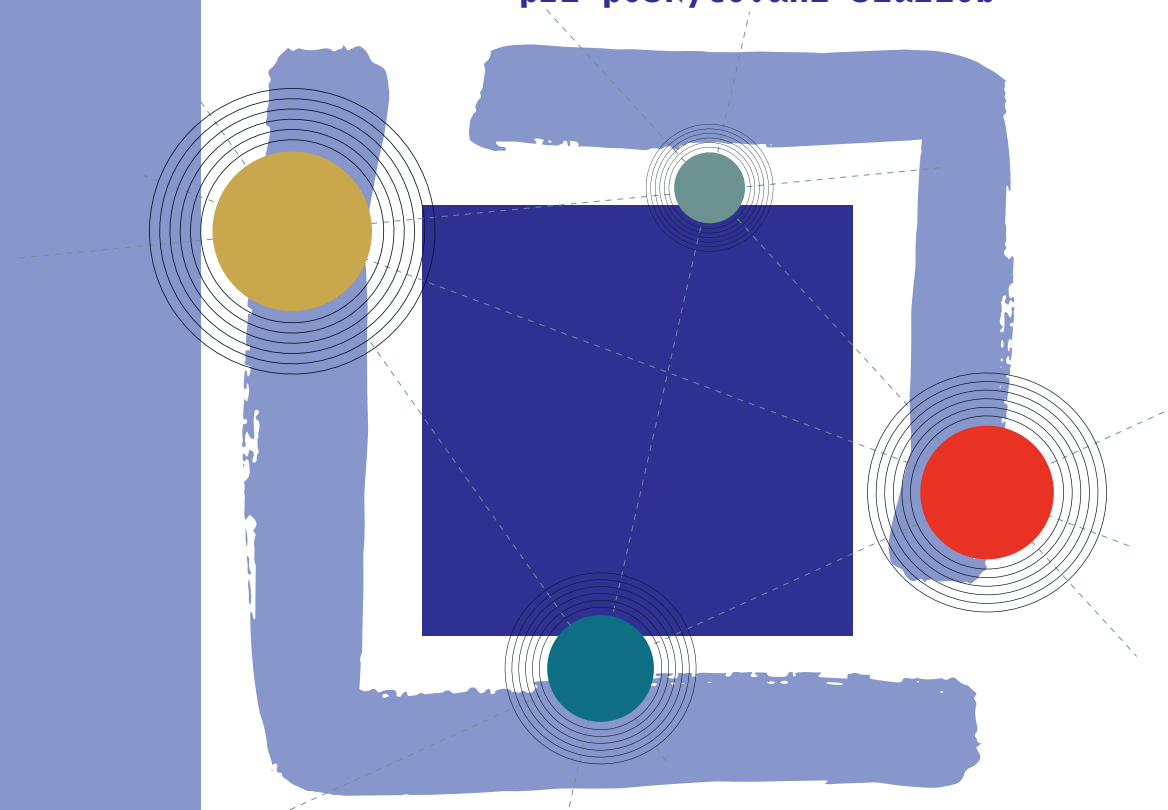


# PRÍRUČKA SPOLUPRÁCE

Príručka spolupráce  
verejnej správy a mimovládnych  
neziskových organizácií  
pri poskytovaní služieb



Mária Murray Svidroňová  
Katarína Vitálišová  
Veronika Zahorjan  
Lucia Švecová  
Lucia Johannesová



Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti



Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti

# PRÍRUČKA SPOLUPRÁCE

Príručka spolupráce  
verejnej správy a mimovládnych  
neziskových organizácií  
pri poskytovaní služieb

Mária Murray Svidroňová  
Katarína Vitálišová  
Veronika Zahorjan  
Lucia Švecová  
Lucia Johanesová

## PRÍRUČKA SPOLUPRÁCE

Príručka spolupráce verejnej správy a mimovládnych neziskových organizácií pri poskytovaní služieb

### Autorky ©

Za Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti:  
Mária Murray Svidroňová, UMB (kapitoly 1, 3.1. 5, 3.2.4, 3.2.6)  
Katarína Vitálišová, UMB (kapitoly 2, 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3, 3.2.3, 3.2.6, 3.2.7, 3.2.8)  
Lucia Johanesová, EUBA (kapitoly 3.2.5, 3.2.9, 4, 5, 6)  
Veronika Zahorjan (návrh, dizajn, štruktúra)  
Lucia Švecová (predslov, kapitoly 3.1.4, 3.2.1, 3.2.2, 3.2.7, 7)

### Recenzentky:

Za Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti:  
Eva Balážová  
Mária Milková  
Michaela Ďurdíková  
Zodpovedná redaktorka: Alena Petrželková  
Jazyková korektúra: Ivana Gibová  
Obálka a grafický dizajn © Zuzana Chmelová

Bratislava 2023

ISBN

Publikácia je súčasťou národného projektu Podpora partnerstva a dialógu v oblasti participatívnej tvorby verejných politík II.

Tento dokument je financovaný z prostriedkov Európskeho sociálneho fondu cez OP Efektívna verejná správa.

# OBSAH

---

## **1 Čo sú mimovládne neziskové organizácie? //**

## **2 Prečo spolupracovať s MNO? //**

2.1 PARTNERSTVO //

## **3 Ako spolupracovať s MNO? //**

3.1 Základné mechanizmy spolupráce VS a MNO //

3.1.1 GRANTY //

3.1.2 DOTÁCIE //

3.1.3 NORMATÍVY //

3.1.4 VEREJNÉ OBSTARÁVANIE //

3.1.4.2 Spoločensky zodpovedné verejné obstarávanie //

3.1.5 ASIGNÁCIA //

3.2 Portfólio alternatívnych mechanizmov //

3.2.1 ZJEDNODUŠENÝ/ZRÝCHLENÝ MECHANIZMUS UPLATŇUJÚCI SA V KRÍZOVÝCH SITUÁCIÁCH //

3.2.2 DOPYTOVO ORIENTOVANÉ MECHANIZMY //

3.2.2.1 Dávky pre zraniteľné skupiny obyvateľov //

3.2.3 POUKÁŽKY //

3.2.4 SPOLUFINANCOVANIE //

3.2.4.1 Samofinancovanie MNO //

3.2.5 VIACROČNÉ FINANCOVANIE //

3.2.6 CROWDFUNDING //

3.2.7 INŠTITUCIONÁLNA PODPORA //

3.2.8 Investície so sociálnym dopadom – Social impact investments //

3.2.9 REGRANTING //

3.2.10 Public-Private Partnership (PPP) //

## **4 Porovnanie výhod a nevýhod kontrahovania vs. grantov //**

## **5 Ako vybrať vhodný typ finančného mechanizmu, resp. spolupráce? //**

## **6 Nefinančná podpora //**

6.1 Spolupráca pri tvorbe zákonov, nariadení a strategických dokumentov //

6.2 Spolupráca pri jednorazových, alebo krátkodobých konzultáciách //

6.3 Spolupráca pri podujatiach športového, kultúrneho, sociálneho charakteru //

6.4 Spolupráca pri krízových situáciách //

6.5 Spolupráca pri zabezpečení projektov //

6.6 Spolupráca v oblasti dobrovoľníctva a pri riešení problému prostredníctvom dobrovoľníctva //

6.7 Spolupráca pri poskytnutí priestorovej pomoci //

6.8 Spolupráca pri propagácii //

6.9 Spolupráca pri sieťovaní lokálnych komunít a participácia na správe vecí verejných //

## **7 Odporúčané postupy pri uzatváraní spoluprác – kontrahovaní //**

Príloha – Pomôcka na určenie vhodného finančného mechanizmu //

Literatúra //

# PREDSLOV

---

Vláda SR sa v Programovom vyhlásení vlády<sup>1</sup> z roku 2023 zaviazala vytvárať dobré vzťahy s mimovládnyimi neziskovými organizáciami (ďalej aj „MNO“) založenými na princípoch partnerstva, rovnocennosti, transparentnosti a efektívnosti pri poskytovaní služieb vo verejnom záujme. Zároveň sa zaviazala podporovať zapájanie verejnosti na tvorbe verejných politík a súvisiacej legislatívy.

Aj v súlade s týmito cieľmi vznikol na Úrade splnomocnenca vlády Slovenskej republiky pre rozvoj občianskej spoločnosti (ďalej aj „ÚSV ROS“) materiál, ktorý si dal za úlohu pomenovať princípy dobrej spolupráce prostredníctvom kvalitného manažmentu kontrahovania medzi verejnou správou (ďalej aj „VS“) a MNO. Táto príručka poskytuje informácie o spolupráci pri poskytovaní služieb medzi oboma sektormi, dáva návod verejnej správe o vhodnosti a využiteľnosti jednotlivých finančných mechanizmov, hovorí o princípoch, ktoré vedú k efektívnej a kvalitnej spolupráci pri poskytovaní služieb verejnými a neverejnými poskytovateľmi.

Materiál vznikol na základe odporúčaní Analýzy stavu poskytovania služieb, v ktorých MNO nahrádza, dopĺňa alebo spolupracuje so subjektami verejnej správy<sup>2</sup> ako prostriedok k lepšiemu vzájomnému porozumeniu, k nastaveniu efektívnejšej a otvorenejšej spolupráce pri zabezpečovaní či už plánovaných služieb, alebo overovaní nových a inovatívnych služieb, ktorá bola vypracovaná v rámci národného projektu Podpora partnerstva a dialógu v oblasti participatívnej tvorby verejných politík<sup>3</sup>. Budovanie a prehĺbovanie spolupráce verejného sektora a občianskej spoločnosti je aj jedným z cieľov Koncepcie rozvoja občianskej spoločnosti na Slovensku na roky 2022 – 2030.<sup>4</sup>

Verejný aj neziskový sektor majú viaceré spoločné ciele. Jedným z nich je vytvoriť čo najlepšie podmienky pre život občanov. Každý z nich však využíva pri svojej činnosti iné procesy. VS má jasne definované činnosti a agendy, ktoré jej vyplývajú na základe kompetencií. Aparát VS je silne štruktúrovaný, čo má za následok zdĺhavejšie a komplikovanejšie procesy. Naopak MNO môžu vykonávať všetky činnosti, ktoré im zákon nezakazuje, z čoho pramení vyššia

---

<sup>1</sup> <https://www.vlada.gov.sk/programove-vyhlasenie-vlady-sr-2023/>

<sup>2</sup> [https://www.minv.sk/swift\\_data/source/rozvoj\\_obcianskej\\_spolocnosti/participacia/2023/z-dennikov/jun/Analyza\\_PARTI2\\_final\\_final.pdf](https://www.minv.sk/swift_data/source/rozvoj_obcianskej_spolocnosti/participacia/2023/z-dennikov/jun/Analyza_PARTI2_final_final.pdf)

<sup>3</sup> [https://www.minv.sk/?ros\\_participacia\\_2](https://www.minv.sk/?ros_participacia_2)

<sup>4</sup> [https://www.minv.sk/?ros\\_kros](https://www.minv.sk/?ros_kros)

miera efektívnosti a adresnosti pri poskytovaní služieb s možnosťou skúšať a overovať nové a inovatívne služby. To však neznamená, že tieto dva sektory sú konkurenčné. Práve naopak, pri zabezpečovaní niektorých služieb sú tieto sektory komplementárne. Pri zohľadnení výhod v kompetenciách a možnostiach jednej a druhej strany je najefektívnejším spôsobom dosiahnutia želaných cieľov pre zlepšenie podmienok v spoločnosti spolupráca založená na partnerstve a vzájomnom rešpekte.

Napriek pomenovaným odporúčaniam je na každej inštitúcii VS, aby si sama vyhodnotila kontext, v ktorom zabezpečuje služby, a nastavila ideálny systém práce, čo možno najviac vyhovujúci danej agende.

# 1 ČO SÚ MIMOVLÁDNE NEZISKOVÉ ORGANIZÁCIE?



Často sa môžeme stretnúť s tým, že MNO sa prirovnávajú k malým a stredným podnikom. Je to na základe podobných znakov a vlastností, ako je počet zamestnancov či objem ich kapitálu a tieto podobné znaky umožňujú s istými obmenami aplikovať rôzne postupy a metódy ziskových firiem na MNO, napr. hodnotenie efektívnosti, strategické plánovanie, marketing a pod. Avšak to, že mnohé MNO sú veľkostne podobné firmám či dokonca využívajú viaceré postupy firiem na zlepšenie svojho fungovania, neznamená, že MNO môžeme označovať ako malé „s. r. o. -čky“. Ide o úplne inú právnu formu, ktorú zákon o dani z príjmov definuje ako **subjekt nezaložený alebo nezriadený na podnikanie**. MNO tak vznikajú **s cieľom naplňania spoločensky či všeobecne prospešných účelov**, t. j. na rozdiel od podnikateľských subjektov nie s cieľom dosahovania zisku. MNO sú teda zakladané, aby realizovali aktivity s cieľom naplňania svojich účelov na **nekomerčnom princípe** – napr. ochranu životného prostredia, sociálnu pomoc, rozvoj kultúry, ochranu zdravia a pod. MNO síce rovnako ako obchodné spoločnosti poskytujú služby svojim zákazníkom (jednotlivci, verejnosť), tí však často nedokážu za tieto služby platiť, resp. nie v plnej sume (viď aj časť 5.4.1 Samofinancovanie). Na financovanie týchto aktivít, prirodzene, potrebujú finančné prostriedky, ktoré môžu (musia) získať z viacerých zdrojov, pričom jedným z významných zdrojov sú zdroje verejné, o čom pojednáva aj táto príručka. Činnosti verejnoprospešného charakteru môžu byť vykonávané nielen verejným a neziskovým sektorom, ale aj súkromným sektorom (napr. súkromné materské školy a pod.). Spravidla je však poskytovanie týchto služieb doménou MNO a verejnej správy.

Treba tiež zdôrazniť, že MNO **vstupujú aj do dodávateľsko-odberateľských vzťahov**: nakupujú a/alebo dodávajú tovar a služby, napr. predaj výrobkov chránenej dielne, doplatok k poskytovanej službe, resp. nákup služby za symbolickú cenu. Tým môžu vytvoriť kladný prebytok hospodárenia, tzn. **zisk**, ale tento **musí byť použitý na ciele dané poslaním organizácie**. V praxi to znamená, že prípadný **zisk je použitý v plnej miere na chod organizácie, nie je určený na obohacovanie zakladateľov**, nie je možné z neho vyplatiť dividendy či iné podiely na zisku vlastníkom ani zamestnancom. Z toho vyplýva, že **konflikt záujmov je veľmi obmedzený** – jednotlivci, ktorí pôsobia v MNO a sú zároveň súčasťou politických orgánov organizácií verejnej správy (napr. miestneho zastupiteľstva), nemajú potrebu presadiť uzatvorenie zmluvy obce s organizáciou, v ktorej pôsobia, pretože im z toho neplynú priame benefity. Aj pri uzatváraní zmlúv s MNO však platí legislatíva a opatrenia ohľadom konfliktu záujmov ako pri podnikoch.

## Príklad: Základné rozdiely verejného a neziskového sektora

Znak	Orgány verejnej správy	Organizácie neziskového sektora
<b>Motivácia vzniku, účel</b>	Zriadené zo zákona na plnenie stanovených úloh (napr. prenesené a originálne kompetencie u obcí).	Napĺňanie potrieb zakladateľov, dosahovanie cieľov stanovených členmi, vyplnenie medzery na trhu chýbajúcich služieb (napr. sociálne služby).
<b>Zájmy</b>	Podriadené verejnému záujmu, konanie v prospech občana.	Vzájomne prospešný záujem – poskytovanie služieb len členom. Všeobecne či verejnoprospešný záujem – poskytovanie služieb širokej verejnosti.
<b>Inštitucionalizovanosť</b>	Právna forma daná zákonom.	Organizácia je väčšinou inštitucionalizovaná (právne formy MNO), no nie nevyhnutne musí byť legálne zaregistrovaná či zriadená (neformálne iniciatívy).
<b>Riadenie</b>	Viazané štátom a legislatívou.	Samosprávne, tzn. organizácia je inštitucionálne oddelená od štátu, je schopná riadiť vlastné všeobecné postupy.
Organizácia/ Manažment/ Rozhodovanie	Hierarchické usporiadanie, byrokratický manažment, kolektívne rozhodovanie.	Horizontálne riadenie, funkčný manažment, tiež sa objavuje kolektívne rozhodovanie.
<b>Zúčtovateľnosť</b>	Zodpovedá sa občanom, vláde.	Zodpovedá sa klientom, donorom.
<b>Vzťahy/väzby/ komunikácia</b>	Prevládajúce formálne vzťahy.	Neformálne vzťahy a neformálna komunikácia.
<b>Výstupy/Produkty</b>	Štandardizované, pre úzko špecifikovanú cieľovú skupinu.	Prispôbené klientovi, individualizované, dokáže uspokojiť rôznorodý dopyt.
<b>Konkurencia</b>	Nepôsobí.	Väčšinou pôsobia konkurenčné sily.

Zdroj: vlastné spracovanie

## Príklad: Legislatívna úprava podnikania MNO

Právna forma	Podnikanie
<b>Občianske združenie</b>	Občianske združenie má podľa aktuálnej slovenskej legislatívy právo uskutočňovať podnikateľskú činnosť, na ktorú zakladá živnosť a takto dosiahnutý zisk zdaňuje.
<b>Nadácia</b>	Nadácia nemôže podnikat, s výnimkou prenechania nehnuteľností do nájmu, organizovania kultúrnych, vzdelávacích, spoločenských alebo športových akcií, ak touto činnosťou účinnejšie využije svoj majetok a táto činnosť bude v súlade s verejnoprospešným účelom nadácie.
<b>Neinvestičný fond</b>	Neinvestičný fond nemá podľa aktuálnej slovenskej legislatívy právo uskutočňovať podnikateľskú činnosť.
<b>Nezisková organizácia poskytujúca všeobecne prospešné služby</b>	Právo uskutočňovať podnikateľskú činnosť, ale za podmienky, že touto činnosťou sa dosiahne účelnejšie využitie jej majetku a nebude ohrozená kvalita, rozsah a dostupnosť služieb, pre ktoré bola založená.

Zdroj: vlastné spracovanie na základe príslušných zákonov č. 346/2018 Z. z. o registri mimovládnych neziskových organizácií.

Pozn. Register MNO<sup>5</sup> pozná aj ďalšiu právnu formu, a to organizáciu s medzinárodným prvkom. Nezapájajú sa do poskytovania služieb v takej miere ako ostatné právne formy, preto nie je zaradená ani vo vyššie uvedenom zozname.

Na záver je nevyhnutné si uvedomiť, že kontext, v akom MNO pracujú, je veľmi široký, počínajúc oblasťou pôsobenia. Napr. Register MNO definuje tieto **oblasti**:

- kultúrne a duchovné hodnoty,
- životné prostredie,
- ľudské práva,
- zdravie,
- sociálne služby a sociálna pomoc,
- vzdelávanie,
- veda, výskum a vývoj,
- telovýchova,
- dobrovoľníctvo,
- rozvojová spolupráca a humanitárna pomoc.

<sup>5</sup> [https://www.minv.sk/?ros\\_legislativa\\_register](https://www.minv.sk/?ros_legislativa_register)  
<https://ives.minv.sk/rmno/>

Ďalej je to **veľkosť organizácie**: sú tu MNO, ktoré majú napr. 3 členov a venujú sa rozvoju svojho hobby, ktoré šíria medzi deťmi a mládežou a majú tak prospech pre spoločnosť (napr. športová či kultúrna činnosť ako prevencia socio-patologických javov). Ale tiež organizácie, ktoré majú 3 členov, no zároveň širokú základňu až stoviek dobrovoľníkov, ktorí sa venujú práci v danej oblasti. A potom sú tu organizácie, ktoré majú 2,5 či 20 zamestnancov.

MNO sa líšia nielen čo sa týka oblasti pôsobenia (ich misie) či veľkosti, ale tiež rozsahom pôsobenia (lokálne, regionálne, národne, niekedy aj medzinárodne), kapacít MNO a štádiom rozvoja MNO (dĺžka pôsobenia/existencie organizácie). Vznik MNO iniciuje jednotlivec alebo skupina, ktorá reflektuje na nedostatok alebo problém, či už lokálny alebo celospoločenský. Rozsah a intenzita činností sa tvorí a naplňa podľa dopytu cieľových skupín a zároveň podľa kapacít, ktoré má daná MNO k dispozícii. Tieto charakteristiky len stručne poukazujú na to, že mimovládny neziskový sektor je veľmi rozmanitý a je potrebné MNO chápať v širších súvislostiach.

## 2 PREČO SPOLUPRACOVAŤ S MNO?





Základom spolupráce je vzťah, z ktorého sa pri optimálnej situácii rozvíja partnerstvo. Výhody spolupráce a partnerstva medzi verejným sektorom a MNO sú početné a môžu mať pozitívny dopad na spoločnosť.

Medzi kľúčové výhody patria:

- **kvalitnejšie (lepšie) poskytovanie služieb** vďaka tomu, že MNO majú často špecifické odborné znalosti, zdroje a lepšie porozumenie potrebám konkrétnych skupín obyvateľstva. Partnerstvom s verejným sektorom môžu MNO využiť svoje znalosti a skúsenosti na zvýšenie kvality a dosahu verejných služieb.
- **vyššia efektívnosť** vďaka inovatívnym prístupom MNO, čo môže viesť k zefektívneniu procesov a dosahovaniu lepších výsledkov. Táto spolupráca umožňuje zdieľanie zdrojov, zníženie duplicity úsilia a maximalizáciu využitia obmedzených zdrojov.
- **dodatočné zdroje** MNO môžu predstavovať možnosť rozšírenia kapacít na riešenie potrieb komunity nad rámec oficiálne deklarovanej dohody o spolupráci medzi verejným a neziskovým sektorom.
- **flexibilita a prispôsobivosť** spojené so skutočnosťou, že MNO môžu rýchlo reagovať na vznikajúce potreby, prispôbiť svoje služby meniacim sa okolnostiam a experimentovať s inovatívnymi prístupmi, v čom je verejný sektor značne limitovaný.
- **zapojenie komunity a posilnenie postavenia** vzhľadom na to, že MNO majú často silné vzťahy s miestnymi komunitami, poznajú ich potreby, a tak ich môžu reflektovať vhodnejšie a účelnejšie.
- **sociálne inovácie a experimentovanie** vyplývajúce z flexibility a prispôsobivosti MNO. MNO často testujú pilotné inovatívne riešenia, z ktorých verejný sektor môže preberať príklady dobrej praxe a inšpirovať sa.
- **získanie argumentov pre politiku** – MNO, ktoré sú expertmi vo svojej oblasti a poznajú detailne potreby svojej cieľovej skupiny, sú zdrojom cenných poznatkov pre tvorcov verejných politík. Vďaka partnerstvu s MNO môže verejný sektor ťažiť z ich odborných znalostí a vedomostí, čo vedie k tvorbe verejných politík založených na dátach a k reflektovaniu reálnych potrieb spoločnosti.

## 2.1 PARTNERSTVO

Rastúcu potrebu budovania **medzisektorových partnerstiev** je možné vnímať posledných 20 rokov. Partnerstvo a spolupráca medzi subjektmi rôznych sektorov vedie k **budovaniu občianskej spoločnosti**; realizácii spoločných projektov s **cieľom dlhodobého rozvoja**; **zlepšovaniu kvality života ľudí**, **poskytovaniu verejných služieb** v súlade so štandardmi, príslušnou **kvalitou** a predovšetkým **potrebami** ľudí. Pri zabezpečovaní svojich povinností je VS nútená rozvíjať vzťahy nielen s občanmi, ale aj s rôznymi subjektmi patriacimi do súkromného, verejného a neziskového sektora. Ak je vzťah rozvíjaný medzi subjektmi so **zámerom dosiahnuť spoločný cieľ**, hovoríme o **spolupráci**. Subjekty využívajú spoločné zdroje, realizujú spoločné aktivity, zdieľajú informácie v záujme dosiahnutia vzájomného prospechu.

Základnou a najčastejšou formou spolupráce je tvorba partnerstiev, t. j. spolupráca a **hľadanie riešení na základe spoločnej dohody a uznania dôležitosťi iných subjektov pri dosahovaní cieľov**. Predmetom spoločnej dohody je určenie úloh a práce partnerov, popísanie spoločných cieľov so zámerom získať prospech pre všetkých zúčastnených.

Zo zrealizovaných fokusových skupín s MNO a okrúhlych stolov so zástupcami VS vyplynulo viacero návrhov k lepšej a efektívnejšej spolupráci. Dobrá spolupráca medzi verejným sektorom a MNO by mala byť založená na nasledovných princípoch:

- **stanovenie spoločnej vízie a cieľov**: podstatou je zosúladenie cieľov a vízie verejného sektora a MNO na základe spoločného chápania požadovaných výsledkov, to znamená, že obe strany svojimi aktivitami budú smerovať k spoločnému cieľu.
- **jasná a transparentná komunikácia**: medzi partnermi musí byť otvorená a transparentná komunikácia. Partneri musia zdieľať všetky dôležité informácie a zapájať sa do prebiehajúceho dialógu. Pravidelné spoločné stretnutia a efektívne mechanizmy spätnej väzby môžu uľahčiť komunikáciu a posilniť dôveru.
- **vzájomný rešpekt a dôvera**: závisí aj od odbornosti, znalostí a vedomostí partnerov. Zároveň v nich dôležitú úlohu zohráva už spomínaná komunikácia, ako aj rešpektovanie a plnenie záväzkov a vzájomné uznanie prínosu a hodnoty, ktoré partner do spolupráce vkladá.
- **jasne definované úlohy a rozdelenie zodpovednosti**: je nevyhnutné, aby sa predišlo nedorozumeniam a zabezpečila sa efektívna koordinácia.

Každý partner by mal jasne rozumieť svojim príslušným úlohám vo vzťahu k svojej odbornosti a zručnostiam, a vedieť ich naplniť. Jednoznačné definovanie úloh a zodpovednosti pomáha predchádzať duplicitným aktivitám a umožňuje vyvodiť zodpovednosť za plnenie úloh.

- **spoločné zdroje a výhody:** spolupráca je spravodlivá vtedy, ak dochádza k vzájomnému a spravodlivému zdieľaniu zdrojov (napr. finančných, ľudských a technologických). Partneri do spolupráce spravidla vkladajú aktíva, ktoré predstavujú ich silné stránky (t. j. v čom sú najlepší). Zároveň platí, že výhody a výsledky spolupráce by mali byť medzi partnerov rozdelené vopred vzájomne dohodnutým a spravodlivým spôsobom.
- **flexibilita a prispôsobivosť:** spolupráca by mala byť prispôsobivá a flexibilná, aby sa prispôbila meniacim sa okolnostiam a novým potrebám. Obe strany by mali byť otvorené novým nápadom, ochotné upraviť spoločné stratégie a aktívne pracovať s výsledkami spätnej väzby. Táto flexibilita umožňuje partnerstvu rozvíjať sa a efektívne reagovať na výzvy a príležitosti.
- **nepretržité učenie a hodnotenie:** pravidelné hodnotenie a reflektovanie výsledkov v procese spolupráce je základom zlepšovania spolupráce. Takéto hodnotenie by malo umožniť posúdiť efektívnosť spolupráce, identifikovať oblasti na zlepšenie, ako aj potrebné úpravy.
- **formálne dohody a dokumentácia:** formálne vzťahy a partnerstvá sú oficiálne stanovené a majú právne základy. Ich výhodou je, že objasňujú podmienky zapojenia vrátane spoločných dosahovaných cieľov, zodpovedností a očakávaní oboch strán. Formálne dohody pomáhajú vytvárať rámec spolupráce, stanovujú podmienky riešenia potenciálnych konfliktov.

**Dodržiavanie týchto princípov umožňuje vytvoriť silné, udržateľné a vzájomne prospešné partnerstvá medzi verejným sektorom a neziskovými organizáciami, ktoré maximalizujú svoj kolektívny vplyv pri riešení spoločenských výziev.**

Medzi v súčasnosti rozšírené formy medzisektorových partnerstiev patria obchodné partnerstvá s neziskovými organizáciami, tzv. „**sociálne aliancie**“, charakterizované dobrovoľnou spoluprácou pri riešení sociálnych alebo environmentálnych problémov s nehospodárskymi cieľmi. Sociálne aliancie sa líšia od aliancií medzi podnikmi dvoma hlavnými spôsobmi, a to tými, že zahŕňajú najmenej jedného neziskového partnera a zahŕňajú **neekonomické ciele**. Kooperatívny vzťah medzi spoločnosťou a neziskovou organizáciou však môže prechádzať rôznymi stupňami rozvoja, v závislosti od toho, do akej miery sú vzťahovými normami riadené interakcie medzi partnermi.

## PRÍKLAD

Uzatváranie partnerstiev medzi VS a MNO na Slovensku nie je zatiaľ bežným javom. O niekoľko rokov vpred sú v tejto oblasti v Estónsku, kde sú strategické partnerstvá uzatvárané takmer vždy medzi ministerstvom a strešnou organizáciou viacerých MNO alebo odbornou organizáciou. Strategické partnerstvo je tu vnímané ako „prevádzkový grant“, pričom sú podporované aktivity a rozvoj komunity s cieľom udržať alebo zvýšiť kapacitu partnera. Podpora MNO pomáha udržiavať lepšiu rovnováhu v spoločnosti. Prevádzkový grant tak môže mať niekoľko funkcií, ako je zastúpenie záujmových skupín pri tvorbe politiky, priame zastúpenie jednotlivých odvetví a rozvoj (napr. v oblasti kultúry, športu, sociálnej práce); alebo smerovanie finančných prostriedkov iným organizáciám (napr. Estónskej nadácii pre zdravotne postihnutých). Ďalšími formami financovania sú projektové granty a poverenie na poskytovanie verejných služieb. V praxi sa tieto tri typy financovania môžu prelínať či zamieňať. Napríklad poskytovanie verejnej služby môže byť zverené mimovládnej organizácii prostredníctvom verejného obstarávania alebo zmluvou o riadení, ale môže ísť o grant s priamou ponukou alebo grant s pravidelnou dotáciou či projektový grant, o ktorý sa žiada prostredníctvom výzvy na predkladanie návrhov.

Aj na Slovensku máme niekoľko pozitívnych príkladov.

**Prešovský samosprávny kraj** (ďalej aj „PSK“) pri tvorbe Stratégie pre mládež uzavrel memorandum o spolupráci a partnerstve a spolupracoval s Radou mládeže Prešovského kraja nielen pri tvorbe verejnej politiky, ale aj pri jej implementovaní v oblastiach: zamestnanosť a vzdelávanie, tvorivosť a podnikavosť, dobrovoľníctvo, zdravie, práca s mládežou a pod.<sup>6</sup> V problematike marginalizovaných rómskych komunít vytvoril PSK platformu Quo vadis Romale, v rámci ktorej prepája verejnú správu a aktérov venujúcich sa tejto téme v priestore Prešovského kraja. Vznikol aj rovnomenný analyticko-strategický dokument doplnený o akčný plán, ktorý bude kľúčový pri implementácii úloh.<sup>7</sup>

Ministerstvo vnútra SR (ďalej aj „MV SR“) v októbri 2022 podpísalo s jedenástimi MNO Memorandum o spolupráci pri riešení mimoriadnej situácie v súvislosti s príchodom veľkého počtu ľudí z Ukrajiny na územie Slovenskej republiky spôsobeným eskaláciou ozbrojeného konfliktu na území Ukrajiny. Cieľom bolo zabezpečiť koordináciu a poskytovanie humanitárnej pomoci, zabezpečenie naboru, zaškolenia a koordinácie dobrovoľníkov, materiálno-technickú

<sup>6</sup> <https://www.rmpk.sk/nase-dokumenty/memorandum-o-spolupraci-medzi-psk-a-rmpk-2018.pdf>

<sup>7</sup> <https://www.quovadisromale.sk/>

pomoc zo strany ministerstva či vzájomné zdieľanie informácií o jednotlivých aktivitách a plánoch, ktoré sú zároveň naviazané na vládou prijatý kontingenčný plán.<sup>8</sup>

**Mesto Bratislava v apríli 2022 podpísalo memorandum o spolupráci s MNO v rámci projektu dostupného bývania so sociálnou podporou. Projekt dostupného bývania s prvkami housing first poskytuje okrem samotného bývania aj intenzívne sociálne poradenstvo, ktoré mesto z vlastných kapacít nedokáže zabezpečiť.<sup>9</sup>**

V rokoch 2017 – 2020 ÚSV ROS realizoval národný projekt Podpora partnerstva a dialógu v oblasti participatívnej tvorby verejných politík, v rámci ktorého cielene budoval predpoklady, navrhoval kroky, zavádzal riešenia zamerané na podporu participatívnej tvorby verejných politík na národnej, regionálnej a lokálnej úrovni implementáciou dvanástich pilotných projektov. Boli uzavreté memorandá o spolupráci s konkrétnymi subjektmi verejnej správy a mimovládnyimi neziskovými organizáciami, ktoré zastrešovali širokú škálu tém: sociálnu inklúziu, otvorené dáta, udržateľnú mobilitu, deti a mládež, medziobecnú spoluprácu, využívanie verejných priestorov, odpadové hospodárstvo, environmentálnu výchovu a vzdelávanie.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> <https://www.minv.sk/?tlacove-spravy&sprava=minister-vnutra-podpisal-memorandum-o-spolupraci-s-neziskovymiorganizaciami-pri-rieseni-mimoriadnejsituacie-v-suvislosti-so-situaciou-na-ukrajine>

<sup>9</sup> <https://bratislava.sk/blog/mesto-bratislava-a-neziskove-organizacie-podpisali-memorandum-o-spolupraci-v-ramci-projektudostupneho-byvania-so-socialnou-podporou>

<sup>10</sup> [https://www.minv.sk/?ros\\_np\\_participacia\\_pilotne\\_projekty](https://www.minv.sk/?ros_np_participacia_pilotne_projekty)

# 3 AKO SPOLUPRACOVAŤ S MNO?



Spolupráca VS a MNO, ktorá je vnímaná ako uzatvorenie zmluvného vzťahu medzi oboma stranami, môže byť realizovaná finančnými alebo nefinančnými nástrojmi. Spolupráca sa môže rozvíjať prostredníctvom základných finančných mechanizmov a alternatívnymi spôsobmi, rozvíjanými ako reflexia na zmeny a vývoj v spoločnosti. Zdroj financovania definuje, odkiaľ financie môžu pochádzať: z **medzinárodných, národných, regionálnych, lokálnych či bilaterálnych zdrojov financovania**, a to **verejných** aj **súkromných**. V príručke sa zameriavame na zdroje verejné, pričom opisujeme mechanizmy, ako sa financie dostanú k prijímateľovi. Tzn. finančný mechanizmus sa týka procesu, ktorým sa z verejných zdrojov dostane platba prijímateľovi/dodávateľovi, resp. spôsobu, akým organizácia alebo program získavajú finančné prostriedky potrebné nato, aby mohli fungovať.<sup>11</sup>



Zdroj: Vlastné spracovanie

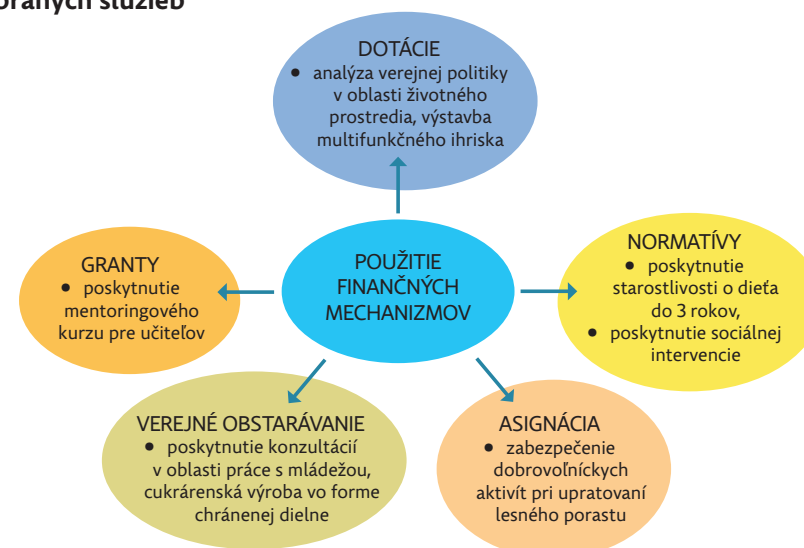
<sup>11</sup> Granty – informácie o viacerých grantových schémach je možné nájsť aj na stránke Centra pre filantropiu. Mnohé firemné nadácie poskytujú granty na všeobecne prospešné účely. Nadácia SPP, Nadácia Orange, Nadácia ZSE a iné. <https://cpf.sk/o-nas/nadacia-cpf/>  
Verejné obstarávanie – úspešným obstarávateľom služby telefonickéj linky na pomoc utečencom z Ukrajiny sa stalo občianske združenie Mareena po vypuknutí migračnej krízy spôsobenej vojnou na Ukrajine.

## 3.1 ZÁKLADNÉ MECHANIZMY SPOLUPRÁCE VS A MNO

### Finančná podpora

Nasledujúca kapitola ponúka prehľad najčastejšie využívaných finančných nástrojov, ktoré sa využívajú pri zmluvných vzťahoch medzi VS a MNO. Každý nástroj má svoje špecifiká a pravidlá, preto je dôležité pri konkrétnych službách zvoliť vhodný finančný nástroj, ktorý bude reflektovať na časové, procesné, administratívne charakteristiky v spojitosti s nárokovateľnosťou finančných prostriedkov.

### Použitie základných finančných mechanizmov s príkladmi vybraných služieb



Zdroj: Vlastné spracovanie

### 3.1.1 GRANTY

Grant predstavuje **finančnú podporu poskytovanú za podmienok stanovených príslušným koordinátorom v rámci príslušného grantového programu na základe podanej grantovej žiadosti**.

Pri podávaní grantovej žiadosti platí, že finančná podpora **nie je nárokovateľná** a pre jej získanie je potrebné splniť vopred stanovené podmienky.

Finančná podpora je poskytovaná na základe výsledkov hodnotenia predkladaného projektu alebo žiadosti a spravidla po uzatvorení písomnej zmluvy. Finančné prostriedky musia byť použité na ten účel, na ktorý boli schválené a poskytnuté, podpora nemusí vždy tvoriť 100 % nákladov projektu či akcie. V tomto prípade sa vyžaduje **spoluúčasť** na projekte spravidla od 5 % do 10 %. To znamená, že z celkových nákladov projektu môže byť z daného zdroja uhradená iba časť. Zvyšok dáva realizátor buď z vlastných zdrojov, alebo z iného zdroja, prípadne ide o tzv. in-kind spolufinancovanie (vklad materiálu, dobrovoľnícka práca). Niektoré grantové schémy presne definujú, ktoré náklady nesmú byť financované zo získaných prostriedkov a sú klasifikované ako neoprávnené výdavky.

Grantový návrh (alebo žiadosť) je jedinečný typ dokumentu vo fundraisigových snahách MNO. Grantový návrh vzniká na žiadosť donora ako spôsob porovnania viacerých projektových nápadov. Slúži aj samotnej MNO lepšie usporiadať uvažovanie o novom projekte, nájsť slabé miesta myšlienky, naplánovať realistické rozvrhnutie zdrojov (ľudí, peňazí, času). Niekedy je grantový návrh vnímaný ako nevyhnutná formálna (až byrokratická) prekážka k získaniu financovania, inokedy môže proces jeho tvorby slúžiť ako náhrada štruktúrovaných plánovacích procesov v organizácii (napr. strategického plánovania). Zostavenie rozpočtu pre potreby grantu tak v praxi často nahrádza rozpočet MNO.

### PRÍKLAD

Granty sú poskytované rôznymi nadáciami, napríklad Nadácia Pontis v oblasti sociálnych inovácií, Nadácia Ekopolis v oblasti komunitného rozvoja, ochrany životného prostredia, občianskej spoločnosti, alebo granty zo zahraničných zdrojov, ako sú INTERREG cezhraničná spolupráca so susediacimi krajinami v oblastiach životné prostredie, kultúra a cestový ruch, inštitucionálna spolupráca a pod., Fond V4 poskytuje granty zamerané na zvýšenie vzájomného porozumenia v prihraničných obciach, ale aj celom regióne. Grantová schéma sa poskytuje aj zo strany štátu, napríklad prostredníctvom Plánu obnovy a odolnosti cez Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky (ďalej aj „MŠVVaŠ“) v oblasti ranej starostlivosti a ranej intervencie deťom vo veku 0 až 6 rokov, najmä z prostredia Marginalizovaných rómskych komunít (ďalej aj „MRK“) a z prostredia generáčnej chudoby, ktorej prijímateľom sú práve MNO.

## 3.1.2 DOTÁCIE

Dotácie predstavujú **peňažné prostriedky, ktoré majú charakter platby, ktorú jednotlivec alebo inštitúcia poskytuje inému jednotlivcovi alebo inštitúcii**. Rovnako ako grant, aj dotácia je nenárokovateľná finančná podpora.

Môže ísť o účelovú dotáciu (je určená na presne vymedzené použitie, čas a spôsob navrátenia prostriedkov v prípade ich nevyužitia) alebo o **neúčelovú dotáciu** (jej využitie nie je presne definované, možno ju použiť na akékoľvek výdavky). Ide o osobitný druh finančno-právneho vzťahu, ktorého výslednicou je **dočasný alebo trvalý majetkový prírastok dotovaného**. Dotácia môže byť poskytnutá v čiastočnej výške alebo v **plnej výške**. Dotácie sa spravidla poskytujú, resp. sú viazané na splnenie určitých, presne vymedzených úloh alebo účelu za stanovených podmienok.

Základným právnym predpisom, ktorý upravuje poskytovanie dotácií a príspevkov z verejných rozpočtov (štátny rozpočet, rozpočty samosprávnych krajov a rozpočty miest a obcí) právnickým a fyzickým osobám, je zákon č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších právnych predpisov. Z výdavkov štátneho rozpočtu možno v súlade so zákonom o štátnom rozpočte na príslušný rozpočtový rok poskytovať dotácie právnickým aj fyzickým osobám. Dotácie zo štátneho rozpočtu poskytuje správca kapitoly alebo orgán štátnej správy, ktorý je svojimi príjmami a výdavkami napojený na jeho rozpočet. Dotácie s výnimkou dotácií na úhradu preneseného výkonu štátnej správy obciam a vyšším územným celkom, dotácií na náhradu straty pri zabezpečení výkonov vo verejnom záujme, dotácií na financovanie spoločných programov SR a EÚ a dotácií verejným vysokým školám sa poskytujú na základe žiadosti. **Použitie dotácií podlieha povinnému ročnému zúčtovaniu**. Pre rozpočtové hospodárenie obcí a samosprávnych krajov platí okrem vyššie uvedeného zákona aj zákon č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ktorý presnejšie vymedzuje aj otázky týkajúce sa podmienok poskytovania dotácií z rozpočtov obcí a samosprávnych krajov. Tieto subjekty môžu poskytovať dotácie zo svojho rozpočtu len právnickým osobám a fyzickým osobám – podnikateľom, ktorí majú sídlo alebo vykonávajú činnosť na ich území. Dotácie sa poskytujú za podmienok ustanovených všeobecne záväzným nariadením len na podporu všeobecne prospešných služieb alebo verejnoprospešných účelov podnikania a zamestnanosti.

Z 21 rezortov (ministerstvá a fondy) má až 17 z nich dotačné schémy, ktoré medzi oprávnených žiadateľov zaraďujú aj MNO.

## PRÍKLAD

Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí Slovenskej republiky (ďalej aj „MZVaEZ“) na základe zákona č. 545/2010 Z. z. o poskytovaní dotácií v pôsobnosti MZVaEZ SR a o zmene a doplnení zákona č. 617/2007 Z. z. o oficiálnej rozvojovej pomoci a o doplnení zákona č. 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy v znení neskorších predpisov poskytuje dotácie, ktorých príjemcami okrem iných subjektov môžu byť aj MNO. Dotácie v oblasti rozvojovej spolupráce sú zmluvne uzatvárané až na dobu 3 rokov. Zameriavajú sa prevažne na realizáciu rozvojovej spolupráce a humanitárnej pomoci budovaním kapacít, zdieľaním skúseností, vysielaním dobrovoľníkov a expertov, ako aj podporou podnikateľského prostredia.

MŠVVaŠ SR v oblasti vzdelávania mládeže poskytuje dotácie v dvoch kategóriách. Jedna kategória, v ktorej je alokovaných viac finančných prostriedkov, si vyžaduje registráciu organizácií, ktoré budú neskôr oprávnené získavať finančnú podporu vo forme dotácie. Pre neakreditované subjekty sa rozpočet pohybuje v rádovo nižších prostriedkoch a tie sú udeľované podľa témy a priority, ktoré si určí MŠVVŠ. Registrované organizácie po splnení podmienok akreditácie musia predkladať projektové žiadosti a výška dotácií závisí od výšky rozpočtu pre dotácie za jednotlivý rozpočtový rok.

### Aký je rozdiel medzi grantom a dotáciou?

Grant a aj dotácia označujú nenávratnú finančnú pomoc na realizáciu projektu/poskytovanie služby/konkrétnej úlohy.

Grant	Dotácia
Grant sa používa ako širší pojem, ktorý v sebe zahŕňa <b>akýkoľvek finančný príjem pre MNO</b> , ktorý vzniká na základe podanej grantovej žiadosti bez ohľadu na charakter poskytovateľa grantu (súkromný, verejný, neziskový). Grant je možné získať <b>po splnení požiadaviek</b> definovaných vo výzve a pozitívnom hodnotením hodnotiteľov. Často vyžaduje <b>spoluúčasť</b> žiadateľa.	Dotácie sa spájajú s <b>podporou z verejného rozpočtu</b> . Sú prejavom existencie prerozdelených procesov v rámci sústavy verejných rozpočtov a prejavom solidarity. Súvisia s potrebou <b>všeobecnej podpory</b> alebo <b>podpory špecifických činností</b> , na ktorých má záujem štát a samospráva. Sú nástrojom regulácie množstva, kvality a štruktúry zabezpečovaných verejných statkov.

Trendom ako pri grantoch, tak aj pri dotáciách je umožniť oprávnenosť paušálnych výdavkov, ktoré nemusia byť dokladované. Na jednej strane to umožní MNO väčšiu flexibilitu, na druhej strane VS sa zjednoduší proces kontroly. Nie

je to nič neobvyklé, napr. vysoké školy (aj súkromné) majú v rámci výskumných projektov od štátnych vedeckých agentúr povolené čerpať 10 – 20 % na nepriame náklady, ktoré ako paušál nemusia dokladovať.

## 3.1.3 NORMATÍVY

V podmienkach Slovenskej republiky je využívaný ako forma financovania aj normatív, keď **odávateľ** len jednoducho **predloží verejnemu subjektu doklad o tom, že si u neho oprávnení klienti zabezpečili dodávku služby a dostane adekvátny príspevok z verejných zdrojov**. Ide o financovanie podľa výkonov, keď je presne stanovené kritérium merania výkonu na účel financovania. **Normatív predstavuje nástroj, ktorým sa niečo štandardizovane merateľne normuje, spravidla jeho výška vychádza zo súčtu priamych a nepriamych ekonomických nákladov na konkrétnu službu**. Na Slovensku sa využíva najmä pri financovaní školstva a sociálnych služieb.

Nevýhodou normatívu je náročnosť v zmysle nastavenia vhodného algoritmu, výpočtu. Ak je vzorec na výpočet normatívu súčasťou zákona, je jeho zmena, príp. aktualizácia komplikovaná. Pre MNO v niektorých prípadoch normatív oslabuje motiváciu, ak sa im podarí zabezpečiť službu za nižšie náklady, nie je možno prostriedky využiť na iné aktivity, napríklad na rozvoj organizácie. Náročnosť pri normatívne predstavuje aj jeho administratívna a procesná záťaž pri akreditácii subjektov a predkladaní vstupov. Veľkou výhodou normatívu je jeho predvídateľnosť a nárokovateľnosť, čo iné finančné nástroje neposkytujú.

## PRÍKLAD

V prípade školstva je kritériom merania výkonu s cieľom normatívneho financovania počet žiakov. Normatív je súčtom mzdového normatívu a prevádzkového normatívu. Ide o účelovo viazané finančné prostriedky, ktoré môžu školy použiť na finančné zabezpečenie výchovno-vzdelávacieho procesu, teda na pokrytie nákladov na mzdy a platy vrátane poisťného, nákladov na prevádzku a modernizáciu učebných, špeciálnych a kompenzačných pomôcok.

Financovanie **sociálnych služieb** má v podmienkach Slovenskej republiky podstatu viaczdrojového financovania. Jedným z týchto zdrojov sú verejné zdroje z Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky (ďalej aj „MPSVaR“) vo forme finančného príspevku pre obce na poskytovanie napr. služieb nocľahárne, útulku, domova na polceste, zariadenia pre seniorov, zariadenia opatrovateľskej služby a príspevky z rozpočtov regionálnej

a miestnej samosprávy. Na základe toho je obec povinná poskytovať finančný príspevok na prevádzku poskytovanej sociálnej služby neverejnemu poskytovateľovi sociálnej služby, ktorý neposkytuje sociálnu službu s cieľom dosiahnuť zisk a poskytuje sociálnu službu v zariadení, ktorým je nízkoprahové denné centrum, zariadenie pre seniorov, zariadenie opatrovateľskej služby, denný stacionár a/alebo terénnu sociálnu službu krízovej intervencie, nízkoprahovú sociálnu službu pre deti a rodinu, pomoc pri osobnej starostlivosti o dieťa, opatrovateľskú službu a prepravnú službu.

### 3.1.4 VEREJNÉ OBSTARÁVANIE

Potenciálnym spôsobom financovania niektorých služieb poskytovaných neziskovým sektorom je verejné obstarávanie (ďalej aj „VO“). **Pri verejnom obstarávaní sa MNO zaväzuje k poskytnutiu konkrétnych služieb s jasne stanoveným výsledkom za vopred stanovených podmienok.**

Verejný obstarávateľ a obstarávateľ sa riadi zákonom č. 343/2015 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o VO“) a pri zadávaní zákaziek na dodanie tovarov, uskutočnenie stavebných prác a zákaziek na poskytnutie služieb. Pri verejnom obstarávaní je možné využiť niekoľko postupov, akými sú **verejná súťaž, užšia súťaž, rokovacie konanie so zverejnením, súťažný dialóg, inovatívne partnerstvo** a priame rokovacie konanie.

Pre dosiahnutie hodnoty za peniaze vo verejnom obstarávaní je možné použiť rôzne nástroje a mechanizmy vrátane kritérií na vyhodnotenie ponúk. Najjednoduchším a na Slovensku najčastejšie používaným **kritériom** je **najnižšia cena**. Aplikáciou tohto kritéria aj na zákazky zložitejšej povahy môže z dlhodobého hľadiska dôjsť k poklesu kvality obstarávaných tovarov a služieb. **Kritérium nákladov počas životného cyklu** sa využíva za predpokladu, že finančný vklad do predmetu zákazky nebude spočívať iba v počiatkovej, resp. jednorazovej investícii. **Kritérium najlepšieho pomeru ceny a kvality** spadá v rámci európskeho ponímania verejného obstarávania do skupiny tzv. **MEAT kritérií** a patria medzi preferované spôsoby vyhodnocovania predložených ponúk.

#### 3.1.4.1 MEAT KRITÉRIÁ (MOST ECONOMICALLY ADVANTAGEOUS TENDER)

Účelom MEAT kritérií je **identifikácia uchádzača, ktorého ponuka predstavuje najlepší pomer ceny a kvality** a nie iba na základe najnižšej ceny. Vo všeobecnosti to znamená, že vyhlasovateľ súťaže má možnosť dávať pri obstarávaných tovaroch, službách alebo stavebných prácach váhu na **kvalitu**, no zároveň aj upravovať náklady tým spôsobom, že **určí ich dôležitosť prostredníctvom stanovenia relatívnych váh**. Týmto postupom je tiež hospodársky trh podnecovaný k tomu, aby ponúkal tovary, služby a stavebné práce vo vyššej kvalite, keďže v opačnom prípade nebude daný hospodársky subjekt schopný na trhu uspieť.

Verejný obstarávateľ alebo obstarávateľ si pri metóde MEAT kritérií volí subkritériá, ktorým **priraduje rôznu váhu odzrkadľujúcu jeho potrebu**. Môžu to byť napríklad cena, kvalita – technické výhody, estetické a funkčné charakteristiky, prístupnosť, sociálne, environmentálne a inovatívne charakteristiky, kvalifikácia a skúsenosti zamestnancov; dodacie podmienky, dátum a proces dodania a pod. Verejný obstarávateľ určí každému z kritérií relatívnu váhu, ktorú možno vyjadriť určením intervalu s príslušným maximálnym rozpätím. Platí, že čím je relatívna váha jednotlivého kritéria vyššia, tým je pre verejného obstarávateľa toto **subkritérium** dôležitejšie.

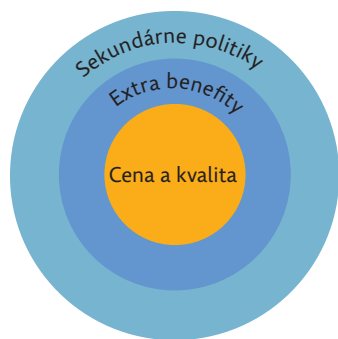
Ak verejný obstarávateľ nevie určiť vhodnú cenu a kritériá, môže využiť **prípravne trhové konzultácie**, v rámci ktorých možno žiadať o rady nezávislých expertov, orgány alebo účastníkov trhu s tým, že takéto rady nenarušia hospodársku súťaž ani nepovedú k porušeniu zásad nediskriminácie a transparentnosti.

Celý koncept MEAT kritérií vychádza a stojí na **pomere ceny a kvality**. V rámci možností, ktoré MEAT kritériá ponúkajú, sú aj tzv. **extra benefity**, ktoré vytvárajú predpoklady na to, aby vyhlasovateľ súťaže skončil s lepším výrobkom, než pôvodne plánoval. (napríklad: zvýšenie komfortu pri službe, minimalizovanie nežiadúcich javov, zníženie nákladov sprievodných činností, lepšia kontrola, jednoduchšia a lacnejšia údržba a pod.)

Súčasťou MEAT kritérií sú aj **sekundárne politiky**, ktoré umožňujú vyhlasovateľom súťaže pozeráť sa zodpovedne na ochranu prírody, sociálne problémy v spoločnosti alebo podporovať tvorbu inovatívnych riešení (napríklad: recyklovaný materiál jednotlivých komponentov, zamestnanosť marginalizovaných menšín alebo inak znevýhodnených skupín obyvateľstva, transparentný účet, rodová politika).

Využívanie MEAT kritérií vo verejnom obstarávaní je na Slovensku stále okrajovým spôsobom obstarávania, predovšetkým v dôsledku nedostatku usmernení

a nástrojov, nejasného právneho rámca a vnímania toho, že kritériá MEAT sú rizikovejšie. Treba podotknúť, že využívanie MEAT kritérií vo verejnom obstarávaní kladie **vyššie nároky na prípravnú fázu**. Ak nie je najdôležitejším kritériom časové hľadisko, využívanie MEAT kritérií zaručí dodanie kvalitnejších tovarov a služieb, lepšie zmluvné podmienky, so širším dopadom nielen na samotného obstarávateľa, ale aj spoločnosť cez environmentálne vlastnosti, inovácie alebo prvky zlepšujúce sociálne aspekty.



#### PRÍKLADY

MPSVaR využilo pri verejnom obstarávaní balíčkov potravinovej pomoci práve MEAT kritériá. Okrem ceny bolo v ich záujme zabezpečiť aj kvalitu jednotlivých komponentov balíčka potravinovej pomoci. Konkrétne si za kritérium kvality určili percentuálne zloženie mäsa pri konzervovaných mäsových výrobkoch. Jednotlivé intervaly zastúpenia mäsa vo výrobku boli ohodnotené príslušným počtom bodov.

Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky (ďalej aj „MK SR“) pri rekonštrukcii štátnej opery využilo MEAT kritériá v pomere ceny a kvality 30:70. Kvalitu predstavovala odborná kvalifikácia riešiteľského tímu v pozícii autor, spoluautor a zodpovedný projektant (počet rokov praxe, predchádzajúce realizácie zodpovedajúce premetu zákazky).

MŠVVaŠ SR v oblasti celoživotného vzdelávania využíva proces verejného obstarávania pri implementácii Národného programu aktívneho starnutia zabezpečením vzdelávania dospelých na univerzitách tretieho veku prostredníctvom Asociácie univerzít tretieho veku, ktorá zastrešuje 17 z 21 univerzít tretieho veku na Slovensku.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Ďalšie príklady nájdete tu: [https://zodpovednevo.uvo.gov.sk/fileadmin/zodpovednevo/dokumenty/projektove\\_sk/Priklady\\_z\\_praxe\\_z\\_oblasti\\_MEAT\\_kriterii\\_FINAL.pdf](https://zodpovednevo.uvo.gov.sk/fileadmin/zodpovednevo/dokumenty/projektove_sk/Priklady_z_praxe_z_oblasti_MEAT_kriterii_FINAL.pdf)

#### 3.1.4.2 SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉ VEREJNÉ OBSTARÁVANIE

Hlavným cieľom využitia **sociálnych hľadísk** v procese verejného obstarávania je **dosiahnutie takého pozitívneho sociálneho vplyvu, ktorý prináša prospech pre spoločnosť ako celok**. Orgány štátnej a verejnej správy moci môžu prostredníctvom zadávania svojich zákaziek, v ktorých zohľadňujú niektoré zo sociálnych hľadísk, cielene podporovať a vytvárať stimuly, vďaka ktorým môže prichádzať k podpore rôznych znevýhodnených skupín, resp. zraniteľných či inak vylúčených osôb na trhu práce.

**Zákon o VO ukladá pre verejného obstarávateľa povinnosť realizovať 6 % z vyhlásených podlimitných a nadlimitných zákaziek so sociálnym hľadiskom a 6 % s environmentálnym hľadiskom, ak v danom kalendárnom roku verejný obstarávateľ vyhlásil najmenej 10 podlimitných a/alebo nadlimitných verejných obstarávaní.<sup>13</sup>**

Sociálne hľadisko sa prejavuje vo fáze plnenia predmetu zákazky. Môže sa uplatňovať viacerými spôsobmi, pričom základnú úroveň tvoria tri možnosti: **VO – štandardné**, kde sociálne hľadisko môže byť premietnuté v opise predmetu zákazky, vo forme osobitnej zmluvnej podmienky alebo v kritériách na vyhodnotenie ponúk. Ďalšou možnosťou je **VO s vyhradením práva účasti**, ide o uzatvorený súťažný postup, ktorého sa môžu zúčastniť len určité vyhradené hospodárske subjekty. Pri vyhradení zákazky je sociálnosť obsiahnutá práve v subjektoch, ktoré sa môžu takto vyhradených súťaží zúčastniť. Môžu byť nimi len registrované sociálne podniky, chránené pracoviská a chránené dielne, fyzické osoby so zdravotným postihnutím, ktoré prevádzkujú alebo vykonávajú samostatnú zárobkovú činnosť na chránenom pracovisku (§ 36a, ods. 2 Zákona o verejnom obstarávaní pri nadlimitnej zákazke, § 108, ods. 2 Zákona o VO pri podlimitnej zákazke). Ďalšou možnosťou na uplatnenie sociálneho hľadiska sú určité **výnimky**, v rámci ktorých je obsiahnuté sociálne hľadisko. Pri použití takejto výnimky však nejde o súťažný postup, keďže ide o zadanie zákazky priamo konkrétnemu hospodárskemu subjektu (sociálny podnik, chránená dielňa a pod.)<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Zákon č. 343/2015 Z. Z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov

<sup>14</sup> [https://socialnaekonomika.sk/wp-content/uploads/2022/05/vynimka\\_%c2%a71\\_ods\\_13\\_ods\\_14.pdf?undefined=undefined](https://socialnaekonomika.sk/wp-content/uploads/2022/05/vynimka_%c2%a71_ods_13_ods_14.pdf?undefined=undefined)



## ZELÉNÉ VEREJNÉ OBSTARÁVANIE

Zelené verejné obstarávanie<sup>15</sup> je proces, ktorým sa **verejní obstarávatelia snažia obstaráť tovary, služby a stavebné práce so zníženým negatívnym vplyvom na životné prostredie v jeho celom životnom cykle v porovnaní s tovarmi, službami a stavebnými prácami s rovnakou primárnou funkciou**. Verejné obstarávanie takouto priateľskou cestou k životnému prostrediu vyžaduje snahu nepozerať sa len na krátkodobé ciele, ale zvažovať aj dlhodobé dopady každého obstarávaného predmetu zákazky na životné prostredie. Vedľajším produktom tohto VO sú environmentálne benefity: zníženie odpadu, znečistenia vody, spotreby energie, ochrana ekosystémov, udržateľné poľnohospodárstvo, ďalej sociálne benefity: čistota miest a obcí, zvýšenie zdravotného štandardu produktov a potravín, zlepšenie kvality života a ekonomické benefity: zníženie celkových nákladov, podpora inovácií, konkurencieschopnosti, zlepšenie služieb pre verejnosť. Konkrétne príklady a postupy nájdete napríklad v príručke Uplatňovanie zelených aspektov pri obstarávaní potravín.<sup>16</sup>

Podľa analýzy Úradu pre verejné obstarávanie<sup>17</sup> viac ako 75 % obstarávateľov nemá žiadnu skúsenosť so spoločenským verejným obstarávaním. Tieto aspekty predstavujú pridanú hodnotu pre každé verejné obstarávanie, ktoré je aj tak potrebné zrealizovať. Okrem obstarania tovarov a služieb môže proces verejného obstarávania priniesť aj ďalšie benefity a tým mať priamy vplyv na životné podmienky a celú spoločnosť na Slovensku. Či už začlenením do spoločnosti obyvateľov z obcí a regiónov, ktoré sú dlhodobo sociálne vylúčené alebo sú sociálnym vylúčením ohrozené. Pomôže podporovať pracovné príležitosti v mieste realizácie zákazky aj pre dlhodobo nezamestnaných. Pri environmentálnych benefitoch môže spoločnosť získať čistejšie životné prostredie, nižšiu spotrebu energie, udržateľné hospodárenie s viacerými zdrojmi, ochranu ekosystémov, lesov a prírody.

<sup>15</sup> <https://zevo.uvo.gov.sk/dokumentacia/projektove-vystupy>

<sup>16</sup> [https://zevo.uvo.gov.sk/fileadmin/zevo/dokumenty/Uplatnovanie\\_zelenych\\_aspektov\\_pri\\_obstaravani\\_potravin.pdf](https://zevo.uvo.gov.sk/fileadmin/zevo/dokumenty/Uplatnovanie_zelenych_aspektov_pri_obstaravani_potravin.pdf)

<sup>17</sup> [https://zevo.uvo.gov.sk/fileadmin/zevo/galerie/analyza\\_socialnych\\_moznosti\\_v\\_oblasti\\_veřejneho\\_obstaravania\\_na\\_slovensku\\_\\_11\\_.pdf](https://zevo.uvo.gov.sk/fileadmin/zevo/galerie/analyza_socialnych_moznosti_v_oblasti_veřejneho_obstaravania_na_slovensku__11_.pdf)

## PRÍKLADY VYUŽÍVANIA VO SO SOCIÁLNYM A ZELÉNÝM ASPEKTOM

Mesto Praha pri obstarávaní služby údržby verejnej zelene a čistoty verejných priestorov využilo nielen sociálne hľadisko, **pracovné podmienky a dodržanie predpisov**, ale aj vymedzenie zákazky len pre dodávateľa, ktorý zamestná viac ako **50 % osôb so zdravotným postihnutím** z celkového počtu zamestnancov. Pre vyhodnotenie ponúk stanovili kritériá nielen percentuálneho zastúpenia zdravotne postihnutých osôb, ale aj metodiku, ako bude dodávateľ pracovať s tými osobami.

Mesto Banská Bystrica a Banskobystrická správa ciest pravidelne využívajú na zabezpečovanie poľnohospodárskych a záhradníckych prác, upratovacích prác, prípravných a dokončovacích stavebných prác, zimnej údržby vyhradené zákazky pre registrované sociálne podniky.

Iný verejný obstarávateľ využil pri obstarávaní potravín, nadlimitnom postupe sociálne hľadisko „**Udržateľný rozvoj, etické nákupy**“. Vzhľadom na zelené verejné obstarávanie použité obaly musia byť vyrobené z recyklačného materiálu (označeného recyklačným symbolom, alebo dokladom preukazujúcim, že materiál obalov je recyklačný).

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici pri podlimitnej zákazke obstarávanej výpočtovej techniky využila **výnimku zo zákona o VO**. Tak mohla priamym zadaním zabezpečiť obstaranie príslušnej výpočtovej techniky **registrovaným sociálnym podnikom**, ktorý sa zaoberá predajom výpočtovej techniky a jej servisom. Univerzita jednak zjednodušila proces obstarania, na druhej strane tak prispela k plneniu povinnosti realizovať 6 % z vyhlásených podlimitných a nadlimitných zákaziek so sociálnym hľadiskom.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Viac informácií o sociálnych hľadiskách nájdete tu:

<https://www.uvo.gov.sk/metodika-vzdelavanie/tematicke-materialy/spolocensky-zodpovedne-verejne-obstaravanie>

[https://zevo.uvo.gov.sk/fileadmin/zevo/dokumenty/Vybrane\\_socialne\\_hladiska\\_cast\\_1.pdf](https://zevo.uvo.gov.sk/fileadmin/zevo/dokumenty/Vybrane_socialne_hladiska_cast_1.pdf)

[https://zevo.uvo.gov.sk/fileadmin/zevo/dokumenty/Vybrane\\_socialne\\_hladiska\\_cast\\_2.pdf](https://zevo.uvo.gov.sk/fileadmin/zevo/dokumenty/Vybrane_socialne_hladiska_cast_2.pdf)

[https://zevo.uvo.gov.sk/fileadmin/zevo/dokumenty/Vybrane\\_socialne\\_hladiska\\_cast\\_3\\_final.pdf](https://zevo.uvo.gov.sk/fileadmin/zevo/dokumenty/Vybrane_socialne_hladiska_cast_3_final.pdf)

<https://socialnaekonomika.gov.sk/wp-content/uploads/2022/03/Letak-IV-Spolocensky-zodpovedne-verejneobstaravanie.pdf?csrt=3964960538718979189>

### 3.1.5 ASIGNÁCIA

K nepriamej podpore z verejných zdrojov sa radí aj **asignácia určeného percentuálneho podielu zo zaplatenej dane z príjmu**, keďže štát sa vlastne **vzdáva** aj časti dane, ktorú by získal z príjmov fyzických osôb (FO) a právnických osôb (PO). V konečnom dôsledku je to právnická alebo fyzická **osoba**, ktorá sa **rozhoduje, komu určené percento z dane z príjmov pridelí**. V prípade, že sa nerozhodne pre konkrétnu MNO, výška celej zaplatenej dane ostáva v prospech štátu.

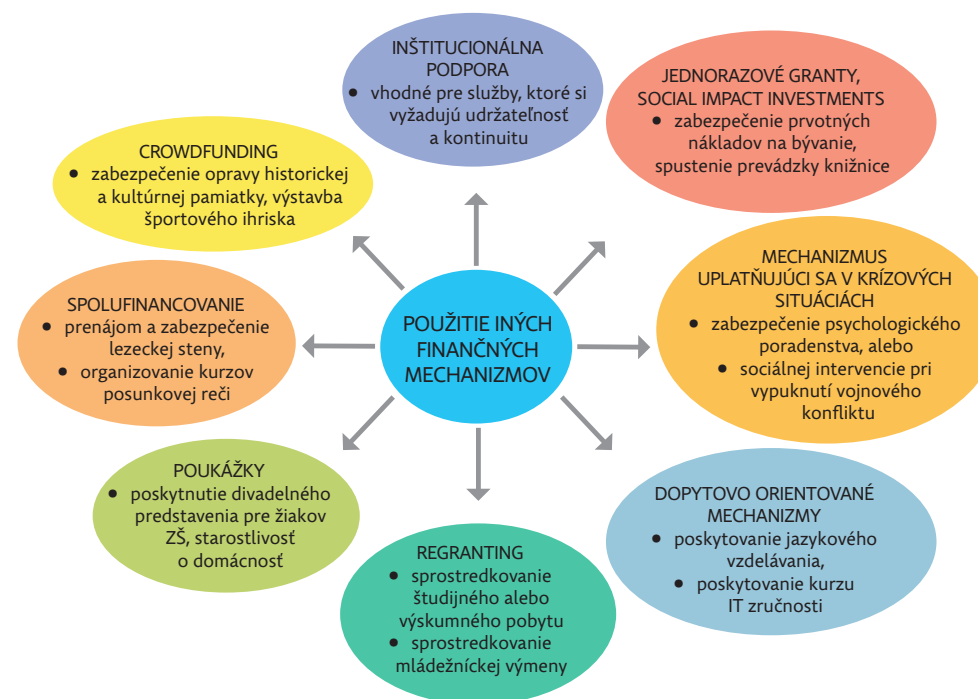
Mechanizmus poukazovania podielu zaplatenej dane z príjmu v prospech registrovaných mimovládnych neziskových organizácií je na Slovensku využívaný už od r. 2002 (v prípade fyzických osôb, právnické osoby mohli prvýkrát asigovať 2 % dane z príjmu až v roku 2004). V súčasnosti firma či iná právnická osoba môže poukázať 2 % zo zaplatenej dane z príjmov len v prípade, ak v predchádzajúcom roku až do termínu na zaplataenie dane darovala inej organizácii financie na verejnoprospešný účel čiastku aspoň vo výške 0,5 % z dane. V opačnom prípade môže asigovať len 1 % z daní. U fyzických osôb zase môže motivovať k dobrovoľníctvu – fyzická osoba, ktorá vykonávala dobrovoľnícku činnosť v rozsahu najmenej 40 hodín za rok, môže poukázať až 3 %, inak len 2 %.

V roku 2021 bolo ako prijímateľov daňovej asignácie registrovaných 17625 mimovládnych neziskových organizácií, pričom celková podpora z daňovej asignácie bola vo výške 87194,47 mil. eur. Tieto prostriedky prichádzali na účty registrovaných MNO v roku 2022. Medzi top prijímateľov daňovej asignácie patria nadácie, prevažne firemné. Prvenstvo si v ostatných rokoch drží Nadácia Pontis, ktorá združuje nadačné fondy viacerých firiem. Najviac prostriedkov z daňovej asignácie 2019 a 2020 bolo v roku 2021 použitých do oblastí ako zdravie (36 %) a podpora vzdelávania (19 %). Ostatné oblasti sa hýbu v rozmedzí 5 – 8 %, s výnimkou oblasti „ochrana ľudských práv“, kde bolo poskytnuté necelé 1 %.

### 3.2 PORTFÓLIO ALTERNATÍVNYCH MECHANIZMOV

Slovenská legislatíva okrem najčastejšie využívaných finančných nástrojov vo vyššie uvedených kapitolách pozná mnohé ďalšie, ktoré sa dajú uplatniť pri spolupráci s MNO. Nasledujúca kapitola predstaví jednotlivé finančné nástroje s príkladmi ich využitia.

#### Použitie alternatívnych finančných mechanizmov s príkladmi vybraných služieb



Zdroj: Vlastné spracovanie

### 3.2.1 ZJEDNODUŠENÝ/ZRÝCHLENÝ MECHANIZMUS UPLATŇUJÚCI SA V KRÍZOVÝCH SITUÁCIÁCH

Financovanie krízových situácií sa riadi zákonom č. 387/2002 Z. z. o riadení štátu v krízových situáciách mimo času vojny a vojnového stavu. V návrhu rozpočtu na príslušný rok si ministerstvá a Národná banka Slovenska definujú určitý objem finančných prostriedkov. Obce a vyššie územné celky sú pri plnení úloh v krízových situáciách financované formou štátnych dotácií. Obce, ktoré poskytujú služby krízovej intervencie v prvotnej fáze, hradia náklady z vlastných zdrojov a následne sú im tieto zdroje refundované štátom na základe vyššie uvedeného zákona. Okresné úrady posudzujú oprávnenosť jednotlivých nákladov a často sa stáva, že nie všetky výdavky sú refundované ako oprávnené. Situácia spojená s konfliktom na Ukrajine a príchodom odídcov na územie Slovenska ukázala, že tento finančný nástroj nie je dostatočne pružný, rýchly a efektívny. Preto sa MV SR začali venovať jeho úprave.

Pri krízových situáciách je možné využiť podľa zákona o VO **priame rokovacie konanie**. Verejný obstarávateľ vyzve na rokovanie jedného alebo viacerých vybraných záujemcov, s ktorými rokuje o podmienkach zmluvy, najmä o technických, administratívnych a finančných podmienkach. V prípade použitia priameho rokovacieho konania sa primárne preskúmava „oprávnenosť“ použitia tohto postupu, keďže pri ňom dochádza k obmedzeniu hospodárskej súťaže. Pri použití tohto postupu musí ísť o takú mimoriadnu udalosť, ktorá bezprostredne ohrozuje život a zdravie ľudí a nebola spôsobená verejným obstarávateľom a na zamedzenie šírenia jej následkov nie je k dispozícii dostatočný časový priestor na účely zrealizovania iných postupov verejného obstarávania.

### 3.2.2 DOPYTOVO ORIENTOVANÉ MECHANIZMY

Dopytovo orientované mechanizmy predstavujú predovšetkým **príspevky**, pri ktorých **si klient poskytovateľa vyberá sám**, nie je mu priamo zabezpečované poskytovanie služby, len krytie finančných nákladov.

Jedným z príkladov bolo poskytovanie príspevku v rámci **NP Nestráť prácu – vzdelávaj sa**, kde sa poskytoval príspevok **na vzdelávanie pre záujemcov o zamestnanie**. **Podporované vzdelávanie** bolo zamerané na individuálne potreby, možnosti a schopnosti záujemcu s ohľadom na požiadavky trhu práce, s prihliadnutím na potrebné zručnosti najmä v oblasti nedostatkových

profesií, digitalizácie, automatizácie a zeleného hospodárstva. **Záujemca si sám z verejne dostupných zdrojov vybral konkrétne vzdelávanie**, o ktoré má záujem, ako aj **poskytovateľa vzdelávania**.

#### 3.2.2.1 DÁVKY PRE ZRANITEĽNÉ SKUPINY OBYVATEĽOV

Prijímateľom dávok môže byť buď fyzická osoba, alebo organizácia poskytujúca služby.

Výhodou príspevkov je ich adresnosť práve pre konkrétne cieľové skupiny v previazaní na ich špeciálne potreby. MPSVaR poskytuje množstvo príspevkov a dotácií pre zraniteľné a znevýhodnené skupiny obyvateľov v závislosti **od identifikovanej potreby v spoločnosti a stanovených cieľov a priorit v sociálnej oblasti**. Sú to **komenzačné** príspevky a dotácie vychádzajúce **z nepriaznivých životných situácií obyvateľov**.

**Dotácie pre organizácie**, ktorých prijímateľom môžu byť aj mimovládne neziskové organizácie:

Dotáciu na podporu dobrovoľníckej činnosti<sup>19</sup> možno poskytnúť na výdavky spojené s dobrovoľníckou činnosťou v sociálnej oblasti a v oblasti rovnosti žien a mužov a rovnosti príležitostí. Iná dotácia slúži na podporu členstva v medzinárodnej organizácii v sociálnej oblasti,<sup>20</sup> ďalej na podporu edičnej činnosti,<sup>21</sup> dotácia v rámci inflačnej pomoci,<sup>22</sup> dotácia na energie pre zariadenia sociálnych služieb.

Dotácia na stabilizačný príspevok<sup>23</sup> sa poskytuje pre zamestnancov poskytujúcich sociálne služby, ktorí sa zaviazujú odpracovať 3 roky u zamestnávateľa, s ktorým majú uzavretú pracovnú zmluvu.

Organizácia, ktorá zabezpečuje výchovu a vzdelávanie, môže požiadať o dotáciu na podporu výchovy k plneniu školských povinností dieťaťa ohrozeného

<sup>19</sup> <https://www.employment.gov.sk/sk/ministerstvo/poskytovanie-dotacii/poziadat-dotaciu/dotacia-podporu-dobrovolnickejcinosti.html>

<sup>20</sup> <https://www.employment.gov.sk/sk/ministerstvo/poskytovanie-dotacii/poziadat-dotaciu/dotacia-podporu-clenstvameditnrodnej-organizacii-socialnej-oblasti.html>

<sup>21</sup> <https://www.employment.gov.sk/sk/ministerstvo/poskytovanie-dotacii/poziadat-dotaciu/dotacia-podporu-edicnejcinosti.html>

<sup>22</sup> <https://www.employment.gov.sk/sk/ministerstvo/poskytovanie-dotacii/dotacia-ramci-inflacnej-pomoci/>

<sup>23</sup> <https://www.employment.gov.sk/sk/ministerstvo/poskytovanie-dotacii/dotacia-stabilizacny-prispevok/>

sociálnym vylúčením alebo aj o dotáciu na podporu plnenia funkcií rodiny, ktorá sa poskytuje na aktivity alebo činnosti preventívneho alebo podporného charakteru.

Fyzická osoba môže požiadať o dotáciu na podporu humanitárnej pomoci, ktorá slúži na riešenie krízovej životnej situácie alebo mimoriadne nepriaznivej sociálnej situácie fyzickej osoby.

Pre registrované sociálne podniky sú poskytované vyrovnávacie a umiestňovacie príspevky. **Vyrovňavacie príspevky** sú určené pre registrované integračné sociálne podniky a slúžia na podporu zamestnávania znevýhodnených osôb, značne znevýhodnených osôb a zraniteľných osôb. **Umiestňovacie príspevky** sú určené na zvýšenie motivácie sociálnych podnikov zabezpečiť zamestnancovi, ktorý je znevýhodnenou osobou, zamestnanie u zamestnávateľa, ktorý nie je sociálnym podnikom, závislou osobou sociálneho podniku ani chránenou dielňou.

### 3.2.3 POUKÁŽKY

Poukážka je **nástroj** vydaný príkazom (verejný sektor), **ktorý môže** držiteľ (občan) **vymeniť za službu, komoditu** alebo inú výhodu poskytnutú agentom (MNO, firma, iný poskytovateľ služby). **Verejný sektor financuje a vydáva poukážku.** Držiteľom je osoba, ktorá poukážku a tým aj službu, tovar alebo inú výhodu dostane/prijíma. Agent poskytuje službu, komoditu alebo inú výhodu výmenou za vyplateľnú poukážku. **Poskytovateľovi služby je vrátená suma poukážky verejnou inštitúciou,** ktorá poukážku financuje. Tento systém poskytuje prostriedok na preskúmanie vzťahu medzi používateľom a verejnou službou z hľadiska efektívnosti a slobody. Systém poukážok je navrhnutý tak, aby **zlepšil hospodársku súťaž medzi poskytovateľmi verejných služieb a spružnil ponuku verejných služieb.** Ponúka síce zaujímavé možnosti z hľadiska diverzifikácie ponúkaných služieb, no napriek tomu systém poukážok predstavuje určité riziká. Môže to viesť najmä ku komunitným vzorcom správania medzi príjemcami a **oslabiť rovnaké príležitosti.** V každom prípade, keďže systém poukážok zblížuje praktické opatrenia na uhrádzanie služieb v súkromnom a verejnom sektore, otvára niektoré užitočné možnosti reflexie pre modernizáciu verejných služieb. Poukážky môžu byť uplatnené v širokej škále verejných služieb: vzdelávanie, bývanie, poskytovanie stravy sociálne slabším jednotlivcom a rodinám (potravinové banky), zamestnanie, starostlivosť o deti či seniorov.

### PRÍKLAD

Na Slovensku funguje **systém kultúrnych poukazov**, ktorý prevádzkuje MK SR cez svoj dotačný systém. Cieľom tohto dotačného programu je sprístupňovanie kultúrnych hodnôt žiakom základných škôl a stredných škôl a pedagogickým zamestnancom základných škôl a stredných škôl prostredníctvom podpory projektov vytvárania vzťahu žiakov a ich učiteľov ku kultúrnym hodnotám, aktívnej účasti kultúrnych inštitúcií vo výchove a vzdelávaní žiakov, realizácii a podpore kultúrnych aktivít žiakov základných alebo stredných škôl a podpore činností, ktoré majú kultúrny alebo kultúrno-vzdelávací charakter. Kultúrnou inštitúciou prihlásenou a zaregistrovanou do programu Kultúrne poukazy môžu byť aj MNO, ktoré okrem iných činností zapísaných v štatúte/zakladacej listine majú zapísané aj poskytovanie umeleckých, kultúrnych alebo kultúrno-vzdelávacích aktivít. Kultúrny poukaz dostane konkrétny žiak alebo pedagóg základnej alebo strednej školy na svoje meno a tým sa stáva jeho majiteľom. V momente, keď žiak alebo pedagóg použije kultúrny poukaz na zaplatenie kultúrnej aktivity alebo služby, stáva sa majiteľom poukazu oprávnený žiadateľ (kultúrna inštitúcia registrovaná v programe).<sup>24</sup>

Od 1. 1. 2019 platí na Slovensku novelizovaný zákon č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu **formou rekreačných poukážok.** Zamestnanec má nárok na príspevok na rekreáciu, ak je zamestnaný v organizácii, ktorá má viac ako 50 zamestnancov a zároveň musí mať zamestnanecký pomer nepretržite 24 mesiacov. Zároveň musí byť využitý len na území Slovenskej republiky (nepoužiteľné v iných krajinách), pričom vo vybranom zariadení musí prenocovať minimálne dve noci a môže využiť stravovacie služby alebo iné služby súvisiace s rekreáciou. Aj tu však nájdú uplatnenie MNO, poukaz môže byť využitý pre rodinných príslušníkov, konkrétne medzi aktivity, na ktoré je možné použiť rekreačné poukazy u detí, patria pobytové viacdenné tábory organizované rôznymi organizáciami, občianskymi združeniami, skautskými oddielmi, športovými klubmi.<sup>25</sup>

Špecifikom sú **servisné poukážky**, ktoré patria pod schému pomoci de minimis na podporu registrovaných sociálnych podnikov poskytujúcich služby starostlivosti o domácnosť a záhradu pre fyzické osoby prostredníctvom servisných poukážok. Cieľom pomoci je zvýšenie záujmu po službách registrovaného sociálneho podniku, ktorý poskytuje službu starostlivosti o domácnosť a záhradu, a zároveň dôsledkom využívania tejto formy podpory je aj potlačenie nelegálnej práce. Cieľom pomoci je podpora dopytu, realizovaná formou

<sup>24</sup> viac na: [www.kulturnepoukazy.sk](http://www.kulturnepoukazy.sk)

<sup>25</sup> Viac na: [www.rekreacnepoukazy.sk](http://www.rekreacnepoukazy.sk)

odkúpenia servisnej poukážky od registrovaného sociálneho podniku, ktorý poskytol fyzickej osobe alebo odkázanej osobe službu starostlivosti o domácnosť a záhradu. Prijemca pomoci musí byť registrovaný sociálny podnik. Maximálna výška pomoci de minimis, ktorá je poskytnutá jedinému podniku, nesmie presiahnuť 200 000 € v priebehu obdobia troch fiškálnych rokov.

### 3.2.4 SPOLUFINANCOVANIE

Spolufinancovanie je jedným zo zdrojov z vlastnej činnosti organizácie. Tie možno rozdeliť na dve formy: **zdroje z hlavnej aktivity**, ktoré súvisia s poslaním organizácie a sú oslobodené od dane z príjmu a **zdroje z vedľajšej aktivity** (iná zárobková činnosť, podnikateľská činnosť), ktorej charakter nemusí byť priamo prepojený s poslaním organizácie, podliehajú dani z príjmov a zisk z tejto aktivity musí byť použitý na hlavnú činnosť organizácie. Na rozlíšenie hlavnej aktivity a vedľajšej aktivity možno použiť nasledujúce kritériá:

- či je činnosť vykonávaná v rámci poslania organizácie, o ktorej je zo stanov zrejmé, že je činnosťou, za účelom ktorej organizácia vznikla. Ide o tzv. **hlavnú činnosť** a nie je podnikaním. To, či sa pritom dosahujú príjmy vyššie ako výdavky, nie je podstatné. Cieľom MNO nie je dosiahnutie zisku, ale propagácia a podpora poslania, za účelom ktorého bola založená. Ak aj organizácia v rámci plnenia všeobecne prospešných cieľov dosiahne zisk, nepôjde o zisk, ako ho definuje zákon o dani z príjmov a nepodlieha zdaneniu.
- či **skutočne ide o „podnikanie“** – podľa Obchodného zákonníka (zákon č. 513/1991 Zb.) sa podnikaním rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku. V prípade splnenia tejto definície je MNO povinná registrovať si živnosť a vybaviť si potrebné oprávnenia. Ak činnosť nie je sústavná, ale ide o jednorazovú aktivitu, ktorá nie je zahrnutá v stanovách organizácie, nemusí sa MNO registrovať na príslušných úradoch, ale výdavky a príjmy z danej aktivity vykáže ako vedľajšiu činnosť a prípadný zisk zdaní.

#### 3.2.4.1 SAMOFINANCOVANIE MNO

V tejto časti sa zameriame na vlastné príjmy neziskových organizácií z hlavnej činnosti (nezdaňovaná činnosť), ktoré sa označujú aj pojmom samofinancovanie. Medzi samofinancujúce aktivity patria:

- **Predaj služieb** – poplatok, ktorý nezisková organizácia získava za výkon služby, pričom cenu služby často dotuje verejný zdroj, pretože bez neho by bola cena služby pre hlavných klientov neziskovej organizácie veľmi vysoká, napr. sociálne služby. Môže ísť tiež o predaj služieb, pri ktorých sa využívajú zručnosti a odbornosť MNO a môžu tak ponúkať konzultácie podnikom alebo miestnej samospráve.
- **Predaj výrobkov** – produkcia publikácií a iných výrobkov súvisiacich s poslaním neziskovej organizácie, resp. nesúvisiacich s jej poslaním, ak ich výroba naplňa iný cieľ, ako je napr. vytvorenie pracovných miest, cena býva tiež obvykle dotovaná grantmi či dotáciami.
- **Využitie nehmotného majetku** – príjmy z prenájmu vlastného nehmotného majetku formou licencií, patentov, resp. autorských práv, ale najmä formou poskytnutia svojho mena v prospech iného výrobku alebo služby, prenajímaním svojho mena nezisková organizácia ako keby garantuje daný produkt. Príjmy z prenájmu či využitia vlastného majetku sú nevýznamné vzhľadom k nízkej hodnote aktív neziskových organizácií na Slovensku.
- **Využitie hmotného majetku** – príjem z prenájmu nehnuteľností alebo zariadenia, ktoré MNO využíva málo alebo vôbec.

Je dôležité poznamenať, že poplatky, ktoré MNO vyberajú za dané aktivity, môžu nadobúdať hodnotu trhovej ceny, tzn. užívateľ platí plnú sumu. Oveľa častejšie sa však stretávame s tým, že suma je len symbolická, resp. kryje časť nákladov a zvyšok je hradený z iných, najmä verejných zdrojov, vzhľadom na to, že ide o služby všeobecne či o služby verejnoprospešného charakteru (napr. sociálne služby, vzdelávanie pre ohrozené skupiny obyvateľstva a pod.). Niekedy môže byť cena naopak nadhodnotená, i keď vtedy nehovoríme o predaji a cene v pravom zmysle slova. Napr. MNO realizuje zbierku a výmenou za finančný dar ponúka magnetku, pastelku, gombík či narcis (takáto „drobnosť“ rádovo stojí pár desiatok centov, ale ľudia prispievajú na zbierku 1, 2, 5 či 10 €).

Uvedené aktivity slúžia na generovanie vlastných zdrojov, ktoré nie sú účelovo viazané, na rozdiel od dotácií, grantov a iných foriem, ktoré MNO musí vyúčtovať v súlade s predloženou žiadosťou. Zdroje získané samofinancovaním tak používajú práve na spolufinancovanie rôznych projektov, pri ktorých je požadovaná spoluúčasť, obvykle vo výške 5 – 10 % celkového rozpočtu. Niekedy je dovolená aj iná ako finančná spoluúčasť, keď MNO využívajú dobrovoľnícku prácu, ktorá je nacenená priemernou mzdou a v danej hodnote sa vykáže spolufinancovanie projektu.

### Príklad Prehľad vybraných MNO využívajúcich spolufinancovanie

Organizácia	Typ aktivity	Konkrétne aktivity
OZ Jablonka	Predaj výrobkov. Predaj služieb.	Predaj odrôd starých ovocných stromov a krov, organizovanie seminárov a workshopov – ekovýchova, tradičné remeslá.
EFFETA	Predaj služieb.	Organizovanie kurzov posunkovej reči, poskytovanie tlmočnických služieb, prevádzkovanie chránených dielní.
Lepší svet n. o.	Predaj služieb. Predaj výrobkov. Prenájom majetku.	Prevádzkovanie dielní (keramická, maliarska, aranžérska), kaviarní a galérie. Predaj obrazov a iných výrobkov z dielní. Poskytovanie služieb reklamnej agentúry, prenájom priestorov, vydávanie časopisu.

Zdroj: Vlastné spracovanie

## 3.2.5 VIACROČNÉ FINANCOVANIE

Dlhodobá spolupráca v oblasti financovania medzi VS a MNO môže prebiehať aj prostredníctvom viacročného financovania, ale vzhľadom na rozpočtové nastavenie má nasledujúce špecifiká:

- Podľa zákona č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov sa rozpočet zostavuje každoročne najmenej na tri rozpočtové roky. Rozpočtový rok je zhodný s kalendárnym rokom. Rozpočet verejnej správy tvoria štátny rozpočet na príslušný rozpočtový rok a súhrn ostatných subjektov verejnej správy, štátny rozpočet na rok nasledujúci po príslušnom rozpočtovom roku a súhrn rozpočtov ostatných subjektov verejnej správy.
- Všetky výdavky musia byť zabezpečené v rámci schválených limitov výdavkov dotknutých subjektov verejnej správy na príslušné rozpočtové roky bez dodatočných požiadaviek na rozpočet verejnej správy.
- V súvislosti s poskytovaním prostriedkov zo štátneho rozpočtu na financovanie služieb vo verejnom záujme, tieto prostriedky sú verejnými prostriedkami až do ich vyčerpania na určený účel. Z tohto dôvodu sa na ne vzťahujú ustanovenia zo zákona č. 523/2004 o rozpočtových pravidlách verejnej správy vrátane zásady časového použitia verejných prostriedkov, a to aj v prípade uzatvorenia zmluvy na financovanie poskytovanej služby na obdobie dlhšie ako jeden rok.

V krátkosti povedané, rozpočet verejnej správy umožňuje viacročné financovanie, avšak je potrebné, aby boli dodržané rozpočtové pravidlá, ktoré si vyžadujú jednak plánovanie na rozpočtový rok a nasledujúce ďalšie dva roky, ale aj dodržiavanie čerpania výdavkov v rámci jedného roka, pričom výdavky nesmú presiahnuť limit rozpočtu daného subjektu verejnej správy na daný rok.

Viacročné financovanie služieb, ktoré zabezpečujú MNO, má zmysel najmä v situáciách, keď je nutné, aby z dlhodobého hľadiska daná služba fungovala nepretržite a udržala si nastavenú úroveň nielen kvantity, ale hlavne kvality. Z tohto dôvodu je odporúčané budovať s MNO aj dlhodobé vzťahy. Ideálnym prostriedkom na zabezpečenie viacročného financovania je forma kontraktu, v rámci ktorého sú lepšie vymáhateľné nároky oboch strán v prípade, ak si jedna zo zmluvných strán neplní svoje povinnosti vyplývajúce z kontraktu. (Pre viac informácií odporúčame podkapitolu o porovnaní kontrahovania a grantov.)

Pri dlhodobej spolupráci v rámci financovania sú najdôležitejšími časťami:

- **plánovanie**, v ktorom si verejná správa definuje všetky ciele, priority, hodnoty, rozpočet, podmienky a celý cyklus zabezpečenia, ale rovnako aj
- **monitoring, kontrola a hodnotenie**, na základe ktorých sa bude môcť rozhodnúť o predĺžovaní financovania služieb poskytovaných MNO.
- K tejto časti je vhodné si prečítať podkapitolu Odporúčané postupy pri uzatváraní spolupráce, kde je možné získať lepší obraz o výhodách, ale aj úskaliach, ktorým treba čeliť celkovo pri akejkoľvek spolupráci medzi VS a MNO, či už z krátkodobého, ale aj dlhodobého hľadiska.

### PRÍKLAD

Na Slovensku poskytuje finančné prostriedky na viacročné obdobie napríklad **Fond na podporu umenia**. Na základe zákona č. 284/2014 Z. z. nahrádza podstatnú časť dotačného systému ministerstva kultúry a je nezávislý od ústredných orgánov štátnej správy. Poskytuje finančné prostriedky najmä na tvorbu, šírenie a prezentáciu umeleckých diel, podporu medzinárodnej spolupráce, na vzdelávacie programy v oblasti umenia, kultúry a kreatívneho priemyslu, na štipendiá pre fyzické osoby, ktoré sa tvorivo, či výskumne podieľajú na rozvoji umenia a kultúry.<sup>26</sup> Procesne sa zmluva neuzatvára na viac ako jeden rok.

<sup>26</sup> <https://www.fpu.sk/sk/fond/>

S podporeným uchádzačom je uzatvorená zmluva na jeden rok a na ďalšie roky sa tvoria dodatky k zmluvám.

**MZVaEZ SR** prostredníctvom rozpočtovej organizácie **Slovenská agentúra pre medzinárodnú rozvojovú spoluprácu**<sup>27</sup> poskytuje dotácie na viac ako jednoročné obdobie v oblastiach rozvojovej spolupráce, humanitárnej pomoci, rozvojového vzdelávania a budovania kapacít. Na rozvojovej spolupráci sa podieľajú vybrané ministerstvá, niektoré ústredné orgány štátnej správy, samosprávy, mimovládny aj súkromný sektor.

Príkladom modelu financovania MNO, ktorý zabezpečuje zmluvné financovanie v dlhšom časovom rámci ako 1 rok, je aj Kanada. Túto problematiku má vymedzenú v samostatnom dokumente Politika o alternatívnom poskytovaní verejných služieb.

Týmto finančným mechanizmom môžu byť financované všetky verejné služby, ktoré splnia vopred stanovené podmienky. Vyhodnocované sú Sekretariátom štátnej pokladnice Kanady na základe plánu poskytovania služby a analýzy konkrétneho prípadu, ktorá musí potvrdiť vhodnosť prijatého riešenia a reflektovanie verejného záujmu. Plán musí pokryť tri nasledujúce fiškálne roky. Musí jasne vysvetliť dôvod poskytovania služby daným poskytovateľom a splniť niektoré zo zákonom definovaných kritérií (napr. významne prispievať k plneniu mandátu rezortov). Analýza prípadu je základný nástroj na rozhodovanie, implementáciu, priebežnú kontrolu a úpravu iniciatívy. Jej obsah musí byť v súlade s testom verejného záujmu a musí obsahovať základnú analýzu zameranú na spokojnosť klientov/občanov a priority zlepšovania služieb. Pri hodnotení alternatívneho poskytovania verejných služieb sa realizuje test verejného záujmu, ktorý hodnotí 6 oblastí: riadenie, požiadavky na úradný jazyk, hospodárnosť služby, orientáciu na občana a deklarovanie dodržiavania etiky a hodnôt Kanady.

<sup>27</sup> <https://slovakaid.sk/>

### 3.2.6 CROWDFUNDING

Crowdfunding je **kolektívne úsilie mnohých jednotlivcov, ktorí sa sietujú a spájajú svoje finančné zdroje s cieľom podporiť začaté úsilie iných ľudí alebo organizácií**. To sa zvyčajne deje za pomoci internetu, špeciálnych donorských platforiem a prostredníctvom malých finančných príspevkov od veľkého množstva jednotlivcov pre inovátorov či podnikateľov. Crowdfunding je možné vnímať ako jednu z foriem inteligentného financovania, ktoré môže čiastočne **pokryť nedostatok finančných prostriedkov** na zabezpečenie verejných služieb, založenú na **empatii davu financovať verejnoprospešné projekty**. Takýto spôsob financovania buduje partnerstvá medzi zainteresovanými subjektmi z rôznych sektorov stimuluje mestského a občianskeho podnikateľského ducha poskytovaním finančných prostriedkov a tak aj rozvoj miestneho ekosystému.

Tento spôsob financovania môže pripomínať mechanizmus verejnej zbierky. Je potrebné uviesť rozdiely medzi týmito nástrojmi, **crowdfundingom** a **verejnou zbierkou**. Crowdfunding sa od verejnej zbierky odlišuje tým, že nie je legislatívne upravený, pravidlá si nastavujú jednotlivé platformy, zatiaľ čo verejná zbierka je upravená zákonom. Upravuje ju zákon 162/2014 Z. z. o verejných zbierkach a predstavuje získavanie a zhromažďovanie dobrovoľných peňažných príspevkov právnickými osobami oprávnenými vykonávať zbierku od vopred neurčeného okruhu prispievateľov na vopred určený všeobecne prospešný účel, alebo na individuálne určenú humanitárnu pomoc pre fyzickú osobu, alebo skupinu fyzických osôb, ktoré sa ocitli v núdzi, v ohrození života, alebo potrebujú naliehavú pomoc pri postihnutí živelnou pohromou. Ďalšie rozdiely možno v podmienkach Slovenskej republiky vnímať v povinnosti registrácie, pričom pri crowdfundingu je registrácia dobrovoľná, bezplatná a nezáväzná, zatiaľ čo pri verejnej zbierke je registrácia povinná, a to podaním návrhu na okresný úrad alebo ministerstvo vnútra. Ďalšou odlišnosťou je zdaňovanie, ktoré pri crowdfundingu je, a pri verejnej zbierke nie je. Poplatok za službu crowdfundingového portálu sa pohybuje v závislosti od portálu, väčšinou od 4 % do 9 %, ako percento z vyzbieranej sumy a pri verejnej zbierke odvody predstavujú len zakladateľské poplatky, čo predstavuje 20 € na danom ministerstve a 10 € na okresnom úrade. Časový limit pre ukončenie crowdfundingových aktivít je 75 dní podľa portálu, zatiaľ čo verejná zbierka sa od vytvorenia môže vykonávať maximálne 12 mesiacov. Za posledné roky sa koncept crowdfundingu výrazne rozšíril a stal sa jedným z najatraktívnejších metód financovania komerčných, ale aj charitatívnych projektov. Využívajú ho ako MNO, tak aj verejný sektor, resp. MNO podávajú projekty, ktoré sú v prospech verejného sektora.

### PRÍKLAD

Obec Hviezdoslavov ako prvá na Slovensku využila možnosť crowdfundingu na získanie finančných prostriedkov pri plnení svojich kompetencií. Hlavným cieľom obce Hviezdoslavov bolo urýchliť prísun kapitálových prostriedkov do obce, zveľaďovať ju, prinášať nové zaujímavé projekty pre rôzne cieľové skupiny, napr. budovať nové ihriská či rekonštruovať tie pôvodné. Výška príspevku je dobrovoľná, avšak minimálna suma bola stanovená na 1 €. Finančný príspevok sa zasielal na zverejnený účet a získané peňažné prostriedky bolo možné použiť na 4 hlavné kategórie (šport, vzdelávanie, kultúra a infraštruktúra), ktoré si stanovila obec Hviezdoslavov.

Ďalej možno spomenúť kampane, ktoré pomáhajú obciam, ako napríklad kampane reflektujúce požiar v Banskej Štiavnici. Cez túto výzvu na Donio.sk sa podarilo získať 165 286 € od 4 261 darcov. Okrem tejto výzvy na danej darovacej platforme boli spustené aj ďalšie výzvy v súvislosti s požiarom, a to pre kultúrne centrum Eleuzína, pizzeriu Black M, banské múzeum Berggericht a Základnú Umeleckú Školu v Banskej Štiavnici.

## 3.2.7 INŠTITUCIONÁLNA PODPORA

Pri implementácii niektorých politík a cieľov je v záujme verejnej inštitúcie rozvíjať schopnosti a kapacity mimovládnych neziskových organizácií bez ohľadu na podmienku poskytnutia konkrétnej služby smerom k verejnej inštitúcii. Ide o odlišné vzťahy, než ako sú dodávateľské, založené na konkrétnych podmienkach a definovaní presných zmluvných vzťahov. Podpora organizácie sa zameriava na jej prácu, nie na výstupnú službu. **Podporuje jej udržateľnosť, budovanie kapacít a tým efektívnejšie poskytovanie služieb v budúcnosti.** V tomto prípade je nevyhnutná otvorená komunikácia smerom k verejnosti, prečo je táto podpora potrebná a akým limitom a obmedzeniam čelia mimovládne neziskové organizácie.

### PRÍKLAD

Mesto Žilina poskytuje mimovládny neziskovým organizáciám inštitucionálnu podporu cez **príspevok na celoročnú prevádzku a rozvoj**, konkrétnejšie na pokrytie operačných a režijných nákladov a na financovanie oblastí bezprostredne súvisiacich s rozvojom organizácie. Poskytnutie tejto dotácie je v súlade s prijatým Všeobecne záväzným nariadením (ďalej aj „VZN“) o po-

skytnutí dotácií z rozpočtu mesta Žilina, kde sú osobitne vyčlenené zdroje aj na inštitucionálnu podporu.<sup>28</sup> Mesto má za cieľ prostredníctvom tejto podpory **spolufinancovať najkvalitnejšie a najprínosnejšie organizácie** pôsobiace v Žiline, ktoré sú prínosom pre mesto a pre občana v rôznych oblastiach okrem športu. Naň sa vzťahuje iná dotačná schéma. Medzi oprávnené výdavky patrí energia, prenájom, komunikačné náklady, financovanie v oblasti plánovacích procesov a vnútorného manažmentu organizácie, marketing a PR, finančné riadenie, ďalšie oblasti súvisiace s rozvojom organizácie (vzdelávanie pracovníkov a pod.).

Kompenzácia výdavkov spojených nielen s poskytovaním služby, ale aj chodom organizácie, personálnych výdavkov na riadenie a administratívu, marketing a pod. sú súčasťou výdavkov národných projektov v operačných programoch. **Paušálna sadzba na ostatné výdavky projektu** vo výške **40 %** z celkových oprávnených priamych nákladov na zamestnancov v rámci projektu zahŕňa napríklad náklady na opravy, cestovné náhrady, občerstvenie, nájomné, telekomunikačné poplatky, poradenské služby, právne služby, vzdelávacie a školiace služby, publicitu a pod.

Tieto výdavky nie je potrebné ani vo fáze predkladania žiadosti o poskytnutie nenávratného finančného príspevku, ani vo fáze ich nárokovania dokladať nijakou podpornou dokumentáciou.

## 3.2.8 INVESTÍCIE SO SOCIÁLNYM DOPADOM – SOCIAL IMPACT INVESTMENTS

Investície so sociálnym dopadom predstavujú investície uskutočnené so zámerom **vytvoriť merateľný sociálny a environmentálny vplyv spolu s finančnými výnosmi**. Hlavným cieľom investícií so sociálnym dopadom je vytvoriť **pozitívnu zmenu v spoločnosti** a zároveň dosiahnuť **finančnú návratnosť investícií**. Na rozdiel od tradičných investícií, ktoré sa primárne zameriavajú na finančné zisky, investície so sociálnym dopadom sa zameriavajú na riešenie sociálnych a environmentálnych problémov pridelovaním kapitálu podnikom, organizáciám alebo projektom, ktoré generujú pozitívne výsledky. Tieto investície sa uskutočňujú v rôznych sektoroch, akými sú zdravotníctvo, vzdelávanie, obnoviteľná energia, dostupné bývanie, udržateľné poľnohospodárstvo

<sup>28</sup> <https://www.zilina.sk/samosprava/dotacie/grantovy-system-institucionalna-podpora/>



a ďalšie. Investície so sociálnym vplyvom môžu mať rôzne formy vrátane dlhových, kapitálových, grantových a hybridných nástrojov. Investormi môžu byť jednotlivci, nadácie, inštitucionálni investori, rozvojové finančné inštitúcie a fondy zamerané na vplyv.

Medzi hlavné charakteristiky investícií so sociálnym vplyvom patria:

- **zámernosť investície** orientovaná na merateľné sociálne alebo environmentálne výsledky popri finančnej návratnosti;
- **hodnotenie vplyvu investície** zamerané na kvantifikovanie a posúdenie sociálneho a environmentálneho vplyvu investícií, čo podporuje transparentnosť a zodpovednosť;
- **finančná návratnosť** primeraná podstupovanému riziku;
- **udržateľnosť iniciatívy** – prioritne sú podporované také, ktoré môžu rásť a mať trvalý vplyv a prilákať ďalšie investície a zdroje;
- **doplnkovosť** – prejavuje sa vo vyplňaní medzier vo financovaní prostredníctvom konvenčných kanálov financovania, čím sa podporujú projekty alebo organizácie, ktoré môžu mať problémy s prístupom k tradičnému financovaniu;
- **súlad investície s hodnotami a cieľmi** investorov ako širšej oblasti trvalo udržateľného financovania, kde sa finančné rozhodnutia prijímajú s ohľadom na sociálne, environmentálne faktory a faktory riadenia. Mobilizáciou kapitálu na pozitívnu zmenu prispievajú investície so sociálnym vplyvom k riešeniu spoločenských výziev a presadzovaniu cieľov trvalo udržateľného rozvoja.

Medzi prínosy využitia investícií so sociálnym dopadom patrí:

- zvýšenie dostupného kapitálu pre riešenie sociálnych problémov a sociálnej nerovnosti, ktoré nie je možné pokryť len prostredníctvom grantov;
- dodanie vyššej hodnoty, najmä sociálnej a environmentálnej, jednak pre investorov, ale aj pre všetky subjekty, ktoré svojím konaním ovplyvňuje investor a v súlade s ich hodnotami a cieľmi,
- naštartovanie investovania inými investormi a ovplyvňovanie trhového správania pozitívnym príkladom, úspechmi v dosahovaní stanovených cieľov a naplňaním stratégie,
- zlepšenie dlhodobej efektívnosti a zodpovednosti na základe detailného poznania sociálnych problémov, ich predvídanie a do určitej miery regulovanie ich vývoja.

### 3.2.9 REGRANTING

Regranting je jedna z foriem financovania MNO, pri ktorej dochádza k **pre-rozdeľovaniu financií prostredníctvom medzičlánku, ktorým môže byť iná MNO alebo orgán verejnej správy**. V tomto smere poskytovateľ grantu dostane peniaze od iného subjektu, ktoré následne prerozdeľuje ďalej v rámci menších výziev a projektov. Donor finančných prostriedkov je týmto odbremenený od administratívy spojenej s projektovou výzvou, prerozdelením financií, administráciou projektov, ich hodnotením a kontrolou.

Regranting je výhodný, ak sú k dispozícii peniaze z veľkého rozpočtu, napríklad EÚ, prípadne aj štátneho rozpočtu, ktoré sú následne posunuté k sekundárnemu žiadateľovi o finančnú podporu. Tieto financie sú jednoduchšie presunuté v porovnaní s administratívnym spracovaním takýchto žiadostí ústredným orgánom štátnej správy (ďalej aj „ÚOŠS“) zodpovedným za tento balík peňazí.

Najväčšou výhodou regrantingu je možnosť presunu finančných prostriedkov do lokálnych komunít, ktoré MNO zastupujú a poskytujú službu, ktorú daná komunita využíva. Týmto spôsobom sa ÚOŠS vyhne presunu finančných prostriedkov na jednotlivca alebo skupinu užívateľov. Okrem toho MNO majú presnejšie zmapované, čo daná komunita potrebuje, a dokážu lepšie zacieliť využitie finančnej podpory. Zároveň v niektorých prípadoch je možné takýmto spôsobom ochrániť súkromie jednotlivca, napríklad pri aktivitách nízko-rahových alebo krízových centier.

Najväčšou nevýhodou regrantingu sú zvýšené administratívne náklady na prerozdeľovanie financií, keďže je potrebné zabezpečiť fungovanie organizácie, ktorá tieto financie bude spracovávať a zároveň bude plniť všetky podmienky, ktoré vyplývajú z pridelenia peňazí, či už zo štátneho rozpočtu, alebo z rozpočtu EÚ. Táto nevýhoda je vyvážená tým, že programovaciu ani administratívnu činnosť nerealizuje VS, ale sprostredkovateľ. Zdroje sa prostredníctvom expertného sprostredkovateľa znalého prostredia dostanú k užívateľom v komunite, a to aj menej skúseným či novým, čo má zásadný dosah na rozvoj komunít a občianskej spoločnosti samotnej.

Regranting môže byť realizovaný aj prostredníctvom nadácií, ktoré môžu peniaze dostať aj od firiem, ktorým sú poskytnuté daňové úľavy. Na Slovensku poznáme niekoľko nadácií, ktoré dostávajú firemné peniaze a následne ich prerozdeľujú medzi MNO realizujúce rôzne typy projektov. Spravovateľom niekoľkých grantových schém je Centrum pre filantropiu, ktoré zastrešuje nadácie firiem Orange, Tatrabanka, ZSE a ďalšie. Výhodou takéhoto zastrešenia je odbornosť zamestnancov, ktorí disponujú skúsenosťami z projektového

manažmentu, ale aj fungovania MNO. Nevýhodou týchto grantových schém pre MNO je len možnosť pokrytia materiálnych nákladov. Náklady na mzdy, prípadne nájom vo svojich schémach neposkytujú.

Regranting využívajú aj nadácie zriadené samosprávou. Príkladom sú **Nadácia Mesta Humenné**<sup>29</sup> alebo **Nadácia mesta Bratislavy**,<sup>30</sup> ktoré prerozdeľujú finančné prostriedky pre rôzne komunitné projekty. Rozvoj komunit prostredníctvom regrantingu realizuje aj **Komunitná nadácia Bardejov**.<sup>31</sup>

Národný projekt EU CARE – Pomoc osobám z Ukrajiny pri ich vstupe a integrácii na území SR poskytuje finančné príspevky za účelom realizácie humanitárnych a integračných aktivít v prospech odídcov, žiadateľov o azyl a azylantov z Ukrajiny, predovšetkým v oblasti bývania, vzdelávania, kultúry, športu alebo zdravotnej a sociálnej starostlivosti. Súčasťou projektu je aj refundácia časti nákladov spojených s koordináciou dobrovoľníckej práce. Pre obce, mestá a samosprávne kraje administruje prerozdeľovanie finančných prostriedkov Implementačná agentúra MPSVaR SR, pre mimovládne neziskové organizácie administruje regranting konzorcium nadácií (Nadácia otvorenej spoločnosti, Nadácie pre deti Slovenska, Nadácia Pontis, Nadácia Ekopolis, Nadácia Centra pre filantropiu, SOCIA – Nadácia pre podporu sociálnych zmien).<sup>32</sup>

### 3.2.10 PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP (PPP)

PPP znamená partnerstvo verejného a súkromného sektora. Je bežnou praxou vo verejnom riadení a poskytovaní služieb vo viacerých oblastiach. Ale zahrnutie mimovládneho neziskového sektora do tejto rovnice je niečo, čo sa môže líšiť podľa krajiny a konkrétneho kontextu.

Existujú príklady, keď MNO spolupracujú v rámci PPP v oblasti poskytovania verejných služieb. Tieto prípady môžu zahŕňať:

- Sociálne služby: MNO môžu spolupracovať s verejnou správou na poskytovaní sociálnych služieb, akými sú starostlivosť o deti, starých ľudí, ľudí

<sup>29</sup> <https://www.humenne.sk/Mestske-organizacie/Komunitna-nadacia-mesta-Humenne/Regrantingovy-program-Skraslujemsoje-mesto/>

<sup>30</sup> <https://nadaciamesta.bratislava.sk/blog>

<sup>31</sup> <http://www.knbj.sk>

<sup>32</sup> [https://www.minv.sk/?ros\\_ptp\\_partnerstvo\\_spravy&sprava=eu-care-projekt-na-podporu-mimovladnym-neziskovymorganizaciam-pomahajucim-ludom-z-ukrajiny-spusteny](https://www.minv.sk/?ros_ptp_partnerstvo_spravy&sprava=eu-care-projekt-na-podporu-mimovladnym-neziskovymorganizaciam-pomahajucim-ludom-z-ukrajiny-spusteny)

bez domova alebo zraniteľné skupiny obyvateľstva. Verejná správa môže financovať tieto služby, zatiaľ čo MNO ich prevádzkujú a poskytujú.

- Vzdelávanie: V niektorých prípadoch sa MNO môžu podieľať na poskytovaní vzdelávacích služieb v spolupráci s verejnými školami alebo inými vzdelávacími inštitúciami. Táto spolupráca môže zahŕňať doplnkové vzdelávacie programy alebo podporu pre školy.
- Zdravotníctvo: MNO môžu spolupracovať s verejnými nemocnicami alebo zdravotnými inštitúciami na poskytovaní zdravotnej starostlivosti, liečby a programov na podporu zdravia.
- Ochrana životného prostredia: MNO môžu pomáhať pri projektoch na ochranu životného prostredia v spolupráci s verejnou správou a súkromným sektorom, akými sú recyklácia odpadu, obnoviteľná energia alebo ochrana biodiverzity.
- Kultúra a umenie: MNO môžu spolupracovať s verejnými inštitúciami na podporu kultúry a umenia vrátane divadiel, galérií a kultúrnych podujatí.

Dôležité je, že PPP s MNO môže byť prospešné, pretože MNO majú často špecializované znalosti, flexibilitu a silné väzby na komunity. Tieto organizácie môžu pomáhať pri vykonávaní verejných projektov alebo poskytovaní služieb efektívnejšie a s väčším ohľadom na potreby obyvateľstva. Zároveň je však dôležité mať na pamäti, že úspešné PPP vyžadujú dobre definované zmluvy, jasné rozdelenie zodpovedností a transparentné mechanizmy na monitorovanie a hodnotenie výsledkov. Okrem toho je nevyhnutné, aby boli zohľadnené rôzne právne, regulačné a kultúrne faktory v danej krajine. Celkovo možnosť využitia PPP s MNO v oblasti poskytovania verejných služieb je závislá od miestnych podmienok, potrieb a ochoty všetkých zúčastnených strán spolupracovať.

# 4 POROVNANIE VÝHOD A NEVÝHOD KONTRAHOVANIA VS. GRANTOV



Dôvodov, prečo sa zamýšľať nad kontrahovaním, je niekoľko, či už z hľadiska dlhodobého zabezpečenia služby, prípadne aj spolupráce. Podľa výskumu,<sup>33</sup> ktorý uskutočnil ÚSV ROS, sa na Slovensku zo strany verejnej správy preferujú grantové schémy v rámci spolupráce s MNO v porovnaní s kontrahovaním. Príčinou sú obavy z procesu verejného obstarávania (administratívna náročnosť, zdĺhavý proces, neisté výsledky v porovnaní s investovaným úsilím, zameranie na najnižšiu cenu a i.). Aj z toho dôvodu sa kontrahovanie (ktoré je vyvrcholením procesu verejného obstarávania, prípadne zadania objednávky) v porovnaní s grantovými schémami vyskytuje minimálne. Kontrahovanie ako forma spolupráce s MNO je jednou z najbežnejších v zahraničí a zároveň je preferovaná najmä pri zabezpečení služieb.

Grant ako forma finančnej podpory pre služby mimovládnych neziskových organizácií kladie menšie právne nároky ako kontrakt. Stále je však právne vymáhateľný a prijímateľ grantu musí spĺňať určité podmienky na jeho prijatie a ponechanie. Kontrakt prináša spoľahlivejší základ na prevádzkovanie služby a umožňuje vymožiteľnosť práv na oboch stranách, preto je preferovanejším nástrojom.

Grant môže byť vhodnejší v nasledujúcich situáciách:

- grant je požadovaný na základe prijatého zákona, ktorý je spojený so strategickým dokumentom a plnením cieľov,
- právna úprava sťažuje podmienky na prijatie kontraktu. Môže to byť v prípade, že verejná správa nie je schopná vstúpiť do takéhoto zmluvného vzťahu a urobiť dohodu na kontrakte,
- verejná správa/mimovládna nezisková organizácia preferuje jednorazovú platbu, vzhľadom na krátkodobosť/pilotovanie projektu,
- mimovládna nezisková organizácia nemá kapacitu uzavrieť kontrakt, napríklad z dôvodu nedostatočného zabezpečenia právnej subjektivity,
- platba predstavuje dotáciu na chod organizácie.

Kontrakt sa od klasického grantu môže líšiť aj pridaním motivačnej odmeny, ak prevádzkovaná služba spĺňa kritériá, ktoré boli dohodnuté v zmluve. V opačnom prípade sú do kontraktu zahrnuté sankčné kritériá pre prípad, že nebudú naplnené zmluvné podmienky. Pri stanovovaní kritérií, ktoré majú vplyv na prípadné odmeny a sankcie, je vhodné brať do úvahy:

<sup>33</sup> [https://www.minv.sk/swift\\_data/source/rozvoj\\_obcianskej\\_spolocnosti/participacia/2023/z\\_dennikov/jun/Analyza\\_PARTI2\\_final\\_final.pdf](https://www.minv.sk/swift_data/source/rozvoj_obcianskej_spolocnosti/participacia/2023/z_dennikov/jun/Analyza_PARTI2_final_final.pdf)

- špecifikáciu služby,
- dĺžku kontraktu,
- proces výberu mimovládnej neziskovej organizácie,
- dôveryhodnosť procesu kontrahovania,
- stanovenie, čo sa stane po ukončení kontraktu.

Kontrakt	Grant
<ul style="list-style-type: none"> <li>• väčšia právna sila</li> <li>• široký záber mechanizmov vyčíslenia škôd</li> <li>• lepšie ošetrené plnenie podmienok a záväzkov</li> <li>• možnosť uložiť vynútiteľné právo príjmom, ktorí nie sú súčasťou kontraktu, ale sú prijímateľom služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menšia právna sila</li> <li>• limitované mechanizmy vyčíslenia škôd</li> <li>• absencia definovania spôsobu odškodnenia poskytovateľa financií za nedostatočne plnenú kvalitu služby</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• manažment rizika – definované kvalitatívne a kvantitatívne hľadisko výstupu služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• len všeobecná špecifikácia výstupov</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• služba, ktorá už bola v minulosti zabezpečovaná, ale vyžaduje si navýšenie kapacity, predĺženie jej trvania.</li> <li>• najmenej náročnou formou uzavretia spolupráce pre obe strany, VS a MNO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• služby, ktoré chce VS podporiť prvýkrát, pilotný projekt, prototyp.</li> </ul>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Kontrakty majú niekoľko výhod oproti grantom v súvislosti so zodpovednosťou voči verejným financiám. Právna sila vzťahujúca sa na kontrakty je relatívne dobre zabezpečená a rozvinutá. Kontrakty obsahujú široký záber mechanizmov vyčíslenia škôd (v prípade grantu sú limitované). Je v nich tiež lepšie ošetrené plnenie podmienok a záväzkov. Kontrakt tiež môže uložiť vynútiteľné právo príjmom, ktorí nie sú súčasťou kontraktu, ale sú prijímateľom služby na celé trvanie dĺžky kontraktu.

Aj v prípade grantov sú stanovené podmienky, ktoré musí prijímateľ spĺňať. Avšak v porovnaní s kontraktom v grantovej zmluve nebýva definovaný spôsob odškodnenia poskytovateľa finančných prostriedkov za nedostatočne plnenú kvalitu služby. V tomto prípade je kontrakt najlepšou voľbou na zachovanie zodpovednosti verejnej správy voči verejným financiám.

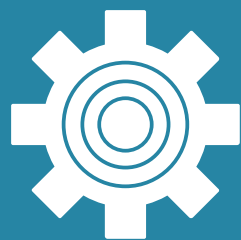
Najväčšou výhodou kontraktu v spojitosti so zodpovednosťou je manažment rizika, ktorý je spojený s realizovaním služieb tretími stranami. Do kontraktu sú

preto uvedené aj informácie, ako má daný výstup vyzeráť vrátane nechcených negatívnych efektov, kvalita aj kvantita poskytnutej služby, údaj o hodnote za peniaze, rozpočtové riziko, kontrolu rizika, právne detaily, ale aj reputácia a politická kontroverzia. Verejná správa by sa nemala dostávať do situácie, keď poskytne peniaze niekomu, kto nevykoná to, čo bolo dohodnuté v podmienkach.

Využívať granty sa odporúča predovšetkým pri službách, ktoré chce VS podporiť prvýkrát, teda ak služba je pilotným projektom, tzv. prototypom. V tomto prípade sú VS aj MNO spolufinancovateľmi a rozložia si medzi seba riziko. V prípade kontraktu zas existuje možnosť odstúpenia od zmluvy.

Formu kontraktu je výhodnejšie použiť v prípadoch služby, ktorá bola už MNO v minulosti zabezpečovaná, ale vyžaduje si navýšenie kapacity alebo predĺženie jej trvania. Kontraktom sa zabezpečí pre VS manažment rizika pri rozširovaní kapacít, ktoré súvisia aj s väčšími finančnými prostriedkami, ale aj rovnako lepšiu špecifikáciu kvality aj kvantity služby. Okrem iného, kontrahovanie je pre obe strany, VS aj MNO, najmenej náročnou formou uzavretia spolupráce nielen z dlhodobého hľadiska.

# 5 AKO VYBRAŤ VHODNÝ TYP FINANČNÉHO MECHANIZMU, RESP. SPOLUPRÁCE?



Cieľom tejto časti je sprostredkovať pohľad na proces výberu vhodnej spolupráce, resp. finančného mechanizmu zo strany VS, ktorá si stanovuje, aké typy služieb bude prevádzkovať, aký typ spolupráce potrebuje s MNO a koľko financií na túto spoluprácu vyčlení. Pri poskytovaní akejkoľvek služby je potrebné si zhodnotiť:

- cieľ služby,
- minimálny štandard kvality a kvantity, ktorý je potrebné zabezpečiť,
- ponuku a dopyt po službe,
- spôsob, akým napomáha plniť ciele verejnej politiky.

Zohľadniť dopyt po službe je dôležité pri všetkých službách. Ako príklad použijeme služby, v rámci ktorých pôsobí najviac MNO – materské školy, základné školy, centrá voľného času, stacionár pre ľudí so znevýhodneniami, domovy dôchodcov, ktoré sa dajú predvídať na základe demografických štatistík a vývoja týchto ukazovateľov v danom regióne. V prípade materských škôl sa môže stať, že v priebehu 2 – 3 rokov bude nižší počet detí v danom meste, avšak v ďalších rokoch zase bude očakávaný nárast dopytu. V takomto prípade sa treba **pozerať nielen na náklady, ale aj na prognózu dopytu po službe, ktorú bude potrebné znovu zabezpečiť.**

Podľa teórie transakčných nákladov sa organizácii oplatí zabezpečiť službu externe, ak sú **náklady na externú dodávku nižšie** v porovnaní s vlastnou prevádzkou danej služby. Takýto postup sa odporúča hlavne v prípadoch, keď dochádza k zníženiu personálnych nákladov.

Pri službách, ktoré sú celé zabezpečované MNO a tá nemá vybudovanú infraštruktúru alebo by ju musela dobudovať, sú náklady na externé zabezpečovanie **vyššie**. Avšak v prípade, keď VS má k dispozícii infraštruktúru, ale nemá k dispozícii know-how a personálne kapacity, ktoré má MNO, je možné spolupracovať s MNO len pri zabezpečení odborných kapacít, čím VS bude mať nižšie transakčné náklady na položku personálnych nákladov.

V prípade, že VS chce vytvoriť novú službu, na ktorú nemá ani infraštruktúrne zabezpečenie, know-how, ani personálne kapacity, môže celé zabezpečenie služby presunúť na MNO, čím minimalizuje transakčné náklady na tvorbu aj prevádzku tejto služby.

V ostatných prípadoch, ak sú transakčné náklady nižšie pri zabezpečení služby VS, sa neodporúča kontrahovať MNO na jej zabezpečenie.

## VEREJNÁ SPRÁVA SI MUSÍ ZODPOVEDAŤ TIETO OTÁZKY:

### ČO POTREBUJEME ZABEZPEČIŤ?

V prvom rade je potrebné pretaviť kompetencie VS do poskytovania služieb vo verejnom záujme. Práve dobrá znalosť legislatívy pomáha konkrétne služby jednotne zadefinovať. Nato je potrebné zohľadniť priestorové, finančné, organizačné/personálne a iné nároky na zabezpečenie služby.

### KEDY/AKO RÝCHLO POTREBUJEME ZABEZPEČIŤ SLUŽBU?

Zohľadnenie urgentnosti je dôležitým aspektom, ktorý je potrebné zohľadniť nielen pri zabezpečení služby, ale aj následne pri výbere vhodného finančného mechanizmu. Pokiaľ ide o krízovú situáciu vyžadujúcu rýchle konanie, je vhodné voliť finančný mechanizmus s jednoduchou prípravou a administráciou (napr. využitie rezervného fondu). Ak ide o službu, pri ktorej je možné a potrebné plánovanie a dôkladná príprava, bude nápomocný finančný mechanizmus spojený s väčšími analýzami.

### Z AKÉHO ZDROJA SA BUDE SLUŽBA FINANCOVAŤ A DO AKEJ MIERY?

Aby bolo financovanie čo najviac predvídateľné, je potrebné si vopred ujasniť, či bude služba financovaná z kontinuálnych alebo jednorazových, verejných alebo neverejných zdrojov, či prichádza do úvahy poplatok spotrebiteľa a do akej miery jednotlivé zdroje pokryjú celkové náklady.

### KTO BUDE KONCOVÝM UŽÍVATEĽOM SLUŽBY?

Identifikácia konečného spotrebiteľa služby, prípadne skupiny spotrebiteľov, je nutná jednak z dôvodu výberu finančného mechanizmu (napr. ak vieme identifikovať koncového užívateľa, napr. účastník školenia, klient soc. zariadenia, je možné nastaviť adekvátne poplatky, ak ide o externality, resp. širšiu komunitu, potom takýto nástroj nie je možné uplatniť), ale aj z hľadiska kvantity a kvality služby a možnosti ich merania. Koncovým spotrebiteľom môže byť aj verejná správa, najmä pri riešení problémov kriminality, životného prostredia či zdravia obyvateľstva. Do súboru koncových užívateľov môžeme zhrnúť aj lokálnu komunitu, resp. celú spoločnosť. Aj preto je dôležité zamýšľať sa nad poskytovaním služieb komplexne a s cieľom ich efektívneho zabezpečenia.

### PREČO POTREBUJEME ZABEZPEČIŤ SLUŽBU?

Dané riešenie problému, prípadne poskytovanie služby môže mať viaceré dôvody. Môžu si to vyžadovať stanovené strategické ciele zakotvené v dokumentoch, nariadeniach Európskej komisie, prípadne občania, ktorí vnímajú riešenie alebo službu ako nutnosť. Túto skutočnosť je možné si overiť aj na

základe analýz danej lokality, aby sa nevychádzalo len z pocitu. Zároveň je dôležité zhodnotenie, či je služba v súlade s verejným záujmom a „up to date“ najnovšími overenými postupmi a metódami riešenia problematiky (napr. prevencia vs. sanácia u ľudí bez domova a pod.)

### NA AKÚ DLHÚ DOBU POTREBUJEME SLUŽBU ZABEZPEČIŤ?

V tomto kroku je dôležité pomenovať dobu, na ktorú má byť dané riešenie funkčné a tým pádom aj financované. Do úvahy prichádzajú tri alternatívy – jednorazovo, krátkodobo alebo dlhodobo. Na základe tejto definície je potom nutné stanoviť odhad nielen na daný rok, ale aj celkovo pri dlhšie trvajúcej službe.

### KOLKO BUDE ZABEZPEČENIE SLUŽBY STÁŤ?

Pri verejných službách sa vychádza z ponuky, primárne sa nestanovuje cena/poplatok za službu, ale náklady spojené s poskytovaním služby. Je potrebné zvážiť peňažné aj nepeňažné výdavky spojené so zavedením/poskytovaním služby, čas vynaložený na zavedenie služby, resp. iné nepriame výdavky (tzv. transakčné náklady).

Prepočet nákladov, najmä fixných (investičných), je nutné urobiť ešte pred rozhodnutím ohľadom outsorcovania služby (či bude zabezpečená interným, alebo externým spôsobom). Prepočet nákladov na prevádzku, materiálne zabezpečenie, personálne kapacity, prípadne iné náklady, ktoré si prevádzka služby vyžaduje, je potrebné urobiť napr. na mesačnej/ročnej báze, prípadne na celé obdobie, počas ktorého má byť služba zabezpečovaná.

V rámci finančnej analýzy je vhodné zhodnotenie výdavkov, príjmov a ostatných finančných ukazovateľov. Potrebné je tiež navrhnúť alternatívy zdrojov financovania, ale aj overiť udržateľnosť/kontinuitu financovania, pokiaľ je žiadača.

### Určenie investičných a prevádzkových nákladov

Investičné náklady sú spojené predovšetkým so začatím poskytovania danej služby (náklady na priestorové a technické zabezpečenie danej služby). Do prevádzkových nákladov sa zaraďujú mzdové náklady, náklady na materiál, energie, údržbu, všeobecné a administratívne náklady. Pri rôznych službách a riešeniach sa môžu vyskytnúť aj iné typy nákladov, ktoré treba zohľadniť.

### Odhad príjmov

Je potrebné analyzovať nielen príjmy v danom roku, ale urobiť odhad príjmov aj do ďalších rokov. Ak daná služba môže byť spolufinancovaná, je dobré zhodnotiť aj tieto príjmy. Vhodné je pozerať aj na príjmy, ktoré vzniknú ako

vedľajší produkt zabezpečovania danej služby. Tie môžu predstavovať ušetrené náklady pre VS a môžu byť prostredníctvom nich realizované iné riešenia. Ak sú služby spoplatnené, je potrebné príjmy z nich kvantifikovať podľa toho, komu sa za službu platí, resp. akou formou. Napr. za odvoz odpadu ako službu sa priamo neplatí, táto služba sa financuje z výnosov z vyrubeneho miestneho poplatku. Ten sa platí obci, nie dodávateľovi služby.

### Výpočet finančných ukazovateľov

Pri výbere služby, ktorú môže zabezpečovať aj MNO, poslúži výpočet finančných ukazovateľov. Cieľom je porovnať si, koľko daná služba bude stáť, ak ju bude VS poskytovať interne, a koľko, ak ju bude poskytovať externý dodávateľ. Odporúčané je externe dodávať služby, ktoré sú ľahko merateľné a majú nízke transakčné náklady.

Pri výpočte finančných ukazovateľov je potrebné vychádzať z charakteru služieb, pričom je možné použiť viaceré metódy finančnej analýzy. Tu sú uvedené niektoré základné.

**Celkové jednotkové náklady** – sú vypočítané ako všetky náklady potrebné na zabezpečenie celej služby vydelené počtom jednotlivých nákladov na danú službu. Je nevyhnutné poznať jednotkové náklady, pretože to môže mať priamy vplyv na cenu konečnej služby a na rozhodnutie si danú službu objednať.

**Príklad:** *Môže ísť o celkové náklady na štvorcový meter vyčistenej plochy chránenej oblasti, na absolventa kurzu, na účastníka kultúrneho podujatia, na štvorcový meter plochy obnovennej historickej pamiatky.*

**Užitočnosť nákladov** – je váženým priemerom nákladov, ktoré si daná služba vyžaduje. Táto metóda je vhodná v prípadoch, keď je potrebné sa rozhodovať nad viacerými alternatívami služieb, ktoré potrebujeme poskytovať, ale sú k dispozícii obmedzené finančné zdroje. Užitočnosť nákladov udáva mieru užitočnosti nákladov, ktoré sú potrebné pre spoločnosť na základe priorit, ktoré sú dané.

**Príklad:** *Môže ísť o situáciu, keď sa rozhoduje medzi otvorením dodatočnej triedy pre 20 detí vo veku do troch rokov (užitočnosť 0,67) alebo zabezpečenie lôžok v domove pre 15 dôchodcov, ktorí nemajú rodinných príslušníkov, čo by sa o nich postarali (užitočnosť 0,79). Náklady pre otvorenie dodatočnej triedy na rok sú vo výške 10 tisíc eur a náklady na zabezpečenie lôžok pre dôchodcov sú 13,6 tisíc eur. Užitočnosť nákladov v tom prípade na dodatočnú triedu ( $0,67 \times 10,000 = 6,700$  €) je nižšia ako náklady na lôžka pre dôchodcov ( $0,79 \times 13,600 = 10,744$  €), z toho dôvodu je vhodnejšie realizovať zabezpečenie lôžok pre dôchodcov.*

**Analýza nákladov a prínosov** – porovnáva celkové náklady potrebné na zabezpečenie služby s nacením prínosov, ktoré poskytovaná služba prináša. Prínosy môžu byť finančného charakteru a je možné ich vypočítať (vstupné na kultúrne podujatie, nacenená hodnota vzdelania absolventa kurzu, ušetrené náklady za trhovú cenu práce za dobrovoľnícku hodinu venovanú renovácii hradu). Ďalej sú to prínosy nefinančného charakteru (spoločenské prínosy), ktorých merateľnosť je obmedzená, resp. nie je možné ich naceniť. Naopak, ak služba, po ktorej je dopyt, nie je zabezpečovaná, vznikajú spoločenské náklady.<sup>34</sup>

### AKÉ VYSOKÉ BUDÚ CELKOVÉ VÝDAVKY, AK DANÁ SLUŽBA NEBUDE ZABEZPEČENÁ?

Bežnou praxou je, že rozhodovanie sa končí pri finančnej analýze zabezpečenia služby, prípadne riešenia problému, ale nepozera sa na výšku spoločenských nákladov, ak služba nie je zabezpečená. Tento problém sa označuje často aj pojmi negatívne a pozitívne externality. V prípade pozitívnych externalít sa pozerá na prínosy, ktoré vznikajú ako vedľajší produkt danej služby.

Čo to znamená pre verejnú správu, ale aj pre spoločnosť? Každá služba, ktorá je poskytovaná z akýchkoľvek zdrojov, má svoje pozitívne aj/alebo negatívne externality. Napríklad vybudovanie zelených plôch (verejné parky a zelené zóny) v meste síce zaberie priestor, ktorý mohol byť využitý na iný ziskovejší účel. Na druhej strane sa však takýmto krokom zabezpečí priestor, kde sa môžu ľudia stretávať, oddychovať, čo má vplyv na fyzické aj psychické zdravie občanov. Zelené plochy zároveň zlepšujú ovzdušie, zvyšujú vlhkosť a minimalizácia betónových plôch v meste znižuje aj celkovú teplotu v meste. V opačnom prípade, ak zeleň v mestách nebude, prašnosť, teplota vzduchu aj jeho znečistenie majú vplyv na kvalitu života obyvateľov, čo má za následok zvýšené náklady na zdravotníctvo. Ďalším príkladom môžu byť čistiace práce v lesoch a chránených oblastiach, zabezpečené prostredníctvom dobrovoľníctva mladých ľudí. Efektívnejšie využitie voľného času mládeže, rozšírenie vedomostí v oblasti ekológie, posilnenie komunitného života je zároveň aj prevenciou kriminality. Ako je však možné pozitívne externality vyčíslit? Jednoducho nákladmi na zabezpečenie situácie, keď danú službu alebo problém neriešime. Na základe čoho je možné si porovnať, či sú vyššie náklady na prevenciu, ak službu zabezpečenú nemáme, alebo náklady na jej zabezpečenie. Ak je prevencia nákladnejšia, je odporúčané službu alebo riešenie problému zrealizovať.

<sup>34</sup> Viac informácií o postupe spracovania finančnej analýzy nájdete na tomto linku: [https://www.opvai.sk/media/101308/metodika-pre-vypracovanie-fa-projektu\\_v11.pdf](https://www.opvai.sk/media/101308/metodika-pre-vypracovanie-fa-projektu_v11.pdf)

## MÁME VŠETKY POTREBNÉ ZDROJE K DISPOZÍCII?

Po analýzach a zhodnotení, či konkrétnu službu alebo riešenia problému realizovať, je nutné si urobiť analýzu zdrojov, ktoré má VS k dispozícii. Ide o finančné, priestorové, personálne, materiálne zdroje, ktoré môže poskytnúť na čiastočné alebo úplné zabezpečenie služby.

### AKO INICIOVAŤ KROKY PRI ČIASTOČNOM ALEBO ÚPLNOM ZABEZPEČENÍ SLUŽBY INÝM SUBJEKTOM?

1. Zadefinovať rozsah spolupráce – ak je známy celý proces poskytnutia služby, pristupuje sa k definovaniu spolupráce. Či už ide o časť projektu, resp. čiastočné alebo úplné zabezpečenie služby, je potrebné si určiť procesné kroky, ktoré zabezpečuje VS a ktoré MNO, pokrytie (konkrétne lokality alebo cieľové skupiny), ale aj typ spolupráce (finančnú a/alebo nefinančnú).
2. Zabezpečiť (spolu)financovanie – sú služby alebo riešenia, ktorých financovanie môže byť podporené aj zo strany občanov alebo súkromného sektora. Zo strán občanov môže ísť o menší poplatok (účasť na kurze, vstupné na kultúrne podujatie, prípadne aj darovanie finančnej čiastky mimovládnej organizácii na zabezpečenie služby/riešenia) alebo zo strany súkromného sektora (finančný dar, objednanie služby na teambuildingovú aktivitu a iné). Hodnota služby, ktorá prináša benefit aj pre tretie strany, sa často stretáva aj s vôľou spolufinancovať.
3. Uskutočniť prieskum trhu – kľúčovou otázkou v tomto kroku je zistiť, či sa v priestore nachádza iný poskytovateľ, ktorý potrebné vedomosti a zručnosti (know-how), prípadne infraštruktúru už má.
4. Určiť kritériá spolupráce – pre rýchle a transparentné vyhodnotenie ponúk je vhodné určiť si relevantné kritériá, ktoré by subjekty mali spĺňať. Ich počet by nemal byť príliš veľký a mali by byť zamerané tak, aby bolo možné na ich základe vyhodnotiť kvalitu.
  - Právna forma – ak ide o typ služby, ktorá je svojimi charakteristikami ideálna pre MNO, je možné zvoliť si konkrétne právne formy (NU, OZ a pod.) V zásade sa však odporúča nechať prebehnúť súťaž medzi subjektmi, ktoré predložia rôzne návrhy na zabezpečenie služby a neobmedzovať sa vopred právnou formou
  - Skúsenosť so zabezpečením podobnej alebo rovnakej služby – existencia subjektu na trhu, skúsenosť a výsledky sú nepochybne zárukou kvality. Kontrahovanie s týmto subjektom je vítané. Logické sú obavy z viacročného financovania subjektu, ktorý nemá v danej oblasti

skúsenosť. V skutočnosti je dôležité využitie mechanizmu a dobré nastavenie kontraktu, ktorým sa zabezpečí vymožitelnosť práv nielen verejnej správy, ale aj konečného spotrebiteľa.

Pojem analýza môže pôsobiť zložito a odstrašujúco, no v skutočnosti ide len o rozbor a hĺbkové poznanie charakteristík problému v danom prostredí a je bežnou súčasťou nášho života. Príkladom môže byť problém digitálnej gramotnosti seniorov. Obec sa rozhodne vzdelávať seniorov pri práci s internetom. Keďže nemá doteraz žiadne skúsenosti s touto službou, vypracuje si analýzu zabezpečovania tejto služby. Zistí si, ako toto vzdelávanie realizujú obce v okolí, na univerzite tretieho veku, aké vzdelávanie v tejto oblasti poskytujú MNO, prípadne v partnerskej zahraničnej obci. Poskytovanie služby si rozmení na jednotlivé položky: finančné náklady, priestorové a materiálne vybavenie, obsah vzdelávania, personálne kapacity na strane poskytovateľa aj prijímateľa služby a iné. Zhodnotením všetkých vstupných údajov v prepojení na potreby a kapacity objednávateľa sa rozhodne pre najkvalitnejšiu a najefektívnejšiu ponuku.

### Pomôcka na určenie vhodného finančného mechanizmu

V časti Príloha – Pomôcka na určenie vhodného finančného mechanizmu je k dispozícii prehľad, v ktorých kritériách a ich alternatívach sú vhodné určité finančné mechanizmy. Zohľadnená je vhodnosť pri počte aktérov na trhu, skúsenosti so zabezpečením podobnej alebo alternatívnej služby, urgentnosť služby a jej dĺžka trvania, určenie konečného spotrebiteľa, výška nákladov na službu zo strany verejnej správy, ale aj ochota spolufinancovať danú službu od tretích strán.



# 6 NEFINANČNÁ PODPORA



## 6.1 SPOLUPRÁCA PRI TVORBE ZÁKONOV, NARIADENÍ A STRATEGICKÝCH DOKUMENTOV

Cieľom spolupráce pri tvorbe zákonov a nariadení by malo byť umožnenie občianskej spoločnosti, aj prostredníctvom MNO, participovať na tvorbe zákonov a nariadení. Otvorený a inkluzívny politický dialóg medzi verejným sektorom a MNO môže tiež priniesť viacero pozitívnych efektov na zvýšenie povedomia úradníkov o nástrojoch a metódach participácie, hodnotách a praktických benefitoch spolupráce, ale rovnako aj pri bojuvaní s predsudkami a predpripravenými rozhodnutiami úradníkov na prácu organizovaných členov občianskej spoločnosti.

Jedným z najdôležitejších výsledkov takejto spolupráce na tvorbe zákonov a nariadení je budovanie dôvery. Rozvoj dôvery a vzájomného porozumenia medzi mimovládnyimi organizáciami a orgánmi verejnej správy je primárne závislý od kvality inštitucionálnej ústretovosti smerom k občianskej spoločnosti. Zapojenie aktérov občianskej spoločnosti je tiež neoddeliteľne spojené s celkovým záväzkom vlády na vytvorenie lepšie fungujúceho právneho, inštitucionálneho aj finančného prostredia na prácu mimovládnych organizácií.

Zapojenie mimovládnych organizácií priamo do prípravy tvorby zákonov a nariadení prináša niekoľko benefitov:

- **inovačné prístupy k riešeniu problému.** Nedostatok financií, materiálnych alebo ľudských zdrojov núti ľudí v mimovládnych organizáciách hľadať inšpirácie a možnosti riešenia problémov aj alternatívnymi spôsobmi. Z toho dôvodu sú ideálnym partnerom pri hľadaní riešení, ktoré budú kvalitné, ale zároveň finančne dostupné aj funkčné;
- **znalosť miestnej komunity,** pomerov a ich potrieb prináša doplnkové informácie k štatistickým analýzám, ktoré môžu priniesť kvalitatívne ukazovatele k podkladom pri príprave zákona alebo nariadenia;
- **vysoká odbornosť** pracovníkov mimovládnych neziskových organizácií, ktorá je nutnosťou aj v kombinácii s vysokou motiváciou. Títo ľudia sa vyznajú nielen v danej oblasti, ale sú schopní nahliadať na problém z viacerých hľadísk – plánovania, implementácie aj realizácie, prípadne následnej kontroly.

Cieľom zapojenia MNO prostredníctvom konzultácie alebo diskusie je:

- zvyšovanie porozumenia verejnosti o obsahu/téme verejnej politiky
- povzbudzovanie verejnej diskusie
- pomenovanie hodnôt (dôležitých v rámci verejnej témy)
- skvalitnenie rozhodnutí

Na základe týchto prínosov môžu orgány verejnej správy získať podnety špecifických skupín a ich spracovanie do výslednej podoby verejnej politiky a získavanie odporúčaní od zainteresovaných aktérov. Tieto stretnutia môžu mať rôzne formy – od osobných konzultácií, pracovných skupín, poradných skupín, konferencií, odborných komisií, workshopov, verejných vypočutí, diskusií alebo deliberačných fór až po elektronické hlasovanie a dotazníky.

## **6.2 SPOLUPRÁCA PRI JEDNORAZOVÝCH ALEBO KRÁTKODOBÝCH KONZULTÁCIÁCH**

Ako pri predchádzajúcom type spolupráce, aj v prípade potreby rôznych typov konzultácií môžu orgány VS zapojiť namiesto podnikateľov a konzultačných spoločností práve ľudí pracujúcich v MNO, keďže vedia hľadať účinné a cenovo dostupné riešenia, disponujú znalosťou miestnej komunity a zároveň vysokou odbornosťou.

Využitím tejto nefinančnej formy spolupráce môže verejná správa zabrániť tomu, aby sa aktivity, ktoré má v pláne VS urobiť, odkladali. No zároveň nemusia riešiť verejné obstarávanie, prípadne inú formu finančnej spolupráce so súkromným sektorom. Takáto forma spolupráce sa dá použiť pri implementácii riešení, ktoré majú vplyv na aktivity a projekty MNO. Cieľom je nastaviť efektívne riešenie vyžadujúce optimalizáciu procesu, znalosť prípadných prekážok pri špecifických úlohách.

## **6.3 SPOLUPRÁCA PRI PODUJATIACH ŠPORTOVÉHO, KULTÚRNEHO, SOCIÁLNEHO CHARAKTERU**

Spoločná téma spája nielen fanúšikov, ale aj mimovládne organizácie a verejnú správu. Je vhodné využiť túto možnosť, na ktorej si môžu MNO s verejnou správou nielen vzájomne pomôcť s organizáciou, dodávateľmi, ale aj propagáciou, najmä však s prepojením sa s občanmi. Dôležitou sprievodnou súčasťou takýchto spoluprác je aj sieťovanie, ktoré je vysvetlené v poslednej časti tejto kapitoly.

Spôsobov, akými sa dá spolupracovať na podujatiach, je viac. Môže ísť o podujatie, ktorého hlavným organizátorom je mimovládna organizácia. V takom prípade má možnosť prizvať obec, samosprávny kraj alebo iný orgán verejnej správy priamo do príprav podujatia, priebehu alebo aj hodnotenia. Rovnaký typ spolupráce môže nastať, keď jeden z orgánov verejnej správy podujatie organizuje. V rámci príprav môže prebehnúť lepšie zacielenie podujatia na danú lokálnu komunitu, keďže MNO má lepšiu znalosť lokálnych pomerov, prípadne lepšie organizačné zastrešenie vďaka pomoci verejnej správy a vice versa. Pri priebehu podujatí môžu byť využité posily vo forme dobrovoľníkov, ktorými MNO disponujú, vďaka čomu sa zabezpečí efektívnejšie využitie finančných prostriedkov na iné aktivity, ktoré sú finančne náročnejšie. Vzájomná pomoc pri propagácii je viac rozpísaná v ďalšej časti tejto kapitoly, ale jednou z foriem propagácie môže byť aj priama účasť na podujatí, napríklad formou stánku, vďaka ktorému sa občania a lokálna komunita môžu viac dozvedieť a priblížiť či už danej MNO, alebo orgánu verejnej správy.

## **6.4 SPOLUPRÁCA PRI KRÍZOVÝCH SITUÁCIÁCH**

Krízové situácie si vyžadujú rýchle reakcie. Pokiaľ ide o menšie lokálne zásahy, často si dokáže verejná správa poradiť aj sama, avšak zásah nie je všetko. Či už ide o požiar, záplavu, alebo akútne riešenie, vždy treba nielen odborníkov, ale aj bežných ľudí, ktorí dokážu pomôcť s odpratávaním takejto neočakávanej katastrofy, resp. dokážu poskytnúť oblečenie, nocľah alebo iné materiálne veci, prípadne psychologickú pomoc.

Rovnako aj veľké krízové situácie, akou bola napríklad migračná kríza, ktorá vznikla v dôsledku vojny na Ukrajine, ukazujú, aká je potrebná spolupráca

verejnej správy s MNO. Najväčším problémom verejnej správy bola pomalá reakcia pri zabezpečovaní ľudí, ktorí by pomáhali na hranici. V tomto smere ľudia zo sektora MNO rýchlo zareagovali a spolu s expertmi z firiem vybudovali web platformu Kto pomôže Ukrajine, skoordinovali dobrovoľníkov a využili aj svoje expertízy z oblastí humanitárnej pomoci, poskytovania psychologického poradenstva a intervencie, zabezpečovania dočasného ubytovania, zbierok šatstva, transportu migrantov a ďalších.

V oblasti poskytovania humanitárnej pomoci boli zapojené organizácie ako ADRA, DEPAUL, Človek v ohrození, Charitas. Poskytovanie psychologickej intervencie bolo zabezpečované Ipčkom, aktivity pre deti boli organizované viacerými organizáciami a jednotlivcami ako Mládež ulice, Laura – združenie mladých, Slovenský skauting, katolícke charity. Finančné zbierky boli realizované prostredníctvom platforiem, ako napríklad Donio.sk. Rýchla koordinácia lokálnych cirkevných organizácií, mimovládnych organizácií, samosprávnych krajov, obcí, ale aj občanov samotných prispeli k efektívnej pomoci, ktorá bola poskytnutá migrantom nielen bezprostredne po vypuknutí vojnového konfliktu, ale niektoré z nich trvajú doteraz, napríklad integrácia cudzincov na Slovensku prostredníctvom združenia Mareena.

## 6.5 SPOLUPRÁCA PRI ZABEZPEČENÍ PROJEKTOV

Ako už bolo spomenuté pri spolupráci na tvorbe verejných politík alebo strategických dokumentov verejnej správy, zamestnanci mimovládnych organizácií sú najlepšimi znalcami lokálnej komunity, zároveň majú aj skúsenosť s hľadaním optimálnych riešení. Z toho dôvodu môžu byť využiteľní v prípravných fázach projektu, v rámci čoho môžu poskytnúť relevantnú skúsenosť s komunitou, ktorej sa daný projekt má týkať. Rovnako je ich prednosťou, že majú dôveru lokálnej komunity, ktorej môžu odkomunikovať pripravované zámery, ak im to orgán verejnej správy umožní.

Pri realizácii projektu môžu byť MNO spojkou práve pri komunikácii s lokálnou komunitou a určitým prepáateľom s verejnou správou. To je dôležité hlavne pri projektoch, ktoré sa zaoberajú výraznými zmenami alebo citlivou témou.

Pri hodnotení priebehu projektu môžu byť MNO opäť dobrým sprostredkovateľom informácií, akým spôsobom ovplyvnila verejná správa projektom komunitu, a môže byť aj prepáateľom, ktorý lokálnu komunitu môže motivovať dať spätnú väzbu k realizácii projektu, aby tak napredovala nielen verejná správa, ale aj lokálna komunita.

Takáto spolupráca zase môže v pozitívnom zmysle ovplyvniť MNO, ktorá sa môže ukázať verejnej správe, ako vie s komunitou, ale aj s verejnou správou pracovať, prípadne sa môže lepšie zoznámiť s pravidlami fungovania verejnej správy a lepšie zvládať administratívnu záťaž.

## 6.6 SPOLUPRÁCA V OBLASTI DOBROVOĽNÍCTVA A PRI RIEŠENÍ PROBLÉMU PROSTREDNÍCTVOM DOBROVOĽNÍCTVA

Hlavnou výhodou MNO je dobrovoľníctvo a celkovo prístup k dobrovoľníkom. Prístupy, cez ktoré môže verejná správa spolupracovať s MNO v tejto oblasti, sú rôzne.

V prvom rade je dobré hľadať pomoc a spojenie s Platformou dobrovoľníckych centier a organizácií, ktorá zastrešuje dobrovoľnícke centrá v jednotlivých krajoch. Budovanie partnerstva a spolupráce s touto strešnou inštitúciou prináša niekoľko benefitov, či už ide o získanie relevantných informácií o správnom fungovaní dobrovoľníctva a zapojenia dobrovoľníkov, prepojenie aj na iné MNO, ktoré majú dobrovoľnícku základňu, ktorá sa špecializuje na rôzne témy, a vedia byť nápomocnými aj pri riešení odborného charakteru, ale aj samotného zapojenia zamestnancov verejnej správy do dobrovoľníckych aktivít. Táto posledná možnosť je ideálna na tímovú aktivitu, pri ktorej sa môže kolektív verejnej správy spoznať aj na základe spoločného zážitku. Možností, ako sa zapojiť do dobrovoľníckych aktivít, majú dobrovoľnícke centrá niekoľko, jednou z nich je napríklad Týždeň dobrovoľníctva, ktorý sa realizuje každý rok na jeseň.

Pri riešení samotného problému je možné práve prostredníctvom týchto lokálnych kontaktov získať prístup k dobrovoľníkom, ktorí dokážu poradiť aj navrhnúť riešenie, prípadne sami si vyhradia čas aj na dobrovoľnícku výpomoc.

## 6.7 SPOLUPRÁCA PRI POSKYTNUTÍ PRIESTOROVEJ POMOCI

MNO vo veľkej miere zabezpečujú aktivity, na ktoré štát nemá kapacity, alebo riešia problém, ktorý sa verejnej správe nedarí pokryť ani z odborného hľadiska. Z týchto dôvodov je potrebná spolupráca medzi verejnou správou a MNO. Jednou z foriem môže byť aj poskytnutie priestorovej pomoci, či už vo forme netrhovej ceny, alebo zadarmo pre MNO. Priestory sú pre MNO jednou z najdôležitejších vecí, ktoré na svoje fungovanie potrebujú. Avšak keďže často bojujú s finančnou nestabilitou, takáto forma podpory im pomôže. Zároveň takýto priestor bude využitý a bude oň postarané. Ďalšou sekundárnou devízou tejto formy podpory je podpora aktivít, ktoré daná MNO robí.

Mnohé mestá spolupracujú s mimovládnyimi neziskovými organizáciami pri vytváraní coworkingových pracovísk pre študentov, začínajúcich podnikateľov alebo freelancerov, ktorým ponúkajú svoje priestory. Ide najmä o nevyužitú učebne stredných škôl, ktoré dávajú do dlhodobého výhodného prenájmu a spolupracujú aj pri organizovaní rôznych spoločenských aktivít. Takéto Coworkingy nájdeme v Bratislave, Lučenci, Dubnici nad Váhom, Dolnom Kubíne, Kežmarku a v mnohých iných mestách.

## 6.8 SPOLUPRÁCA PRI PROPAGÁCII

Propagácia, resp. marketing sú v súčasnosti dôležité nástroje, na základe ktorých sa verejnosť môže dozvedieť o aktivitách a fungovaní verejnej správy aj mimovládnych organizácií. Mimovládne organizácie sú často zosieťované a v kontakte so známymi ľuďmi, ktorí dokážu poukázať na to, čo robia, ale aj disponujú efektívnejším marketingom, keďže ho v týchto organizáciách robia mladí ľudia, ktorí sú v tejto oblasti odborníkmi či minimálne študentmi.

Spolupráca v tejto oblasti je dôležitá z niekoľkých dôvodov:

- možnosti učiť sa od lepších – dobrovoľníci, ale aj zamestnanci, ktorí sú marketingovými odborníkmi, môžu pomôcť k poradenstvu v oblasti online nástrojov a stratégií v rámci verejnej správy,
- zdieľaná propagácia – vzájomné zdieľanie aktivít v rámci svojho marketingu, na ktorých spolupracuje verejná správa s mimovládnyimi organizáciami, je dobrým nástrojom na zviditeľnenie týchto aktivít. Hlavne online

marketingové nástroje fungujú na vzájomnom zdieľaní jednotlivých postov. Pri niektorých podujatiach a aktivitách, na ktorých spolupracujú verejná správa s MNO, je vhodné, aby zvolili spoločnú propagáciu aj v rámci týchto podujatí.

V rámci propagácie môžeme rozdeliť spoluprácu na tri formy:

- online spolupráca – je možná práve na sociálnych sieťach (Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube), v reklamách, na webstránkach, ale aj prostredníctvom influencerov,
- spolupráca v tlači – je vhodná pri spoločných propagačných materiáloch, či už k spoločnému projektu, podujatiu alebo aktivite,

spolupráca v osobnej forme – je realizovateľná predovšetkým na spoločných podujatiach, ktoré organizuje verejná správa spolu s MNO, alebo aj pri podujatiach, ktoré síce organizuje len jedna strana, ale pozve si tú druhú ako hosťa, napríklad aj do diskusie k nejakej téme.

## 6.9 SPOLUPRÁCA PRI SIEŤOVANÍ LOKÁLNYCH KOMUNIT A PARTICIPÁCIA NA SPRÁVE VECÍ VEREJNÝCH

Sieťovanie je dôležitou súčasťou fungovania mimovládnych organizácií, keďže je to jeden zo spôsobov, ako spolu komunikujú, vymieňajú si informácie, spoznávajú sa navzájom, ale aj budujú spoločné iniciatívy a projekty. Vďaka sieťovaniu sa stávajú silnejšími a rovnako sa viac zviditeľňujú a približujú k svojej komunite, ktorej témami sa zaoberajú.

Do tejto formy je preto vhodné zapojiť aj verejnú správu, ktorá môže čerpať výhody sieťovania, vďaka čomu má príležitosť zvyšovať svoju dôveryhodnosť medzi občanmi, zisťovať informácie o témach, ktoré trápia lokálne komunity a je potrebné ich riešiť, priblížiť sa k nim aj k občanovi, dať priestor v neformálnej atmosfére MNO spoznať sa navzájom a následne ich prizvať, či už ako posilu do tvorby zákonov, nariadení, strategických dokumentov, ale aj pri ich využití na konzultačnú činnosť, vzájomnú propagáciu alebo získavanie relevantných kontaktov, ktoré verejná správa potrebuje.

K sieťovaniu sa dá dopomôcť už prostredníctvom spoluprác, ktoré sme uviedli v predchádzajúcich podkapitolách. V neformálnejšej atmosfére mu môžeme

dať priestor hlavne na podujatiach rôzneho charakteru, pri konferenciách a stretnutiach, ktoré verejná správa organizuje v rámci tvorby verejných politík. Spolu s prepojením nielen na občana, ale aj na MNO môžeme zvoliť vybranú formu. Napríklad:

- **brainstorming** – je forma stretnutia, na ktorom účastníci hľadajú riešenie problému prostredníctvom generovania myšlienok a nápadov k danému problému. Pri zapojení občanov aj MNO do brainstormingu je výhodou lepšia znalosť problému, aký v skutočnosti je. Prednosťou ľudí z MNO je vysoká kreativita, ktorá ich podnecuje k optimalizácii riešení, ktoré sú najlepšie v smere využitia finančných prostriedkov a vyprodukovaného výstupu;
- **hackaton** – je jedno- až dvojdňové podujatie, na ktorom sa funguje viac-menej nepretržite. Výhodou je rýchle nájdenie riešenia a rovnako aj vytvorenie prototypu, ako by daný produkt/služba mohli vyzerať. V prípade spolupráce verejnej správy je tu priestor na ich spojenie aj prostredníctvom expertov a študentov z radov občanov. Vzájomný dialóg, rozdelenie úloh, na ktorých pracujú jednotlivci v skupine, dávajú hackatonu špecifickú atmosféru. Najväčším motivátorom je súťaž, keďže hackaton nemá len jednu, ale viacero skupín, ktoré hľadajú optimálne riešenie, svoj výstup prezentujú a následne prebieha aj spätná väzba. Takúto formu využilo aj mesto Bratislava, ktoré v rámci Climathonu<sup>35</sup> hľadalo optimálne riešenia pre udržateľnosť mesta v čase klimatických zmien;
- **spoločenské podujatie** športového alebo kultúrneho charakteru;
- **budovanie online komunít** – sociálne siete sú jedným z najlepších nástrojov dnešnej doby nato, ako zdieľať svoje aktivity, pri propagačnej spolupráci dať vedieť o sebe aj v kruhoch MNO. Vytváraním postov, videí, súťaží, ktoré majú ľudia radi, vzniká príležitosť na reálne vybudovanie online komunity, ktorá sa začne viac zaujímať aj o veci verejné. Ideálne, ak okrem verejnej inštitúcie je aktívnym hráčom na sociálnych sieťach aj sám župan alebo primátor, ktorí tak vedia lepšie vziať do diania svojich občanov;
- **pracovné skupiny** – pri zapojení MNO do pracovnej skupiny prichádza nielen nájdenie optimálneho riešenia, ale počas prestávok a úvodnom networkingu pred začiatkom pracovných skupín dochádza práve aj k sieťovaniu prostredníctvom rozhovorov.

<sup>35</sup> <https://inovacie.bratislava.sk/climathon/>

## PRÍKLADY MOŽNOSTÍ, AKO KOMBINOVAŤ RÔZNE DRUHY FINANČNEJ A NEFINANČNEJ SPOLUPRÁCE S MIMOVLÁDNymi ORGANIZÁCIAMI

Uvádzané príklady sú popisované v ideálnych podmienkach, v ktorých je každý partner vysoko motivovaný, rozumie situácii a chce dlhodobo spolupracovať a prekonávať prekážky. Za podobnými príkladmi z praxe je často proces manažmentu zmeny a veľa rokov budovania partnerstiev medzi verejným a neziskovým sektorom. Možnosti spolupráce a riešenia problémov sú v priestore prítomné, dôležitá je snaha a vôľa prekonávať prekážky predovšetkým v osobnej a medziľudskej rovine.

### NAVÝŠENIE JEDNEJ TRIEDY MATERSKEJ ŠKOLY PRE DETI DO 5 ROKOV

Nárast počtu detí v posledných rokoch si vyžaduje riešiť nedostatok miest v materských školách. V súčasnosti novela zákona č. 561/2008 Z. z. o príspevku na starostlivosť o dieťa umožňuje dať rodičom príspevok na súkromnú materskú školu, ak sa dieťa nedostane do obecnej materskej školy. V prípade, že v obci nastane situácia, keď síce má k dispozícii MNO, ktorá poskytuje služby materskej školy pre deti, ale nemá priestory na zväčšenie škôlky ani ďalšie zdroje financovania platu učiteliek, ktoré by deti učili, môže obec pristúpiť ku kombinácii rôznych typov spolupráce. Pri dlhobohdej potrebe zvýšenej kapacity škôlky a overení kvality poskytovanej služby sa môže prejsť od poskytnutia dotácie k uzavretiu kontraktu (v prípade exkluzívneho poskytovateľa služby), alebo verejnému obstarávaniu (ak je viac aktérov poskytujúcich túto službu v obci), čím je zabezpečená kontinuita a udržateľnosť tejto služby.

Ak obec disponuje budovou, v rámci ktorej by mohla MNO presunúť a rozšíriť svoje pôsobenie, je možné dať takúto budovu k dispozícii za symbolický prenájom alebo zvýhodnenú sumu. Náklady na mzdy učiteliek, ktoré nie je možné pokryť z rozpočtu obce, je možné riešiť dotáciou z európskych fondov, ktoré slúžia na rozšírenie kapacít materských škôlok. Vybavenie triedy je možné rovnako pokryť príjmom z dotácie, prípadne mimovládna nezisková organizácia môže použiť zdroje z asignácie 2 percent z daní od občanov, ale aj podnikateľov. Možnosťou je aj využitie niektorého z firemných grantov nadácií, ktoré sú k dispozícii na Slovensku. Časť z výdavkov na novú triedu možno použiť aj z príspevku na dieťa, ktorý je k dispozícii, prípadne crowdfundingom ľudí z obce.

Budovu, ak je potrebná renovácia, je možné zafinancovať dotáciou zo štátneho rozpočtu aj zdrojov z EÚ. Budovu je možné v budúcnosti využiť aj ako investíciu obce. Vhodnou kombináciou je napríklad prenájom časti priestorov,

v ktorých môže sídlit detský všeobecný lekár. Rodičia by tak mali ihneď k dispozícii riešenie v prípade choroby dieťaťa. Rovnako tak je možné dať priestor detskému psychológovi, ortopédovi alebo logopédovi. Alebo ho využiť na podnikateľské priestory pre rodičov detí, takže by mali k dispozícii viacero riešení na jednom mieste.

### PODPORA ZAČIATKU PODNIKATEĽSKEJ ČINNOSTI

Ako už bolo naznačené v predchádzajúcom prípade, obec alebo aj samosprávny kraj, ak chcú podporiť začiatok podnikateľskej činnosti, v prípade priestorov môžu postupovať rovnako. Čo sa týka zabezpečenia samotného rozvoja podnikateľskej činnosti, pre začínajúcich podnikateľov sú veľmi dôležité začiatky – či už mentoringová podpora v danej oblasti, ktorej sa venujú, alebo rozvoj podnikateľských zručností, networking so skúsenými podnikateľmi, ale aj vzdelávanie. Prevádzkovanie samotných priestorov budovy je možné zveriť do rúk napríklad mimovládnej neziskovej organizácii, ktorá sa zaoberá tvorbou coworkingu, v rámci ktorého by začínajúci podnikatelia mohli mať k dispozícii networking so širšou paletou podnikateľov, či už skúsených, alebo aj začínajúcich. V týchto priestoroch by tak bolo možné zabezpečovať nielen kurzy, ktoré má k dispozícii úrad práce pre začínajúcich podnikateľov, ale mohli by sa tu organizovať aj ďalšie vzdelávacie aktivity, ktoré by si podnikatelia mohli platiť aj sami, alebo v prípade príspevku z úradu práce spolufinancovať. Všetky podujatia by mohli byť organizované za spoluúčasti aj obce, aj samosprávneho kraja, v rámci nich by sa mohli stretávať s ľuďmi a rozširovať tak povedomie nielen o tom, čo robia, ale ukázali by tak aj vôľu a chuť pomáhať. Priestor na výpomoc pri organizovaní väčších podujatí je možné rozšíriť aj prostredníctvom dobrovoľníkov MNO, prípadne strednej školy sídliacej v danej lokalite, čím by sa prispelo k spoznávaniu podnikateľského prostredia a jeho začiatkov pre študentov.

Takýto koncept fungovania je v bratislavskej Novej Cvernovke, v ktorej nájdete coworking pre podnikateľov, kancelárie a ateliéry, kaviareň, obchodíky, priestor na stretávanie sa (bar, kino), ale aj priestory pre materskú škôlku a internát.<sup>36</sup> Budova pôvodnej strednej školy je majetkom mesta, ktoré ju ponúklo do prevádzky Nadácii Cvernovka na vybudovanie miesta pre ľudí rôznych vekových kategórií s rôznymi záujmami.

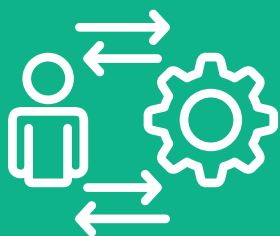
<sup>36</sup> <https://novacvernovka.eu/>

### ČISTENIE CHRÁNENEJ OBLASTI SKOMBINOVANÉ SO VZDELÁVANÍM V OBLASTI ENVIRONMENTÁLNEJ VÝCHOVY A OCHRANY PRÍRODY

V hlavnom meste Bratislava funguje Inštitút aplikovanej ekológie – DAPHNE, ktorý sa zameriava na ochranu prírody. Jednou z aktivít je čistenie priľahlých lesov spolu s dobrovoľníkmi, skombinované s prednáškami o danej lokalite, v ktorej vysvetlia, aké druhy rastlín a živočíchov sa v danej lokalite vyskytujú, načrtnú historický kontext, ale aj ponúknu ekologické štatistiky na zamyslenie. Takýmto spôsobom sa snažia vzdelávať nielen deti a mládež, ale aj dospelých, zapájajúcich sa do aktivít napr. v rámci firemného dobrovoľníctva.

Obec alebo samosprávny kraj tak môžu využiť podobné environmentálne zamerané mimovládne neziskové organizácie, ktoré sa snažia o podobné aktivity. Výhodou pre verejnú správu sú ušetrené náklady na aktivity, ktoré si nevyžadujú odborné vedomosti, a zároveň sa tým podporí socializácia v lokálnej komunite, ak sa vytvorí hromadná akcia pre rôzne vekové kategórie. Spolupráca s MNO v tomto smere môže prebiehať na nefinančnej úrovni, či už zapožičaním náradia, zapojením sa do realizácie väčšieho podujatia, alebo spoločnej propagácie čistiacej akcie v lokálnych novinách alebo mestskom rozhlase. Rovnako zapojenie starších žiakov alebo študentov stredných škôl je dobrou taktikou pri vzdelávaní sa, hlavne uvedomovaní si dôsledkov zvýšeného konzumu, ale aj likvidácie odpadov.

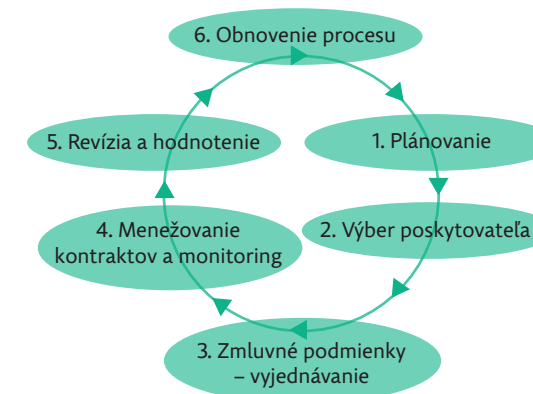
# 7 ODPORÚČANÉ POSTUPY PRI UZATVÁRANÍ SPOLUPRÁC – KONTRAHOVANÍ



K celému procesu uzatvárania spoluprác a kontraktov je potrebné pristupovať **holisticky**. To znamená vnímať tento proces ako **celok**, nielen naplnenie cieľov organizácie, ktorá túto službu má v úmysle zabezpečiť, ale aj ciele poskytovateľa služby a prijímateľa, teda klienta. Zohľadňovanie potrieb a špecifik jednotlivých zainteresovaných aktérov zabezpečí efektívnejšie a kvalitnejšie poskytované služby.

- Pri uzatváraní spoluprác je v procese dôležité dodržať **transparentný výber** poskytovateľa služby, spojený s odôvodnením, prečo bola vybraná a zazmluvnená práve táto organizácia.
- Kontrahované a zaplatené služby majú slúžiť na dosiahnutie **vopred stanovených výstupov a cieľov**. Tieto ciele majú byť zrejme a zhodné pre obe zmluvné strany.
- Zmluva má reflektovať požiadavky a **potreby užívateľov a prijímateľov služieb**.
- Primárnym atribútom kontrahovanej služby má byť jej **kvalita**. Zmluva má niesť zodpovednosť za efektívne čerpanie verejných zdrojov, čo znamená, že za verejné zdroje má byť poskytnutá služba adekvátne z hľadiska kvality aj kvantity za rozumnú cenu.
- Je potrebné **komunikovať otvorene** a včas z pohľadu oboch zmluvných strán.
- Uvedomiť si, poznať a rešpektovať **podmienky prostredia** verejného sektora a mimovládneho sektora.
- Dobrý výsledok zaručí len konštruktívna spolupráca, ktorá reflektuje priznanie zodpovednosti na oboch zmluvných stranách.

## PROCES PRI UZATVÁRANÍ SPOLUPRÁCE A KONTRAKTU



Zdroj: Vlastné spracovanie

## 1. PLÁNOVANIE

V procese plánovania je dôležité definovať si celkové ciele, prostriedky na dosiahnutie týchto cieľov, cieľovú skupinu, ktorej budú služby poskytované, subjekty, ktoré tieto služby budú poskytovať, a vzťah k nim. Ďalej to, aká je politika organizácie pri uzatváraní zmlúv a externom zabezpečovaní služieb, ako zabezpečiť zúčtovateľnosť a zodpovednosť za verejné zdroje. Taktiež aj rozpočet, s ktorým organizácia počíta nielen teraz, ale aj s výhľadom do budúcnosti. V neposlednom rade riadenie rizík, ktoré potenciálne môžu byť súčasťou spolupráce.

- a. Ako už bolo vyššie spomenuté, na úplnom začiatku je potrebné definovať si **celkové ciele**. To znamená, čo chceme dosiahnuť, aký výsledný stav očakávame. Zodpovedať si otázky: Čo sa snažíme dosiahnuť? Aké sú ciele a úlohy organizácie, ktorú zastupujem? Aké úlohy vyplývajú zo strategických a koncepčných materiálov organizácie alebo prijatých verejných politík?
- b. Následne je tieto ciele dobré doplniť **analýzou potrieb trhu a výsledkov, aké sa očakávajú**. Ak ich úplne nepoznáme, môžeme využiť konzultácie s externými spolupracovníkmi na popísanie potrieb prijímateľov služieb. Je potrebné si zodpovedať dôležitú otázku, či túto službu vie lepšie a efektívnejšie poskytnúť inštitúcia verejnej správy, alebo mimovládna nezisková organizácia. Nevyhnutné je pochopenie na strane poskytovateľa služby, ale aj prijímateľa, čiže všetkých zainteresovaných strán. Najstodpovede na otázky: Aká je očakávaná úroveň služby? Bude táto služba dostupná a využiteľná pre cieľovú skupinu? Aký spôsob poskytnutia služby preferujú jej prijímatelia?
- c. **Pri definovaní zmluvných podmienok sa prioritne zameriavame na cenu, kvantitu a kvalitu služby**. Najdôležitejším atribútom má byť práve **kvalita**. Určenie kvality má byť jasne definované, ľahko merateľné, bez narušenia poskytovania služieb a vzájomnej dôvery a bez neprimeraných nákladov na ich dodržiavanie. Ideálne je mať určené štandardy služieb, benchmarky, na základe ktorých bude jednoduché kontrolovať a vyhodnotiť kvalitu a efektívnosť poskytovania služieb.
- d. Pri určení **finančných zdrojov** je dôležité si povedať, či sa hradia celkové náklady, alebo len ich časť. Či je potrebné spolufinancovanie MNO, či sú hradené len náklady spojené so službou, alebo je hradená platba za prácu organizácie, teda bez definovania konkrétnych služieb.

**Čiastočné financovanie** sa využíva vtedy, ak ide o krátkodobý príspevok, napríklad na vedľajšie činnosti MNO, či už sú to inovatívne aktivity,

prípadne MNO rozširuje portfólio svojich služieb a zároveň má prostriedky z iných zdrojov, napr. nadácií, grantov, a chce si ich hradiť vo vlastnej réžii.

Platobné podmienky je potrebné nastaviť tak, aby to nebolo pre MNO likvidačné. Objednávateľ si môže stanoviť požiadavky na solventnosť alebo akreditáciu MNO. Počas celého procesu je nevyhnutné priebežné monitorovanie poskytovania služieb, napĺňania stanovených cieľov a úloh.

Ak je to nevyhnutné pre zabezpečenie poskytovania služieb a naplnenia cieľov, môže byť poskytnutá priebežná pomoc (finančná alebo nefinančná), či už vo forme časti ceny, dodatočnej pomoci, vecnej pomoci, prípadne spolupráca s viacerými MNO.

Je nevyhnutné budovať vzájomné vzťahy, ktoré vychádzajú zo vzájomného rešpektu a dostatočného poznania oboch strán.

### Použitie KPIs ako metódy plánovania aj hodnotenia

KPI (Key performance indicators) – kľúčové ukazovatele výkonnosti – pomáhajú určovať efektívnosť a účinnosť projektov, poskytovaných služieb, prípadne aj stratégií, ktoré si VS alebo aj MNO stanovujú.

Merateľné ukazovatele sa môžu týkať:

- technických ukazovateľov – obnovená plocha, zníženie emisie, vybudované km,
- personálnych ukazovateľov – počty vyškolených osôb, znížený počet nezamestnaných, zapojených účastníkov pod 29 rokov,
- vecných ukazovateľov – počet školení, vytvorených tried, zasadených stromov,
- finančných ukazovateľov – náklady na poskytnutie služby na osobu,
- procesných ukazovateľov,
- časových ukazovateľov.

V zásade ukazovatele slúžia na porovnanie:

- Reálneho stavu pred a po poskytnutí služby – napríklad počet zamestnaných a nezamestnaných sa mení vďaka vytvoreným pracovným miestam.
- Odhadovaný stav pred a po poskytnutí služby – odhadnutý počet vyškolených ľudí a reálny počet vyškolených ľudí.



Ukazovatele, ktoré sa definujú k danej službe, môžu byť buď kvantitatívne, ale aj kvalitatívne. V mnohých prípadoch si povaha a charakter služby vyžaduje zamerať sa viac na kvalitatívne ukazovatele (napr. koľko ľudí využilo danú službu vs. ako vzrástla spokojnosť s poskytovanou službou, alebo koľko detí sa zúčastnilo workshopov vs. koľko detí sa zlepšilo v určitej zručnosti). Overenie kvalitatívnych kritérií je v mnohom náročnejšie, ale práve prostredníctvom týchto ukazovateľov je možné zmerať reálny dopad danej služby na cieľovú skupinu, prípadne spoločnosť.

Možnosť, ako použiť merateľné ukazovatele, je viacero v závislosti od toho, čo chceme merať – efektívnosť, účinnosť, udržateľnosť. Pre viac inšpirácie je odporúčaná Metodika merania výkonnosti procesov prostredníctvom KPIs.<sup>37</sup>

## Benchmarking

Benchmarking je užitočný nástroj na hodnotenie a zlepšovanie verejných služieb tým, že umožňuje porovnávať a analyzovať výkonnosť organizácie s porovnateľnými organizáciami alebo najlepšimi postupmi v odvetví. Úspech benchmarkingu závisí od dôkladnej prípravy, spoľahlivých dát, transparentnosti a ochoty organizácie prispôbiť sa zisteným zlepšeniam a inováciám.

Návrh metodiky pre uplatnenie benchmarkingu v oblasti verejných služieb:

### 1. Stanovenie cieľov benchmarkingu

- Definujte jasné ciele a cieľové metriky, ktoré chcete dosiahnuť prostredníctvom benchmarkingu. Napríklad môže ísť o snahu zvýšiť efektívnosť služieb, znížiť náklady, zlepšiť kvalitu alebo reakčný čas.

### 2. Výber vhodných indikátorov

- Identifikujte kľúčové výkonnostné ukazovatele (KPI), ktoré sú relevantné pre vašu oblasť verejných služieb. Tie by mali byť merateľné a porovnateľné s inými organizáciami.

### 3. Identifikácia referenčných organizácií

- Vyberte organizácie alebo verejné služby, s ktorými budete porovnávať svoju organizáciu. Môžete vybrať organizácie v rovnakom odvetví alebo v inej oblasti, ale s podobnými výzvami alebo cieľmi.

<sup>37</sup> [https://www.minv.sk/swift\\_data/source/mvsr\\_a\\_eu/fabianova/np\\_optimalizacia/metodika-merania-vykonnosti-procesovprostrednictvom-KPI.pdf](https://www.minv.sk/swift_data/source/mvsr_a_eu/fabianova/np_optimalizacia/metodika-merania-vykonnosti-procesovprostrednictvom-KPI.pdf)

## 4. Zber dát

- Zhromažďujte dáta o výkonnosti organizácie a vo vybraných referenčných organizáciách. Dôležité je mať konzistentné dáta, aby boli porovnateľné.

## 5. Analýza a porovnanie

- Porovnajte výkonnosť vašej organizácie s referenčnými organizáciami na základe KPI (kľúčové ukazovatele výkonnosti). Identifikujte silné a slabé stránky organizácie voči referenčným organizáciám.

## 6. Identifikácia najlepších postupov

- Analyzujte referenčné organizácie a identifikujte najlepšie postupy a stratégie, ktoré môžete implementovať vo vašej organizácii na zlepšenie výkonnosti.

## 7. Plánovanie zlepšení

- Na základe výsledkov benchmarkingu vytvorte plán na implementáciu identifikovaných najlepších postupov a zlepšení v organizácii.

## 8. Implementácia zmien

- Začnite implementovať navrhnuté zlepšenia a monitorujte ich vplyv na výkonnosť organizácie.

## 9. Monitorovanie a hodnotenie

- Pravidelne monitorujte a hodnotte výsledky implementovaných zmien. Skontrolujte, či sa dosahujú stanovené ciele benchmarkingu.

## 10. Kontinuálne zlepšovanie

- Benchmarking by mal byť považovaný za kontinuálny proces. Neprestávajte analyzovať, porovnávať a zlepšovať výkonnosť organizácie.

## 11. Zdieľanie poznatkov

- Ak sa podarí dosiahnuť úspechy prostredníctvom benchmarkingu, zdieľajte svoje poznatky a najlepšie postupy s inými organizáciami v predmetnej oblasti alebo odvetví.

## 12. Flexibilita a adaptácia

- Buďte pripravení prispôbiť svoju stratégiu a akčné plány v závislosti od výsledkov benchmarkingu a meniacich sa potrieb organizácie.

## 2. VÝBER POSKYTOVATEĽA

Po definovaní cieľov, zmluvných podmienok a spôsobu financovania a finančných zdrojov pri zabezpečovaní služieb prichádza krok k výberu poskytovateľa služby. V prvom rade je potrebné si zodpovedať otázku, či bude služba zabezpečovaná interne verejnou správou, alebo externe iným subjektom, napríklad MNO. Ak externe, sú nápomocné nižšie uvedené kroky.

### Ako si vybrať poskytovateľa služby?

- **Predchádzajúci vzťah** – môžu existovať MNO, s ktorými objednávateľ už v minulosti spolupracoval a má s nimi vybudovaný vzťah.
- **Dostupné a vhodné portfólio MNO** z pohľadu špecifikácie služieb a regionálneho zabezpečenia.
- **Proaktívne MNO** – MNO môžu byť proaktívne a navrhnúť aktivity alebo služby.
- **Skúsenosti iných** organizácií verejnej správy – opýtať sa iných štátnych a verejných inštitúcií alebo strešných organizácií na MNO.
- **Registre**, akreditácie a pod.
- **Verejné a štátne inštitúcie pri uzatváraní kontraktu musia byť presvedčené, že zazmluvnená MNO dokáže poskytnúť služby v potrebnej miere a kvalite, ako sa od nej očakáva.**

Výberu poskytovateľa by mala predchádzať **verejná súťaž** s predložením ponúk. **Súťaž nemá význam** vtedy, ak je dostupný len jeden poskytovateľ, dodávateľ má požadované odborné znalosti, kontrahovaná služba má nízke náklady a výberové konanie by bolo zbytočne drahé a náročné, na službu bola nedávno vyhlásená súťaž, služba sa hodí k inej službe, ktorá už je poskytovaná. V prípade krízovej situácie, ktorú je nevyhnutné okamžite vyriešiť, nie je čas na výberové konanie.

**Výberový proces** má viacero výhod. Stanovuje konkurencieschopnejšiu cenu a dostupné podmienky, zabezpečuje spravodlivosť medzi potenciálnymi poskytovateľmi a znižuje riziko zaujatosti. V neposlednom rade dokáže rozvíjať trh so službami a môže priniesť inovatívne riešenia. Na druhej strane má určité nevýhody. Spôsobuje značné náklady na oboch stranách, ktoré môžu presiahnuť jeho výhody. Potenciálni poskytovatelia, ktorým chýbajú skúsenosti alebo schopnosti s výberovým konaním (najmä malí poskytovatelia), môžu byť týmto procesom znevýhodnení. Je preto dôležité mať transparentný a robustný proces riadenia výberových konaní a jasne komunikovať očakávania

týkajúce sa verejnej súťaže potenciálnym poskytovateľom. Súťaž môže narušiť existujúce vzťahy, keď sa začnú potenciálne MNO vnímať konkurenčne. To sa dá do určitej miery zlepšiť konzultáciou s potenciálnymi poskytovateľmi pred výberovým konaním a podporovaním spolupráce medzi nimi. Nevýhodou môže byť aj časové hladisko, keď celý výberový proces môže trvať dlho a pri nesprávnom riadení môžu byť zmluvné strany vystavené riziku súdneho sporu.

## 3. ZMLUVNÉ PODMIENKY – VYJEDNÁVANIE

Pri definovaní zmluvných podmienok sa špecifikácie zameriavajú predovšetkým na cenu, kvalitu a kvantitu služby. Organizácia verejnej správy by mala disponovať podrobným rozpisom toho, ako MNO určuje cenu a preveriť primeranosť nákladov. Znižuje sa tým riziko, že podmienky budú nekonzistentné s celkovými cieľmi. Prerokovanie zmluvných podmienok vopred znižuje riziko neskorších nedostatkov, nedorozumení a prípadných úprav zmlúv, prípadne nenaplnenia cieľov. Pri rokovaní je ideálnejšie zvoliť spolupracujúci než konfrontačný prístup.

Taktiež je dôležité uvedomiť si, že financie, ktoré na základe zmluvy dostanú mimovládne neziskové organizácie, musia minimálne pokryť svoje náklady na poskytovanie služieb vrátane nákladov na kapitál a poskytnúť zároveň nákladovo efektívne služby. Veľmi nízka cena v ponuke môže vyvolať otázky o kapacite organizácie predkladajúcej ponuku na dodanie služby v potrebnej kvalite.

## 4. MANAŽOVANIE KONTRAKTOV A MONITORING

Počas platnosti zmluvy je nevyhnutné monitorovať poskytovanie služieb v súlade s uzatvorenou zmluvou. Je potrebné sa zamerať na hodnotenie efektívnosti poskytovaných služieb. Pri platobných podmienkach je nevyhnutné dodržiavať vopred dohodnuté procesy v schvaľovaní a uskutočňovaní platieb, aby bola dodržaná kontinuita poskytovania služieb. V celom procese trvania zmluvy je nevyhnutné riadenie vzájomných vzťahov, riešenie akýchkoľvek rozdielov v názoroch so zámerom naplnenia cieľov a udržania stability poskytovania služieb. Ak si to situácia vyžaduje, realizuje sa rokovanie o zmenách zmluvy, ktoré môže byť iniciované ktoroukoľvek stranou. V extrémnych prípadoch môže dôjsť k prijatiu opatrení na presadenie podmienok zmluvy vrátane uplatnenia akýchkoľvek práv na ukončenie zmluvy.

Výkonnostné merateľné ukazovatele by mali byť jednoduché, zmysluplné a mali by sa týkať zmlúv. Ideálne je mať vytvorené štandardné vzory správ, v ktorých MNO reportuje výstupy, výhodou sú elektronické šablóny.

# PRÍLOHA



## 5. REVÍZIA A HODNOTENIE

Veľmi dôležitou súčasťou zmluvného procesu, ktorá sa často opomína, prípadne sa jej venuje len formálna pozornosť, je hodnotenie poskytovania služby a napĺňania cieľov. Ich úroveň poskytnú odpovede na otázky: Je program, resp. politika poskytovaná formou kontrahovania účinná? Predstavuje hodnotu za peniaze? Aké zlepšenia možno urobiť? Ako si mimovládne neziskové organizácie počínali v súvislosti s konkrétnymi zmluvami? Ako úspešné poskytovanie služieb prispelo k požadovaným výsledkom? Ako sa verejnej inštitúcii darilo v súvislosti s jednotlivými zmluvami? Ako efektívne je riadenie vzťahov verejnou správou? Na zodpovedanie týchto otázok je možné využiť informácie z monitorovania, spätnú väzbu od používateľov služieb, MNO a iných zainteresovaných strán, prípadne audit alebo ďalšie dostupné informácie a analýzy.

## 6. OBNOVENIE PROCESU

Koniec zmluvy je dôležitou súčasťou cyklu riadenia zmluvy. Ešte pred jej koncom je dôležité zvážiť, čo sa bude robiť v budúcnosti, čo objednávateľa navracia späť do fázy plánovania. Môže nastať opätovné prerokovanie zmluvy s dodávateľom alebo jej predĺženie, prípadne doplnenie spôsobov, akými rozvíjať a zlepšovať poskytovanie služieb. V prípade nenaplnenia cieľov alebo kvality služieb môže dôjsť k výberu iného dodávateľa alebo novému výberovému konaniu. Môže sa zmeniť rozsah služby alebo jej poskytovanie môže byť prerušené z dôsledku zmeny priorít alebo naplnia cieľov, keď už ďalej nie je potrebné pokračovanie v poskytovaní týchto služieb.

## PRÍLOHA - POMÔČKA NA URČENIE VHODNÉHO FINANČNÉHO MECHANIZMU

Typ finančného mechanizmu	Počet alternatívnych aktérov na trhu		Skúsenosť so zabezpečením rovnakej alebo podobnej služby		Urgentnosť služby		Frekvencia poskytovania				Konečný spotrebiteľ			Výška nákladov na službu zo strany verejnej správy		Ochota spolu financovať službu z tretích strán		Hodnotenie finančného mechanizmu, či spĺňa viaceré kritériá na financovanie služby	
	jeden	viacerí	áno	nie	áno	nie	jednorazová	krátkodobá	dlhodobá		jednotlivec	skupina	iné	nižšia	vyššia	občan	podnikateľský sektor	áno	nie
dotácie																			
granty																			
verejné obstarávanie																			
normatívy																			
asignácia																			
Alternatívne finančné mechanizmy																			
crowdfunding																			
inštitucionálna podpora																			
jednorazové granty																			
viacročné financovanie																			
mechanizmus pri krízových situáciách																			
dopytovoorientované mechanizmy																			
regranting																			
poukážky																			
spolufinancovanie																			

## POPIS K PRÍLOHE

Pomôcku na určenie vhodného finančného mechanizmu predstavuje tabuľka, ktorá je určená na prehľadnenie možností pre subjekt VS, ale aj MNO. Slúži hlavne v prípadoch, keď sa rozhoduje o konkrétnej službe, resp. riešení problému, ktorý má byť financovaný. Výsledkom je vylúčenie možností, ktoré nespĺňajú kritériá a požiadavky služby, a zároveň výber možností, ktoré je možné si zvalidovať na základe inštrukcií uvedených v kapitole 7 (Ako vybrať vhodný typ spolupráce, resp. finančného mechanizmu) a 9 (Odporúčané postupy pri uzatváraní spolupráce, kontraktov). Každá kategória základných kritérií, ktoré treba zohľadniť, je vysvetlená v nasledujúcich bodoch:

- 1. Počet alternatívnych aktérov na trhu** – dôležité je zmapovanie MNO vykonávajúcich službu, ktorú chce VS podporiť. Podľa výsledku je možné zvoliť aj viacero druhov finančných mechanizmov, ktoré prichádzajú do úvahy, aj na základe odporúčaní v predchádzajúcich kapitolách.
- 2. Skúsenosť so zabezpečením rovnakej alebo podobnej služby** – rôzne finančné mechanizmy sú vhodné pri MNO, ktoré službu už poskytovali, napríklad pri verejnom obstarávaní alebo viacročnom financovaní, alebo pri štarte novej služby v MNO, kde sú vhodnejšie dotácie, a/alebo v kombinácii s crowdfundingom.
- 3. Urgentnosť služby** – zohľadňuje sa tu predovšetkým časové hľadisko, odkedy má služba fungovať. **Pri výbere vhodného mechanizmu je potrebné prihliadať na administratívnu náročnosť jednotlivých mechanizmov a podľa toho zvoliť možnosť, či je vhodným v prípade tejto kategórie.**
- 4. Frekvencia poskytovania** – je potrebné analyzovať dĺžku trvania služby, ktorú chce VS podporiť, a na základe toho zvážiť finančný mechanizmus, resp. v prípade dlhodobej spolupráce aj kombináciu finančných mechanizmov.
- 5. Konečný spotrebiteľ** – celkové náklady služby závisia aj od druhu konečného spotrebiteľa. Je potrebné zvažovať finančný mechanizmus, ktorý závisí aj od druhu služby a jej zákonných vymedzení, napríklad normatív na žiaka a pod.
- 6. Výška nákladov na službu zo strany VS** – je potrebné zohľadniť niektorú z odporúčaných finančných analýz, koľko stojí daná služba, ak ju zabezpečuje VS, a aké by boli náklady v prípade spolupráce s MNO. Ak sú náklady nižšie pri zabezpečovaní služby MNO, je odporúčané najstť vhodný finančný mechanizmus a túto službu ponechať na zabezpečení MNO.

- 7. Ochota spolufinancovať službu z tretích strán** – je dôležitým aspektom, ktorý je vhodné zohľadniť najmä v prípadoch, ak nie je k dispozícii dostatok finančných prostriedkov na jej celkové pokrytie a je možná aj kombinácia so spolufinancovaním služby zo strany klienta, prípadne firmy, v rámci propagácie.

Hodnotenie finančného mechanizmu, či spĺňa viaceré kritériá na financovanie služby – **slúži na zhodnotenie si podstatných kritérií, ktoré finančné mechanizmy je vhodné brať do úvahy a následne vybrať jeden a/alebo viaceré, ktoré si VS zvolí na spoluprácu s MNO.**

# LITERATÚRA

---



