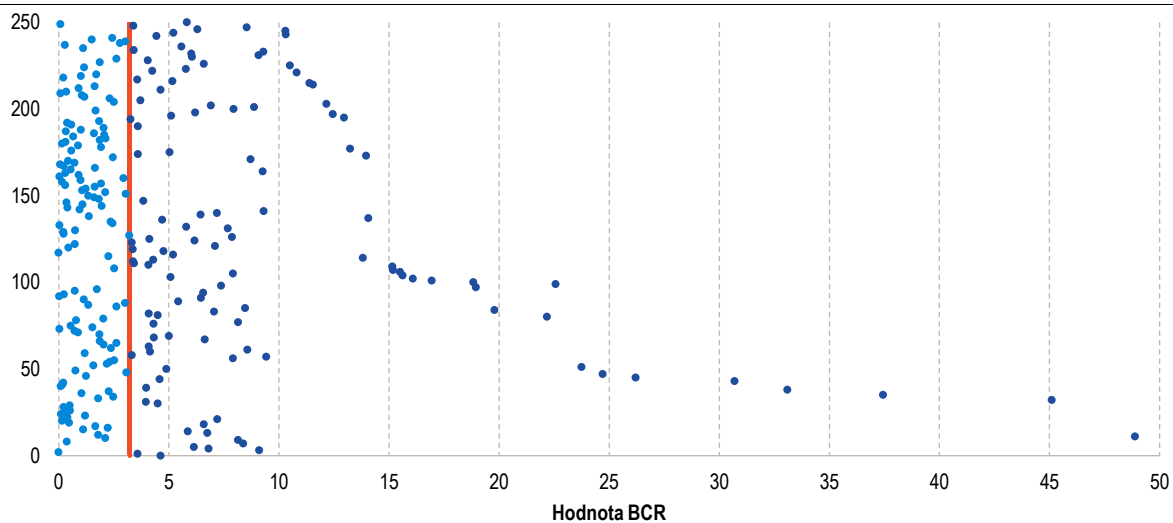
Relatívne návratná hodnota BCR je pre investičné zámery v rámci jednotlivých kategórií na základe výšky predpokladaných výdavkov stanovovaná nasledovným vzorcom so zaokrúhlením nahor na dve desatinné miesta:

$$\text{Návratné BCR} = \frac{\text{III. kvartil kategórie} + \text{medián}}{2}$$

Návratné BCR je v rámci rezortu kultúry taká hodnota BCR, ktorá je rovná alebo vyššia ako priemer tretieho kvartilu a mediánu hodnôt BCR spomedzi všetkých aktuálnych investičných zámerov v Zásobníku v danej veľkostnej kategórii. Priemer medzi tretím kvartilom a mediánom zabezpečí, že hodnota návratného BCR je dostatočne vysoká na to, aby zabezpečovala relatívne najvyššiu možnú hodnotu za peniaze spomedzi vybraných investičných zámerov takým spôsobom, aby zároveň nevyučovala veľké množstvo investícií a umožňovala výber medzi niekoľkými najnávrtnějšími investičnými zámerni v rezorte.

Hodnota návratného BCR pre investície s predpokladanou výškou výdavkov nižšou ako 300 tis. eur je 3,22. Hodnota na úrovni 3. kvartilu pri investičných zámeroch s predpokladanou výškou výdavkov nižšou ako 300 tis. eur je 4,83, pričom medián je na úrovni 1,61, teda výrazne pod hodnotou 3. kvartilu, ktorú pravdepodobne posúvajú investičné zámery s netradične vysokou spoločenskou návratnosťou. Investície lacnejšie ako 300 tis. eur sú zároveň v rámci Zásobníka najpočetnejšie a ide o najmenej komplexné investície. Na základe vzorca vyššie bola hodnota návratného BCR stanovená na hranicu 3,22. Pri uvedenej hodnote je momentálne nad hranicou návratného BCR v tejto kategórii 122 investičných zámerov zo Zásobníka (Tabuľka 8).

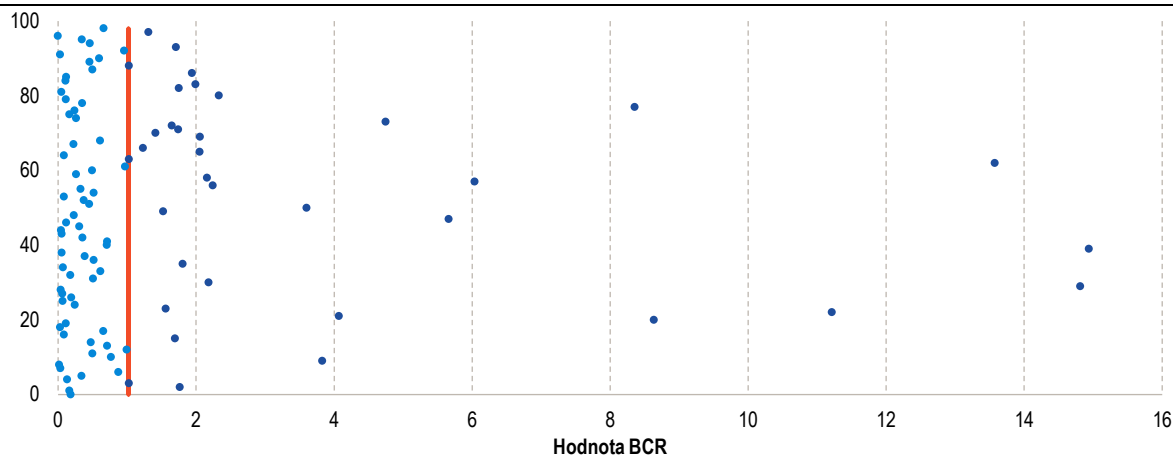
Tabuľka 8 Distribúcia hodnoty BCR investičných zámerov s nákladmi pod 300 tis. eur



Zdroj: IKP

Hodnota návratného BCR pre investície s predpokladanou výškou výdavkov medzi 300 tis. eur a 3 mil. eur je 1,02. Hodnota na úrovni 3. kvartilu pri investičných zámeroch s predpokladanou výškou výdavkov medzi 300 tis. eur a 3 mil. eur je 1,56, pričom medián je na úrovni 0,47. Na základe vzorca vyššie bola hodnota návratného BCR stanovená na hranicu 1,02. Pri uvedenej hodnote je momentálne nad hranicou návratného BCR v tejto kategórii 35 investičných zámerov zo Zásobníka (Tabuľka 9).

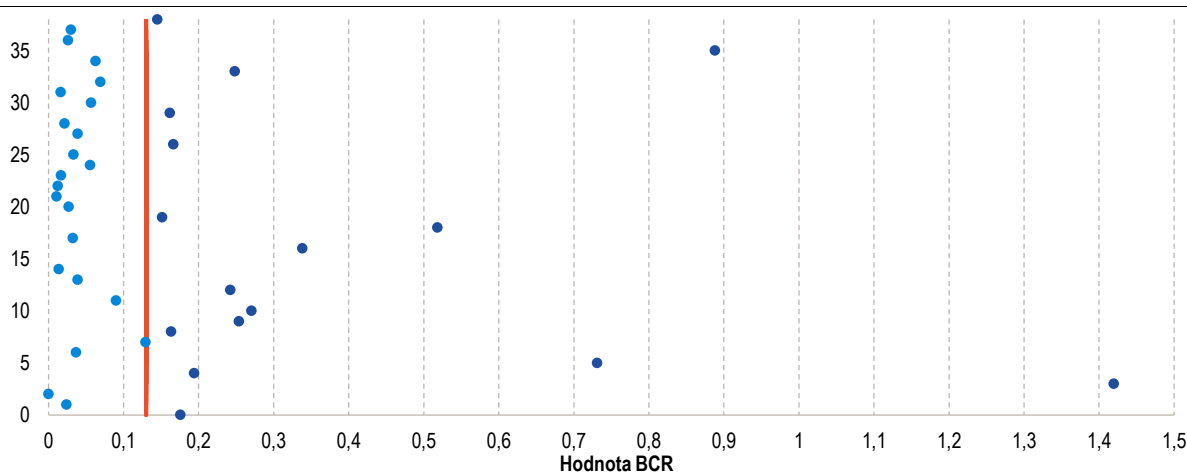
Tabuľka 9 Distribúcia hodnoty BCR investičných zámerov s nákladmi medzi 300 tis. eur a 3 mil. eur



Zdroj: IKP

Hodnota návratného BCR pre investície s predpokladanou výškou výdavkov nad 3 mil. eur je 0,13. Hodnota na úrovni 3. kvartilu pri investičných zámeroch s predpokladanou výškou výdavkov nad 3 mil. eur je 0,19, pričom medián je na úrovni 0,06. Na základe vzorca vyššie bola hodnota návratného BCR v tejto kategórii stanovená na hranicu 0,13. Kým táto hodnota BCR je v skutočnosti výrazne nižšia ako 1 a dalo by sa tvrdiť, že investičné zábery v tejto kategórii nad hodnotou návratného BCR 0,13 neponúkajú dostatočnú hodnotu za peniaze, je pri týchto investíciách nevyhnutné myslieť na nekvantifikovateľné benefity, ktoré z nich plynú a nie je možné ich zahrnúť do výpočtu BCR. Pri uvedenej hodnote je momentálne nad hranicou návratného BCR v tejto kategórii 17 investičných zámerov zo Zásobníka (Tabuľka 10).

Tabuľka 10 Distribúcia hodnoty BCR investičných zámerov s nákladmi nad 3 mil. eur



Zdroj: IKP

Relatívna hodnota BCR investičných zámerov voči ostatným zámerom má odporúčací charakter, aby mohlo politické vedenie MK SR informovane rozhodovať o pridelovaní kapitálových prostriedkov v rámci rezortu kultúry. Pokiaľ sa hodnota BCR investičného zámeru nachádza nad hodnotou návratného BCR v stanovenej kategórii, neznamená to, že daný investičný zámer má nárok na finančné krytie investície. IKP hodnotí spoločenskú návratnosť investičných zámerov v Zásobníku a vyhodnocuje ich relatívnu hodnotu za peniaze v rámci všetkých investičných zámerov rezortu kultúry, aby pomohlo informovať rozhodnutia politického vedenia MK SR o pridelovaní investičných výdavkov.

4. Proces riadenia investícií MK SR

Efektívne riadenie rezortných investícií vyžaduje zavedenie systematického prístupu pri výbere investičných projektov, ako aj stanovenie kontrolných míľnikov počas investičného procesu. Proces riadenia verejných investícií predstavuje súbor na seba naväzujúcich aktivít počas celého životného cyklu verejných investičných projektov zahŕňajúci ich tvorbu, plánovanie, prípravu, obstarávanie, realizáciu, odovzdanie a následné vyhodnotenie. Tento proces sa dá rozdeliť na tri kľúčové činnosti – zber údajov o investičných zámeroch, rozhodovanie o pridelení kapitálových prostriedkov a čerpanie kapitálových prostriedkov, pri ktorých každá pozostáva z niekoľkých kompetencií rozdelených medzi rôznych aktérov (Tabuľka 11).

Tabuľka 11 Rozdelenie kompetencií v procese riadenia investícií MK SR

Činnosť	IKP MK SR	SE MK SR	Vecné sekcie MK SR	Investori	Politické vedenie	ÚHP MF SR
Zber údajov (Zásobník)	Koordinácia zberu údajov Validácia kvality údajov a KPI	Validácia vecnej správnosti údajov	Validácia vecnej správnosti údajov	Dodanie podkladov	-	-
Rozhodovanie (Plán)	Vypracovanie vyhodnotenia a odporúčaní	Rámcovanie finančných možností MK SR	Stanovisko k odporúčaniam z vecného pohľadu	Informovanie o prioritách	Rozhodnutie o pridelení kapitálových prostriedkov	Vypracovanie odporúčaní (v špecifických prípadoch)
Čerpanie (Realizácia)	Kontroľing Ex-post vyhodnotenie	Kontroľing	Kontroľing	Realizácia investície Finančný manažment	Kontroľing	Ex-post vyhodnotenie (v špecifických prípadoch)

Zdroj: IKP

Základným nástrojom na zber údajov o investičných zámeroch je Zásobník (viac v kapitole 3. 2. Zásobník investičných zámerov), ktorý spravuje IKP spolu s investormi (ROPO a MK SR), pričom Sekcia ekonomiky MK SR (SE) a vecné sekcie získané údaje validujú. Investori zodpovedajú za dodanie podkladov do Zásobníka v najvyššej možnej kvalite, úplnosti a správnosti. IKP zodpovedá za zber údajov od investorov a za validáciu údajov Zásobníka vzhľadom na obsahové rozdelenie položiek v Zásobníku, hodnoty KPI a možnosti ich následného spracovania. SE a vecné sekcie validuje správnosť údajov z vecného hľadiska a z hľadiska štádia prípravy jednotlivých investičných zámerov.

Na základe zozbieraných údajov vypracúva IKP vyhodnotenia a odporúčania investičných zámerov pre rozhodovanie o pridelení kapitálových prostriedkov politickému vedeniu MK SR. V závislosti od spoločenskej návratnosti, dostupných kapitálových prostriedkov na daný rok v spolupráci so SE vstupuje IKP do procesu rozhodovania o pridelení kapitálových prostriedkov vo forme odporúčaní. Konečné rozhodnutie o pridelení alebo nepridelení kapitálových prostriedkov tej ktorej investícií je striktné v kompetencii politického vedenia MK SR, ktoré sa na základe odporúčaní od IKP a politických priorít môže informovane rozhodnúť.

Základným nástrojom pri rozhodovaní o pridelení kapitálových prostriedkov je Investičný plán MK SR (Plán), ktorý zostavuje IKP v spolupráci s investormi, vecnými sekciami a SE na základe rozhodnutia politického vedenia MK SR. Pri rozhodovaní o pridelení kapitálových prostriedkov je nevyhnutné dbať na existujúci Plán, ktorý ovplyvňuje investičné možnosti MK SR a následne ho aj pravidelne aktualizovať v závislosti od rozhodnutí politického vedenia MK SR. Plán vypracováva IKP v spolupráci so SE, pričom finančný manažment týkajúci sa napĺňania Plánu je kompetencia SE. V rámci pravidelne aktualizovaného Plánu je uvedené porovnanie Plánu na nasledujúce roky s indikatívnym rámcom, ako aj rozpis Plánu na základe kategórií investícií, ktoré sa plánujú realizovať. Výdavky v Pláne sú rozdelené na schválené prebiehajúce investičné

výdavky a na požadované výdavky podľa toho, či je zabezpečené finančné krytie daných investícií. V Pláne sa tiež uvedú odhadované výdavky po rokoch, ako aj zdroj, z ktorého plánujú byť hrazené. Na základe hodnoty BCR sa investíciám v Pláne prideliť ich relatívna priorita. Ďalšie časti Plánu popri vyššie uvedených sú obsiahnuté a vysvetlené priamo v Pláne.

Zásobník a Plán sú pravidelne zverejňované na [webovej stránke MK SR](#) a slúžia ako komplexné podklady o riadení investícií v rámci rezortu MK SR pre všetkých zainteresovaných aktérov vrátane všetkých zložiek MK SR, investorov, vlády SR, médií či verejnosti.

Komunikácia o prideľovaní kapitálových prostriedkov medzi MK SR a MF SR prebieha na technokratickej a politickej úrovni. Komunikáciu na technokratickej úrovni zo strany MK SR zastrešuje SE a IKP, pričom na politickej úrovni ju zastrešuje politické vedenie MK SR.

Vstup ÚHP do procesu riadenia investícií MK SR, miera detailu prípravy investícií, ako aj ich vyhodnocovanie IKP závisí od veľkosti investičného zámeru (Tabuľka 12). Investície nad 1 mil. eur musia byť uvedené v Pláne pod samostatným investičným zámerom a ÚHP musí byť o týchto investíciách informované. Pri investíciách nad 10 mil. eur vstupuje ÚHP do procesu ako kontrolný orgán, ktorý je garantom hodnoty za peniaze. Tieto investície musia mať vypracovanú štúdiu uskutočniteľnosti, ktorú je potrebné predložiť ÚHP na hodnotenie.

Tabuľka 12 Proces prípravy a hodnotenia investícií podľa veľkostnej kategórie

Veľkostná kategória	Vyžadované podklady	Návratné BCR	Kontrola ÚHP
Celkové náklady pod 300 tis. eur	Zásobník	3,22	Nie
Celkové náklady medzi 300 tis. a 3 mil. eur	Zásobník	1,02	Nie
Celkové náklady medzi 3 mil. eur a 10 mil. eur	Zásobník Položkovitý rozpočet	0,13	Nie
Celkové náklady nad 10 mil. eur	Zásobník Štúdia uskutočniteľnosti	(je predmetom CBA analýzy)	Áno

Zdroj: IKP

Investície s celkovými nákladmi nižšími ako 3 mil. eur nepodliehajú kontrole od ÚHP a jediný zdroj potrebný na ich hodnotenie je kvalitne vyplnený Zásobník, na základe ktorého sa stanoví hodnota BCR. V závislosti od toho, či celkové náklady presiahnu alebo nepresiahnu 300 tis. eur sa návratné BCR nachádza na úrovni 3,22, resp. 1,02. Investície nad touto hodnotou sa považujú za spoločensky návratné a ponúkajú vysokú relatívnu hodnotu za peniaze v porovnaní s ostatnými investíciami v daných veľkostných kategóriách.

Investície s celkovými nákladmi medzi 3 mil. eur a 10 mil. eur potrebujú nad rámec vyplneného Zásobníka a pridelennej hodnoty BCR obsahovať aj detailný položkovitý rozpočet. Návratné BCR sa pri tejto kategórii nachádza na úrovni 0,13. Položkovitý rozpočet je nevyhnutné poslať na kontrolu IKP, ktoré vydá odporúčanie na ďalšie postupy pri danej investícií tak, aby bola dosiahnutá čo najvyššia hodnota za peniaze a hospodárnosť.

Investície s celkovými nákladmi nad 10 mil. eur podliehajú kontrole ÚHP a nad rámec vyplneného Zásobníka je pri nich potrebné doložiť štúdiu uskutočniteľnosti. Návratné BCR sa pri tejto kategórii neuvádza, pretože súčasťou štúdie uskutočniteľnosti je CBA analýza, ktorá je rozsiahlejšia ako výpočet BCR na základe Zásobníka. **Zostavovanie štúdie uskutočniteľnosti je detailne zarámčované v Prílohe 1 – Metodika pre vypracovanie štúdie uskutočniteľnosti v oblasti kultúry — príručka k analýze nákladov a prínosov pre kultúrne investičné projekty.**

Po pridelení kapitálových prostriedkov z kapitoly MK SR na investičný zámer je zodpovednosťou konkrétneho investora, aby zabezpečil riadne čerpanie na stanovený účel a umožnil MK SR dohliadať na

tento proces. Proces dôkladnej prípravy a realizácie investičných zámerov je zodpovednosťou investorov. Investičné zámery majú byť naplánované realisticky a to takým spôsobom, aby vzniknuté náklady bolo možné z pridelených kapitálových prostriedkov pokryť vo vopred stanovenom čase bez zbytočných odkladov a úprav. MK SR na analytickej, manažérskej aj politickej úrovni kontroluje proces prípravy a realizácie investície zo strany investora, aby minimalizovalo vznik problémov pri čerpaní pridelených kapitálových prostriedkov na stanovený účel. **Na Slovensku má verejný sektor problém s čerpaním kapitálových výdavkov pre nekvalitne pripravené plány, podklady pre verejné obstarávanie či neadekvátne technické riešenia.**⁸

⁸ ÚHP, Správa o hodnotení investícií za rok 2022. Dostupné na: <https://www.mfsr.sk/files/archiv/70/Sprava-o-hodnoteni-investicii-za-rok-2022.pdf>

5. Prílohy

Súčasťou investičnej stratégie sú nižšie uvedené prílohy, ktoré sú pravidelne aktualizované a sú prostriedkom na praktické aplikovanie investičnej stratégie MK SR.

5.1. Metodika pre vypracovanie štúdie uskutočniteľnosti v oblasti kultúry — príručka k analýze nákladov a prínosov pre kultúrne investičné projekty

Metodika pre vypracovanie štúdie uskutočniteľnosti v oblasti kultúry slúži ako metodické usmernenie pre investorov pri investičných zámeroch, ktorých príprava vyžaduje vypracovanie štúdie uskutočniteľnosti.

5.2. Zásobník investičných zámerov MK SR

Zásobník investičných zámerov MK SR je nástroj na mapovanie investičných potrieb v rezorte kultúry, ktorý obsahuje všetky investičné zábery v rámci rezortu kultúry na nasledujúce obdobie spolu s kľúčovými informáciami o nich.

5.3. Investičný plán MK SR

Investičný plán MK SR je nástroj pri rozhodovaní o pridelení kapitálových prostriedkov v rámci rezortu kultúry, ktorý obsahuje všetky prebiehajúce a plánované investičné výdavky rezortu kultúry v nasledujúcom období.

6. Slovník pojmov

Investor je pre účely tohto dokumentu realizátor investície, najčastejšie rozpočtová alebo príspevková organizácia zriadená MK SR, ostatné subjekty verejnej správy v riadiacej pôsobnosti MK SR alebo priamo služobný úrad MK SR.

Investícia je obstaranie hmotného majetku a nehmotného majetku⁹, ak je aj vylúčený z odpisovania¹⁰, vrátane nájmu veci s právom kúpy prenajatej veci¹¹, opcia na kúpu alebo dodanie, operatívny lízing¹², nadobudnutie alebo zvýšenie majetkovej účasti investora v právnickej osobe. Investíciou sa rozumie aj predmet rámcovej dohody¹³, podľa ktorej aspoň polovica výdavkov dohodnutých v rámcovej dohode sa má použiť na obstaranie majetku podľa predošlej vety.

Investičný zámer je investícia v počiatočnej fáze prípravy, v ktorom investor zdôvodní potrebu investície v relevantnom kontexte, vysvetlí problém, ktorý má investícia riešiť a uvedie hlavný cieľ projektu, jeho predpokladané trvanie, odhad celkových nákladov na jeho realizáciu a odhad ročných nákladov na jeho prevádzku a údržbu.

Investičná akcia pre účely tohto dokumentu znamená investičný projekt zapísaný v Rozpočtovom informačnom systéme v module Register investícií.

Investičný projekt pre účely tohto dokumentu je rozpracovaný investičný zámer. Viaceré súvisiace investície, verejné obstarávania alebo rozhodnutia vytvárajúce záväzok sú podľa tohto dokumentu jedným investičným projektom, ak predstavujú jeden funkčný celok. Za jeden investičný projekt pre účely tohto dokumentu sa považujú aj viaceré investície pripravované jedným investorom, ak je ich charakter z hľadiska obsahu totožný a ich realizácia plánovaná v krátkodobom, alebo strednodobom časovom rozmedzí.

⁹ V zmysle [§ 23 zákona č. 595/2003 Z. z.](#) v znení neskorších predpisov.

¹⁰ V zmysle [§ 22 zákona č. 595/2003 Z. z.](#) v znení neskorších predpisov.

¹¹ V zmysle [§ 489 až 496 Obchodného zákonníka.](#)

¹² V zmysle bodu 15.08. kapitoly 15 prílohy A nariadenia Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) č. 549/2013 z 21. mája 2013 o európskom systéme národných a regionálnych účtov v Európskej únii (Ú. v. EÚ L 174, 26. 6. 2013) v platnom znení.

¹³ V zmysle § 2, ods. 5, písm. g) zákona č. 343/2015 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov.