



EURÓPSKA ÚNIA  
Európsky fond regionálneho rozvoja



ÚRAD PODPRESEDU VLÁDY SR  
PRE INVESTÍCIE  
A INFORMATIZÁCIU



Úrad splnomocnenca vlády SR  
pre rozvoj občianskej spoločnosti

## Návrh postupov pre medzirezortné riadenie implementácie EŠIF

**Spracovali:** L. Oravec, P. Mészáros, D. Hullová, M. Bernátová

### Úvod

Tento materiál je výstupom *Aktivity 4: Účelné, efektívne a hospodárne EŠIF projektu Efektívne zapojenie občianskej spoločnosti do implementácie a monitorovania EŠIF zavádzaním participatívnych postupov 2*, ktorý je spolufinancovaný Európskou úniou z prostriedkov operačného programu Technická pomoc 2014 – 2020, ktorý bol podporený z Európskeho fondu regionálneho rozvoja.

Jedným z cieľov tejto projektovej aktivity bolo *“prostredníctvom medzirezortného dialógu vytvoriť a na pilotnom prípade vyskúšať nové postupy pre medzirezortné riadenie podpory komplexných tém z EŠIF tak, aby bola zabezpečená synergia a komplementarita na projektovej úrovni.”*

Pre tento účel pilotného testovania sme si vybrali tému sociálnej ekonomiky a to z viacerých dôvodov:

- Sociálna ekonomika ako taká je etablovaná v našej spoločnosti už desaťročia, avšak v minulom roku došlo k výraznému posunu v jej akceptácii a rozvoji, prostredníctvom nového, samostatného zákona o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch.
- Už svojou povahou je sociálna ekonomika nesmierne prierezová, ideovo kombinuje prvky z rezortu hospodárstva, práce a sociálnych vecí, vnútra (v súvislosti s občianskou spoločnosťou) a jednotlivé oblasti sociálnej ekonomiky sa prakticky môžu týkať akéhokoľvek rezortu (pôdohospodárstvo, kultúra, výstavba, životné prostredie, atď.).
- Táto prierezovosť v kombinácii s novou legislatívou viedla aj k tomu, že viaceré operačné programy majú ambíciu prispieť k rozvoju sociálnej ekonomiky a samotný zákon predpokladá pri sociálnych podnikoch viaczdrojové financovanie rôznymi finančnými nástrojmi.
- Dá sa povedať, že sociálna ekonomika je ideálna téma pre medzirezortné riadenie.

Na základe takto stanovených východísk sme sa v druhej polovici roka 2018 zamerali na sériu aktivít, ktoré mali zmapovať existujúci rozsah a intenzitu medzirezortného riadenia pri rozvoji sociálnej ekonomiky a pomenovať ďalšie možnosti. Zároveň sa pokúsili na základe tejto prípadovej štúdie aj zovšeobecniť odporúčania pre medzirezortné riadenie rôznych prierezových spoločenských tém.

V prvej časti materiálu popíšeme základné východiská sociálnej ekonomiky na Slovensku, s dôrazom na rôzne rozbiehajúce sa iniciatívy a projekty EŠIF, ktorých cieľom je jednak rozvinúť podpornú infraštruktúru, zabezpečiť finančnú pomoc pre sociálne podniky a sociálnu ekonomiku, ako aj rozvíjať zručnosti potrebné pre rozvoj sociálnej ekonomiky. V druhej časti materiálu zhrnieme zistenia z 3 realizovaných podujatí v rámci nášho projektu. Záverečná časť sumarizuje a zovšeobecňuje odporúčania pre medzirezortné riadenie prierezových tém.

## 1. Podpora rozvoja sociálnej ekonomiky – možnosti a príležitosti medzirezortnej spolupráce na národnej a regionálnej úrovni

Sociálna ekonomika (SE) je dnes v krajinách Západnej Európy uznaným a etablovaným sektorom ekonomiky. Jej integrácia do verejných politik mala pozitívny dopad na dosahovanie cieľov spoločenského záujmu zvlášť s dôrazom na ciele zamestnanosti, ktoré patria medzi popredné spoločné ciele EÚ. Schopnosť sociálnej ekonomiky napĺňať ciele verejného a komunitného záujmu je posilňovaná jednotlivými úrovňami miestnej a regionálnej samosprávy, ktoré realizujú svoju podpornú funkciu v prostredí štátnej a nadštátnej regulácie. Dnes už aj vo východoeurópskych krajinách je možné so zvýšeným záujmom sledovať narastajúci počet verejných politik zameraných osobitne na podporu sektora sociálnej ekonomiky. Pri jej etablovaní ide pritom o neľahkú úlohu berúc do úvahy fakt, že sociálna ekonomika je veľmi komplexná a zároveň silne prierezová téma.

Zavádzanie sociálnej ekonomiky si preto vyžaduje širokú partnerskú spoluprácu na národnej i regionálnej úrovni a jej priama finančná podpora z prostriedkov štátneho rozpočtu a Európskych štrukturálnych a investičných fondov (EŠIF) by mala byť predmetom medzirezortnej spolupráce.

Existujú na to minimálne tieto 2 dôvody:

- Aktivity sociálnej ekonomiky slúžia primárne k napĺňaniu verejného a komunitného záujmu spôsobom poskytovania spoločensky prospešných služieb, ktoré možno realizovať v širokom spektre oblastí spoločenského a hospodárskeho života: od zdravotnej starostlivosti, cez sociálnu pomoc, vzdelávanie a výchovu, po rozvoj telesnej kultúry, či ochranu životného prostredia.<sup>1</sup> **Jednotlivé oblasti realizácie sociálnej ekonomiky tak zasahujú do pôsobnosti širokej škály ústredných orgánov štátnej správy, z ktorých sú viaceré (z pohľadu realizácie operačných programov EŠIF) riadiacimi alebo sprostredkovateľskými orgánmi. Aktivity sociálnej ekonomiky tak možno prierezovo nájsť vo všetkých operačných programoch EŠIF a subjekty realizujúce tieto aktivity medzi aktívnymi žiadateľmi v širokom spektre výziev RO a SORO.**
- Medzi subjekty, ktoré sa dnes venujú a v budúcnosti budú venovať aktivitám sociálnej ekonomiky patria tak neziskové mimovládne organizácie, ako aj obchodné spoločnosti, organizácie cirkví a náboženských spoločností a viaceré iné, ktoré môžu spoločensky prospešné ciele svojich aktivít napĺňať spôsobom neziskovej, hospodárskej, ako aj podnikateľskej činnosti.

<sup>1</sup> Bližšie pozri § 2 odsek 4 Zákona 112/2018 Z.z. o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Široká škála aktérov sociálnej ekonomiky (v zmysle ich jedinečných právnych znakov a špecifik), rozsah ich vlastných aktivít a samotný spôsob ich realizácie (spôsobom hospodárskej, nehospodárskej, či podnikateľskej činnosti) kladie vysoké nároky na riadiace a sprostredkovateľské orgány pri tvorbe vlastných programov a projektov podpory z verejných zdrojov. Ak šírka a význam vyššie uvedených premenných nie je správne pochopená a uchopená, môže mať za následok diskvalifikáciu inak kvalifikovaného subjektu spomedzi skupiny žiadateľov či projektových partnerov, prípadne nezamýšľanú neoprávnenosť vybranej aktivity, ktorou sa subjekt rozhodol naplňať svoje ciele. To môže v konečnom dôsledku oslabiť schopnosť riadiaceho alebo sprostredkovateľského orgánu dosahovať stanovené merateľné ukazovatele operačného programu.

Skúmanie miery porozumenia témy sociálnej ekonomiky zo strany RO a SORO však nebude predmetom tejto práce. Ambíciou textu je v tomto štádiu pomenovať súčasné prebiehajúce aktivity v posilnení sociálnej ekonomiky, inými slovami rozkresliť tzv. mapu existujúcej podpory sociálnej ekonomiky v Slovenskej republike.

V posúdení súčasného stavu sa tak bližšie pozrieme, ako je dnes v Slovenskej republike upravené prostredie sociálnej ekonomiky v zmysle nastavení verejnej politiky a jej podporných mechanizmov, a ktoré aktivity v súčasnosti prebiehajú na národnej a regionálnej úrovni v zmysle jej ďalšieho posilnenia. Rovnako sa pozrieme, do akej miery sú tieto aktivity previazané a koordinované s cieľom dosiahnutia väčšieho dopadu, účinnosti a efektivity vynaložených finančných prostriedkov, inými slovami, do akej miery spĺňajú uvedené projekty znaky vzájomnej synergie, či už

- a) spojením finančnej podpory z jedného alebo viacerých EŠIF alebo z jedného alebo viacerých programov alebo nástrojov EÚ a SR,
- b) z pohľadu následnej (na seba nadväzujúcej) realizácie
- c) alebo z pohľadu paralelnej (vzájomne sa dopĺňajúcej) realizácie jednotlivých aktivít.<sup>2</sup>

### **1.1. Sociálna ekonomika v Slovenskej republike**

Prostredie sociálnej ekonomiky v Slovenskej republike dnes upravuje Zákon o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch.<sup>3</sup> Tento sociálnu ekonomiku definuje,

---

<sup>2</sup> Pri popise synergií autor čerpá z textu: Analýza súčasného systému implementácie EŠIF s odporúčaniami pre CKO, Danica Hullová, 2018, ktorý vznikol v rámci Národného projektu „Efektívne zapojenie občianskej spoločnosti do implementácie a monitorovania EŠIF zavádzaním participatívnych postupov“ a bol v rokoch 2016-2019 realizovaný ÚSV ROS.

<sup>3</sup> Zákon č. 112/2018 Z.z. o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Príprava návrhu zákona začala na jeseň v roku 2016 na pôde Ministerstva práce sociálnych vecí a rodiny, ktoré neskôr prijatý Zákon dostalo v rámci kompetenčného zákona do svojej gescie. Na jeseň v roku 2016 bola vytvorená skupina odborníkov z radov zástupcov štátnej správy, akademickej obce, neziskových organizácií a neskôr podnikateľského sektora, ktorá sa pustila do prípravy koncepciu zákona. Išlo o významný príklad participatívnej tvorby právnej normy, ktorej koncept bol po približne polroku intenzívnej práce predložený v máji 2017 na pripomienkovanie odbornej verejnosti. Pripomienkovanie sa udialo na pôde Ekonomickej univerzity a zúčastnilo sa ho približne 50 odborníkov. Nadväzne boli viaceré pripomienky zapracované a koncept prevedený do paragrafového znenia. Paragrafová verzia návrhu zákona

a zároveň pomenúva a bližšie špecifikuje subjekty sociálnej ekonomiky vrátane spôsobu ich priamej a nepriamej podpory v zmysle zabezpečenia ich dlhodobej udržateľnosti pri rešpektovaní princípov trhu a pravidiel štátnej pomoci.

**Sociálnou ekonomikou je súhrn produktívnych, distribučných alebo spotrebiteľských aktivít vykonávaných prostredníctvom hospodárskej činnosti alebo nehospodárskej činnosti nezávisle od štátnych orgánov, ktorých hlavným cieľom je dosahovanie pozitívneho sociálneho vplyvu.<sup>4</sup>**

Sociálna ekonomika však neprichádza na Slovensko s novým Zákonom o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch. Ako súhrn aktivít, ktorých hlavným cieľom je dosahovanie pozitívneho sociálneho vplyvu siaha do obdobia, kedy u nás začali vznikať prvé vzájomne prospešné spoločnosti v podobe družstiev, primárne zakladaných s cieľom zabezpečovania hospodárskych, sociálnych a iných potrieb svojich členov. Po roku 1989, s ktorým sa viaže pád komunistického režimu, sa stali hlavnými protagonistami sociálnej ekonomiky organizácie občianskej spoločnosti - mimovládne (neštátne) neziskové organizácie. Tieto v zmysle napĺňania svojich hlavných cieľov dosahujú pozitívny sociálny vplyv v širokom spektre oblastí spoločenského života: od zdravotnej starostlivosti, cez sociálnu pomoc, vzdelávanie a výchovu, až po rozvoj telesnej kultúry, či ochranu životného prostredia.

V sociálnej ekonomike sa však neocitajú aktivity iba takých subjektov, u ktorých sledovanie pozitívneho sociálneho vplyvu patrí medzi ich hlavné ciele. Do sociálnej ekonomiky rovnako patria napríklad aj aktivity podnikateľských subjektov primárne sa zameriavajúcich na tvorbu zisku. Ide o tie ich aktivity, ktoré sledujú pozitívny sociálny vplyv a sú prejavom ich spoločenskej zodpovednosti voči zraniteľným, či znevýhodneným osobám, prípadne prejavom ich úsilia v oblasti ochrany životného prostredia či záchrany kultúrnych a duchovných hodnôt. V sociálnej ekonomike tak môžu a v skutočnosti naozaj pôsobia viaceré subjekty práva – od mimovládnych neziskových organizácií, cez družstvá až po obchodné spoločnosti, ktoré svoje spoločensky prospešné ciele napĺňajú širokou škálou aktivít: od aktivít neziskového charakteru, cez inú zárobkovú činnosť až po podnikateľské aktivity, ktorými dnes i v zmysle novelizácie Obchodného zákonníka<sup>5</sup> možno sledovať dosahovanie spoločensky prospešných cieľov.

Prijatím Zákona o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch téma sociálnej ekonomiky postupne rezonuje vo viacerých iniciatívach a projektoch či už z radov riadiacich orgánov (RO), sprostredkovateľských orgánov (SORO), štátom zriadených

---

bola na jeseň 2017 postupne predložená do vnútrorezortného, predbežného a nakoniec medzirezortného pripomienkovania, ktoré vyústilo do viacerých rozporových konaní v mesiacoch november a december 2017. Na rokovanie vlády Slovenskej republiky sa návrh zákona dostal bez rozporov a bol prijatý uznesením vlády dňa 13. januára 2018. Návrh zákona ďalej pokračoval do Národnej rady Slovenskej republiky, kde bol schválený dňa 13. marca 2018 s účinnosťou od 1. mája 2018 s výnimkou vybraných ustanovení, ktorých účinnosť bola posunutá na 1.1.2019, prípadne 1.1.2020.

<sup>4</sup> § 3 Zákona 112/20108 Z. z.

<sup>5</sup> § 2 odsek 1 Obchodného zákonníka (Zákon č. 513/1991 Zb.)

agentúr alebo organizácií tretieho sektora, ktoré smerujú k jej podpore, posilneniu a ďalšiemu rozvoju.

Pozrime sa spoločne na viaceré z nich.

## **1.2. Mapa podpory sociálnej ekonomiky – iniciatívy, projekty a ich vzájomné synergie**

### ***Infraštruktúrne projekty***

Kľúčovými projektmi pre rozvoj sociálnej ekonomiky na Slovensku sú projekty, ktoré pre účely tohto textu nazývame infraštruktúrne projekty a ďalej projekty finančnej pomoci. Najdôležitejší z infraštruktúrnych projektov v tejto oblasti je **Národný projekt Inštitút sociálnej ekonomiky (NP ISE)** s celkovou alokáciou 8 279 432,08 Eur (z toho 7 037 517,27 € zo zdrojov EÚ), ktorý realizuje Implementačná agentúra MPSVaR (v rozmedzí rokov 2018-2022). Projekt napĺňa ciele Operačného programu Ľudské zdroje vo svojej Prioritnej osi 3 Zamestnanosť.

NP ISE je významny zvlášť z pohľadu budovania fyzickej infraštruktúry - siete regionálnych centier sociálnej ekonomiky (RC SE), teda poradenských centier, ktorých úlohou je poskytovať informácie o sociálnej ekonomike v kontexte Zákona o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch pre záujemcov z radov obchodných spoločností, neziskových organizácií, SZČO a iných aktérov sociálnej ekonomiky, s dôrazom na sociálne podnikanie. Okrem informácií o samotnej právnej norme, ktorá legislatívne upravuje podobu sociálnej ekonomiky a sociálneho podnikania na Slovensku, RC SE ďalej informujú o možnostiach priamej a nepriamej podpory pre sociálne podniky a poskytujú poradenstvo v procese ich registrácie.

RC SE postupne vzniknú v každom krajskom meste SR vrátane Bratislavy (RC SE v BA mimo NP ISE) a každé z nich bude obsadené štvorčlenným tímom kmeňových pracovníkov a potenciálne doplnené o trojčlenný tím odborných poradcov.

Okrem regionálnych centier projekt vytvára centrálnu bázu – tzv. Centrálnu koordinačnú jednotku sociálnej ekonomiky – ktorá bude základňou odbornej práce v téme SE.

Ďalší z významných infraštruktúrnych projektov je **Národný projekt NPC II BA-kraj** a **Národný projekt NPC v regiónoch**, ktorého realizátorom je Slovak Business Agency (SBA), a ktorý je primárne zameraný na podporu malého a stredného podnikania. Uvedené národné projekty majú alokácie: NPC II BA-kraj spolu 26 143 110 Eur, z toho 13 071 555,00 Eur zo zdrojov EÚ a NPC v regiónoch spolu 44 788 234 Eur, z toho 38 069 998,90 Eur zo zdrojov EÚ. Projekt napĺňa ciele Operačného programu Výskum a inovácie vo svojej Prioritnej osi 4 Rozvoj konkurencieschopných MSP.

Projekt SBA je rovnako ako projekt NP ISE (MPSVaR) významný z pohľadu budovania podpornej siete – tentokrát v podobe pobočiek Národného podnikateľského centra s cieľom zabezpečenia služieb podporujúcich malé a stredné podnikanie na Slovensku a to v zmysle konzultačných a poradenských služieb, ako aj rastových, inkubačných, akceleračných či sťahových programov.

Projekt je vysoko komplementárny (vzájomne sa dopĺňajúci) s projektom NP ISE práve v zmysle podpory podnikateľských aktivít a zručností. Ak pri bežných komerčných podnikoch hovoríme o cieľoch tvorby zisku, pri sociálnych podnikoch kladieme dôraz na napíňanie pozitívneho sociálneho vplyvu, ktorého nosným prostriedkom je však rovnako ako u komerčných firiem podnikateľská činnosť. Sociálne podniky či už v podobe obchodných spoločností, MVO, SZČO (prípadne iných subjektov) sú tak rovnako malými a strednými podnikmi, ktoré ponúkajú svoje tovary a služby na konkurenčnom trhu a môžu tak významne čerpať zo služieb podnikateľských centier v zmysle posilnenia svojich kompetencií.

Projekt NPC je komplementárny k NP ISE práve v dôraze na posilňovanie podnikateľských zručností malých a stredných podnikov, ktorý NP ISE nemá, sústrediac sa na iné dôležité aspekty sociálneho podnikania (ako sú pozitívny sociálny vplyv či štátne schémy pomoci), ktoré na druhej strane nepokrývajú podnikateľské centrá.

Ak by sme mali naďalej zostať v prostredí fyzickej infraštruktúry, z ktorej môžu ťažiť aktéri sociálnej ekonomiky, je rovnako dôležité spomenúť **Integrovanú sieť informačno-poradenských centier (IPC)**, ktorých chod je i na ďalšie roky 2019 až 2021 financovaný zo zdrojov Operačného programu Technická pomoc.

Gestorom a koordinátorom Integrovanej siete informačno-poradenských centier je Centrálny koordinačný orgán (CKO), ktorý je jednou zo sekcií Úradu podpredsedu vlády Slovenskej republiky pre investície a informatizáciu. Centrálny koordinačný orgán koordinuje činnosť siete, v rámci ktorej centrá poskytujú v jednotlivých krajoch poradenstvo v oblasti čerpania Európskych štrukturálnych a investičných fondov (EŠIF) a to pre žiadateľov a prijímateľov z radov obcí, firiem, či združení ako aj pre širšiu verejnosť vrátane prípravy žiadostí o príspevok.

Informačno-poradenské centrá vedú v rámci svojej činnosti databázu záujemcov o informácie o EŠIF v kraji svojej pôsobnosti, v rámci ktorej rozosielať pravidelný newsletter s informáciami podľa oblastí záujmu v nadväznosti na jednotlivé operačné programy. Medzi prijímateľmi týchto informácií môžu byť rovnako aktéri sociálnej ekonomiky uchádzajúci sa v dosahovaní svojich spoločensky prospešných cieľov o verejné zdroje z prostriedkov EŠIF.

IPC tak môžu zohrať rovnako významnú rolu z pohľadu informovanosti o dopytovo-orientovaných výzvach s presahom do oblasti sociálnej ekonomiky ako sú napríklad pripravované výzvy Ministerstva hospodárstva na podporu sociálnych inovácií v prostredí malého a stredného podnikania či na podporu alternatívnych foriem podnikania, medzi ktoré sa radí i sociálne podnikanie.

Ďalšou dôležitou sieťou fyzickej podpornej infraštruktúry je **Integrovaná sieť regionálnych rozvojových agentúr**, ktorá vznikla ešte v roku 1994. Ide o krajské a regionálne rozvojové agentúry, ktoré v minulosti patrili pod Úrad vlády SR. Od svojho vzniku sa viaceré z nich osamostatnili a sú okrem verejných zdrojov viac či menej

financované zo súkromného kapitálu, prípadne z príjmov z vlastnej hospodárskej činnosti.

Cieľovými skupinami rozvojových agentúr sú prevažne samosprávy, fyzické a právnické osoby, nezamestnaní, mimovládne organizácie, ktorí sú potenciálnymi žiadateľmi v rôznych verejných či súkromných programoch podpory. Rozvojové agentúry im pre tento účel zabezpečujú poradenstvo, konzultácie, vzdelávanie, alebo projektové činnosti – tzn. vypracovanie žiadostí, podnikateľských plánov, marketingových plánov, ako aj facilitovanie, sieťovanie a môže sa tak samozrejme diať i s presahom do sektora sociálnej ekonomiky.

Do infraštruktúrnej podpornej siete možno ďalej zaradiť i **sprostredkovateľské orgány pre IROP**, ktoré pôsobia na jednotlivých mestských úradoch krajských miest a zabezpečujú poradenstvo zvlášť pre Integrovaný regionálny operačný program v pôsobnosti Ministerstva pôdohospodárstva SR.

Rovnako možno spomenúť **centrá regionálnej podpory**,<sup>6</sup> ktoré vznikli v kontexte podpory poskytovanej najmenej rozvinutým okresom a medzi ktorými sú napríklad:

- CEROGEMA, n.o. - Centrum rozvoja Gemera-Malohontu so sídlom v Rimavskej Sobote,
- Centrum podpory regionálneho rozvoja okresu Lučenec,
- Centrum regionálnej podpory v najmenej rozvinutých okresoch Poltár - Centrum prvého kontaktu pre podnikateľov v Poltári – Regionálna rozvojová agentúra,
- Centrum regionálnej podpory v najmenej rozvinutých okresoch Veľký Krtíš - Centrum podpory regionálneho rozvoja okresu Veľký Krtíš, n. o., sídlo Vrbovka a iné

Či už ide o regionálne centrá sociálnej ekonomiky MPSVaR, Národné podnikateľské centrum Slovak Business Agency, informačné poradenské centrá CKO, sprostredkovateľské orgány IROP rezortu Pôdohospodárstva, či regionálne rozvojové agentúry alebo centrá regionálnej podpory v najmenej rozvinutých okresoch, hovoríme o fyzickej podpornej infraštruktúre, z ktorej môžu rovnako ako bežní aktéri ťažiť i aktéri sociálnej ekonomiky v sledovaní svojich spoločensky prospešných cieľov. Jednotlivé centrá podpory im slúžia podľa regionálnej príslušnosti, charakteru pomoci, ktorú hľadajú a nemenej tak vybraného spôsobu realizácie vlastnej aktivity, ktorou sledujú pozitívny sociálny vplyv.

### **Projekty finančnej pomoci**

Ďalšími z kľúčových projektov pre rozvoj sociálnej ekonomiky na Slovensku sú, ako bolo spomenuté vyššie, projekty finančnej pomoci. Medzi ne dnes patrí najmä

---

<sup>6</sup> K aktérom tohto typu možno ďalej priradiť krajské kancelárie Úradu Splnomocnenca pre rómske komunity, regionálne komory SOPK, regionálne komory ZMOS, regionálne združenia miest a obcí, oblastné združenia cestovného ruchu, živnostenské spoločenstvá, regionálne antény Národnej siete rozvoja vidieka, miestne akčné skupiny (MAS) a mnohé iné.

**národný projekt Podpora integračných podnikov**, ktorý realizuje cez svoje pobočky Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny. Projekt má celkovú alokáciu zo zdrojov EŠIF a štátneho rozpočtu v hodnote 49 997 240,00 Eur a rovnako ako NP ISE napĺňa ciele Operačného programu Ľudské zdroje vo svojej prioritnej osi 3 - Zamestnanosť.

Ako je zrejmé už z názvu, ide o projekt podpory integračných podnikov, ktoré sú registrovanými sociálnymi podnikmi podľa Zákona o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch. Prostredníctvom projektu Podpora integračných podnikov sú týmto poskytované tzv. kompenzačné príspevky integračnému podniku podľa § 53g a príspevok integračnému podniku podľa § 53f Zákona o službách zamestnanosti, pričom obe tieto ustanovenia sú nedávnym doplnením uvedeného zákona v kontexte prijatia Zákona o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch.

Ďalšou významnou finančnou podporou je pripravovaný **Národný projekt Investičná pomoc pre sociálne podniky – nenávratná zložka**, ktorý bude rovnako implementovať Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny cez svoje krajské Úrady práce, sociálnych vecí a rodiny. Ide o projekt s celkovou alokáciou 49 995 000,00 Eur, z ktorej 37 753 224 Eur je zo zdrojov EÚ. Projekt rovnako ako NP ISE a NP Podpora integračných podnikov napĺňa ciele Operačného programu Ľudské zdroje vo svojej prioritnej osi 3 - Zamestnanosť.

Špecifikom tohto projektu je fakt, že ide o nenávratnú zložku investičnej podpory, ktorá môže byť registrovaným sociálnym podnikom uvoľnená len v kombinácii s návratnou formou podpory napríklad vo forme pôžičky. Projekt tak vychádza z ustanovenia § 17 odsek 3 Zákona o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch, ktorý získanie investičnej pomoci vo forme nenávratného finančného príspevku a dotácie podmieňuje schválením investičnej pomoci vo forme finančného nástroja vo výške najmenej 20 % z celkovej výšky nákladov investičného zámeru,<sup>7</sup> v prípade ak pôjde o finančné prostriedky tzv. sprostredkovateľa – teda finančnú alebo bankovú inštitúciu, ktorá bude návratné prostriedky čerpať z prostriedkov EŠIF Slovenského investičného holdingu vymedzených pre oblasť sociálnej ekonomiky.

Požiadavka kombinácie návratnej a nenávratnej pomoci pri rešpektovaní princípov trhu a pravidiel štátnej pomoci tak prinesie do prostredia sociálnej ekonomiky ďalší kapitál potenciálne do výšky 74 miliónov eur v podobe finančných nástrojov s cieľom podpory dosahovania spoločensky prospešných cieľov.

Je zároveň dôležité spomenúť, že aktéri sociálnej ekonomiky môžu a v budúcnosti rovnako budú mať reflektovať na viaceré iné formy pomoci, či už (ako bolo spomenuté vyššie) z dielne Ministerstva hospodárstva SR (sociálne inovácie, alternatívne formy podnikania), z dielne Ministerstva vnútra v kontexte podpory zamestnávania členov marginalizovaných rómskych komunít, prípadne z dielne Splnomocnenca vlády pre rómske komunity či Úradu podpredsedu vlády pre investície a informatizáciu v rámci prevzatia agendy Úradu Splnomocnenca pre rozvoj najmenej rozvinutých okresov. Všetci títo aktéri, každý v rámci svojej pôsobnosti, nakoniec sledujú i ciele dosahovania pozitívneho sociálneho vplyvu – či už v oblasti zamestnanosti, pomoci marginalizovaným skupinám, rozvoja regiónov, inovácie či samotného podnikania – a budú disponovať ďalšími alokáciami finančnej pomoci pre

<sup>7</sup> Pri hmotnom investičnom majetku bude táto hranica 50 %.



aktérov sociálnej ekonomiky, skrze ktorých budú chcieť tieto ciele naplniť a dosiahnuť tak želaný dopad do reality.

V prípade ak budú tieto iniciatívy zrealizované, pôjde o vysoko synergické projekty, či už medzi sebou alebo voči tzv. infraštruktúrnym projektom zmieneným vyššie. Inými slovami, pôjde o spojenie finančnej podpory z jedného alebo viacerých EŠIF alebo z jedného alebo viacerých programov alebo nástrojov EÚ a SR s cieľom podpory sociálnej ekonomiky.

### **Projekty vzdelávania a sieťovania**

Ako tretie je dôležité uviesť projekty, ktoré sa zaoberajú zvlášť vzdelávaním a sieťovaním aktérov sociálnej ekonomiky. Ide o projekty paralelnej (vzájomne sa dopĺňajúcej) realizácie, ktoré posilňujú vyššie zmienené národné projekty, či už v časti, ktorú som nazval infraštruktúrne projekty alebo projekty finančnej pomoci. Realizátormi týchto projektov sú opäť národní ale aj súkromní aktéri. Spomeňme aspoň niektoré z nich:

#### *a) Projekt SENSES*

SBA, InterReg projekt, spustený 01/2017

Uvedený projekt si zobral za cieľ podporu sociálnych podnikov v regiónoch v zmysle napĺňania poslania Slovak Business Agency (SBA), ktorým je podpora podnikania na národnej, regionálnej a miestnej úrovni. Jeho dôležitým cieľom je zlepšiť integráciu sociálnych podnikov do dnešného trhového prostredia.

Hlavným výstupom projektu je vytvorenie e-learningových modulov s cieľom vzdelávania v oblasti teoretickej ekonomiky, manažmentu, marketingu, ľudských zdrojov, financií a predaja podniku.<sup>8</sup>

Opäť a veľmi jednoznačne hovoríme o podpore aktérov, ktorých nazývame **subjekty sociálnej ekonomiky**, ktoré svoje spoločensky prospešné ciele dosahujú primárne hospodárskou činnosťou.

#### *b) Projekt - Social(i)Makers – Akcelerátor ekosystému pre sociálne inovácie*

Nadácia Pontis, InterReg projekt, spustený 10/2017

Cieľom projektu je vytvoriť ekosystém podpory v oblasti sociálnych inovácií na Slovensku a v strednej Európe. Súčasťou podpory a tvorby ekosystému je online platforma so vzdelávacím kurzom v oblasti sociálnych inovácií, vzdelávacie tréningy v oblasti sociálnych inovácií ako aj strategické a akčné plány na rozvoj sociálnych inovácií na lokálnej a nadnárodnej úrovni.

Sú to práve **subjekty sociálnej ekonomiky**, ktoré sú prirodzenými nositeľmi sociálne inovačných riešení, ktoré chce projekt podporiť.

---

<sup>8</sup> Okrem toho si projekt kladie za cieľ i vytvorenie dokumentu stratégie sociálneho podnikania spolu s Akčným plánom.

*c) Akadémia sociálnej ekonomiky*

Green Foundation, SLSP, Nadácia SLSP, spustený 04/2019

Akadémia sociálnej ekonomiky je spoločným projektom Slovenskej sporiteľne a jej oddelenia Sociálnej banky, Nadácie Slovenskej sporiteľne a Nadácie Green Foundation. Akadémia prevádzkuje internetový portál [www.akademiase.sk](http://www.akademiase.sk), ktorý poskytuje online vzdelávacie moduly k téme sociálneho podnikania s dôrazom na podnikanie mimovládnych neziskových organizácií. Na online vzdelávanie v blízkej budúcnosti nadviaže prezenčné vzdelávanie a nakoniec praktické vzdelávanie v podobe inkubovania a akcelerovania vybraných podnikateľských zámerov v prepojení na rozvoj sociálnych inovácií.

Vzdelávacie programy s presahom do priestoru sociálnej ekonomiky už dnes vedú aj iné organizácie, medzi nimi Centrum vzdelávania neziskových organizácií, MVO Servis, 1. SNSC. a iné.

*d) 11. Sieť COST a v rámci nej projekt EMPOWER-SE (Posilni sociálnu ekonomiku)*

Prognostický ústav SAV

COST znamená Cooperation in Science and Technology a ide o Európsky rámec na podporu nadnárodnej spolupráce medzi výskumníkmi a vedcami v Európe, ktorý má prispievať k budovaniu Európskeho výskumného priestoru.

V rámci neho EMPOWER-SE cieľi na sieťovanie jednotlivých komunít a prispieva k odstráneniu prekážok medzi vedeckou komunitou, tvorcami politik a širšou spoločnosťou v oblasti sociálnej ekonomiky. Toto sieťovanie sa realizuje formou pracovných skupín, konferencií, seminárov, workshopov pre tvorcov politik a miestne zainteresované skupiny, rozhovorov, krátkodobých vedeckých stáží, škôl, atď.

**Výskumné projekty**

Na záver spomeňme ešte jeden dôležitý a v súčasnosti už prebiehajúci výskumný projekt.

*a) Kvalitnejšie verejné politiky prostredníctvom lepšieho poznania občianskej spoločnosti*

ÚSV ROS, národný projekt, alokácia 760 657,00 Eur zo zdrojov EÚ

Tento projekt sa primárne zameriava na získavanie a analýzu dát a informácií o neziskovom sektore a občianskej spoločnosti. Jeho cieľom je i vytvorenie štatistického satelitného účtu pre mimovládne neziskové organizácie, vďaka ktorému by malo prísť k postupnému odkrytiu celkovej štruktúry a veľkosti tretieho sektora.

Neziskový sektor pritom tvoria mimovládne neziskové organizácie a tie svojimi aktivitami (a z podstaty svojej právnej formy) primárne sledujú pozitívny sociálny vplyv, teda verejný alebo komunitný záujem. Vo väčšine prípadov tak ide o **subjekty**

**sociálnej ekonomiky**, ktoré uvedené ciele napĺňajú spôsobom vedenia nehnospodárskej (neziskovej) ako aj hnospodárskej činnosti.

Predmetom projektu Splnomocnenca vlády pre rozvoj občianskej spoločnosti je tak opäť **sociálna ekonomika**, konkrétne subjekty sociálnej ekonomiky z radov mimovládnych neziskových organizácií.

Tento pôsobí rovnako synergicky voči vyššie zmieneným projektom infraštruktúrnym, projektom finančnej pomoci či projektom vzdelávania a sieťovania.

## **2. Pilotné aktivity na prehĺbenie medzirezortného riadenia implementácie EŠIF v téme sociálnej ekonomiky**

Naším zámerom v rámci tohto projektu bolo zmapovať skúsenosti a predstavy rôznych aktérov s ohľadom na možnosti medzirezortného riadenia v téme sociálnej ekonomiky, preto sme v mesiacoch november a december 2018 zorganizovali postupne až 3 rôzne podujatia k tejto téme.

### **2.1. Medzirezortné riadenie podpory sociálneho podnikania z prostriedkov EŠIF (6.-7.11.2018, Banská Bystrica)**

V spolupráci s Centrálnym koordinačným orgánom sme uskutočnili dvojdňový seminár v Banskej Bystrici, ktorý bol primárne určený pre zástupcov RO/SO a pre ďalších predstaviteľov verejnej správy. Zároveň sme naň pozvali viacerých regionálnych aktérov sociálnej ekonomiky. Hlavným cieľom bola spoločná diskusia o možnostiach jednotlivých inštitúcií podporovať rozvoj sociálneho podnikania z prostriedkov EŠIF a identifikovať priestor a nástroje pre užšiu medzirezortnú spoluprácu v tejto oblasti. Súčasťou podujatia boli aj prezentácie expertov z oblasti sociálnej ekonomiky, prezentácie príkladov z praxe, ako aj návšteva sociálneho podniku a stretnutie so zástupcami regionálnych inštitúcií.

V rámci semináru pomenovali účastníci viaceré **bariéry** medzirezortnej spolupráce:

- V oblasti sociálneho podnikania máme stále veľmi nízky počet príkladov dobrej praxe, čo komplikuje možnosti škálovania rôznych modelov.
- Často narážame aj na rôzne legislatívno-technické obmedzenia súvisiace napríklad s limitmi štátnej pomoci, striktnosťou nariadení Európskej komisie, či chýbajúcou politickou podporou.
- Aj s ohľadom na novosť príslušnej legislatívy a množstvo ešte nezadefinovaných pravidiel je v tejto oblasti vysoká právna neistota na strane potenciálnych sociálnych podnikov, čo zároveň ohrozuje ich prípadnú udržateľnosť.
- Sociálne podnikanie si okrem istých „biznis“ prístupov a zručností vyžaduje aj špecifického „ducha“, ktorý u nás nie je ešte dostatočne rozšírený.
- Podobne sa zdá, že v regiónoch chýba dostatočný počet schopných manažérov pre sociálne podnikanie, pričom ide o pomerne vysokokvalifikovanú profesiu.
- V neposlednom rade možno spomenúť aj limity na strane potenciálnych klientov sociálnych podnikov, pretože v dôsledku ekonomického vývoja je dnes miera

nezamestnanosti (aj dlhodobo nezamestnaných) historicky najnižšia a u nezamestnaných ľudí sa často stretávame s vysokou zadlženosťou, ktorá prakticky znemožňuje zapojenie do pracovného procesu.

Na druhej strane v téme sociálnej ekonomiky videli účastníci aj mnoho **príležitostí**:

- Sociálna ekonomika je už svojou povahou určená aj pre „ťažkých“ klientov – výrazne znevýhodnených na trhu práce a ťažko zamestnateľných.
- Práve v tejto oblasti sa ukazuje potreba spoločnej medzirezortnej prípravy jednotlivých výziev EŠIF, keďže už samotný dizajn sociálnych podnikov v legislatíve predpokladá multizdrojové a multinástrojové financovanie.
- Na druhej strane už svojou povahou vyžaduje zapojenie do sociálnej ekonomiky veľmi komplexné prístupy, ktoré by mali byť založené na prepájaní viacerých podporných aktivít.
- V nadväznosti na viaceré pomenované bariéry, ako aj spomínanú komplexnosť, je v tejto téme možno viac ako v iných, nevyhnutné poskytovať kvalitné praktické návody a supervíziu („kuchárka sociálneho podnikania“, inkubátory a pod.).
- Vzhľadom na multirezortnosť tejto témy je žiadúce prepájať aktérov z rôznych sektorov a rezortov a zároveň zdieľať navzájom databázy kontaktov.
- Zákon vytvára priestor aj pre veľmi špecifické typy sociálneho podnikania, ako napríklad sociálne podniky bývania.

## **2.2. Podpora rozvoja sociálnej ekonomiky z prostriedkov EŠIF - možnosti a príležitosti v Banskobystrickom kraji (7.12.2018, Banská Bystrica)**

Ďalšie podujatie malo za cieľ preskúmať na regionálnej úrovni potrebu užšieho prepájania a systematického sieťovania aktérov naprieč sektormi a rezortmi. Za týmto účelom sme si vybrali Banskobystrický kraj, najmä z dôvodu, že práve v tomto regióne existuje a rozbieha sa viacero inšpiratívnych iniciatív, ako aj samotných sociálnych podnikov a zároveň je sociálna téma aj jednou z priorít Banskobystrického samosprávneho kraja.

Na stretnutie sme pozvali zástupcov verejných aj súkromných inštitúcií, ktorí sa v kraji venujú tejto téme. Poldňové stretnutie identifikovalo **4 oblasti potrieb** účastníkov v oblasti rozvoja sociálnej ekonomiky na regionálnej úrovni:

- **Komunikácia a výmena informácií** s cieľom osvety sociálnej ekonomiky - možno až informačná kampaň. Žiadatelia by mali byť pripravení na výzvy, pomohol by informačný materiál (napr. v podobe elektronickej prezentácie), ktorý by bolo možné používať pri šírení konceptu sociálnej ekonomiky, ako aj výklad zákona o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch.
- **Mapovanie podpory sociálnej ekonomiky na úrovni kraja** – za účelom užšieho prepojenia aktérov, vrátane akademickej obce a samotných sociálnych podnikov.
- **Systémy prípravy manažérov sociálnych podnikov.**

- Podobne ako na predošlom podujatí sa vynorila potreba **príkladov dobrej praxe** – aj za účelom poskytovania praxe a exkurzií pre vysokoškolských študentov alebo iných záujemcov.

### 2.3. Záverečné podujatie projektu Partnerstvo 2 (12.12.2018, Bratislava)

V polovici decembra sa uskutočnilo záverečné podujatie projektu Partnerstvo 2, ktorého súčasťou boli a pracovné skupiny pre vybrané oblasti. Jednou z nich bola v nadväznosti na Aktivitu 4 projektu aj *Spolupráca a koordinácia: efektívna podpora prierezových tém*. Na tomto podujatí sme so zástupcami viacerých RO/SO a ďalšími expertmi diskutovali najmä o národnej perspektíve medzirezortnej spolupráce.

Účastníci v súčasnosti vnímajú tieto **problémy a nedostatky**:

- **Vzťahy na Slovensku sú stále výrazne formálne** a panuje silná kultúra byrokracie - chýba kultúra bezprostrednosti, neformálnosti, prostredie je poznačené niekedy až hostilitou. Tieto problémy sa prejavujú na pracovných stretnutiach a podujatiach, ktorých pridaná hodnota a kvalita následných aktivít môže byť nižšia.
- **Chýba komplexný/manažérsky prístup vo verejnej správe** – organizácia práce v štátnej správe je postavená na úlohách a špecializácii, čo nepodporuje manažérsky a projektový prístup k riešeniu problémov. Podobne je to aj na úrovni Európskej komisie. Celý systém verejnej správy je administrátorský, komplikovaný, kompetenčne problematický. Často chýba nositeľ alebo líder témy / iniciatívy. Prevláda skôr vymedzovanie “deliacich línií” – strach, aby nedochádzalo k duplicitám.
- **Väčšina inštitúcií verejnej správy nie je pripravená (procesne ani kapacitne) na implementáciu projektov.**
- **Problémom je nedostatočná a neefektívna komunikácia** tak vnútrorezortná - dokonca aj v rámci jedného odboru (otázka: „Máme spoločný cieľ ako odbor?“), ako aj medzi rezortmi. To isté platí aj o komunikáciu s partnermi a verejnosťou. Celkovo prevláda nízka kvalita komunikácie, resp. rôznych procesov konzultácií.
- Na Slovensku sa stále pestuje aj kultúra „copy-paste“ – pri tvorbe dokumentov sa často niektoré časti len skopírujú z iných dokumentov, často sa neprístupuje k tvorbe zámerov a písomných materiálov koncepčne.
- Z týchto problémov vyplýva, že **existencia pokynov, postupov a metodík nie je zárukou reálneho riešenia problémov**, ale skôr poskytuje prostredie na formálne odôvodnenie činností inštitúcií a jednotlivcov. Dôsledkom je prevažne formálny výkon úloh a kompetencií.

Avšak účastníci identifikovali aj viacero **príkladov dobrej praxe**, ktoré naznačujú, že situácia sa môže zlepšiť a sformulovali aj viaceré **odporúčania**:

- **Je potrebné rozvíjať neformálne vzťahy medzi zamestnancami**, ktorí majú spoločné úlohy a to aj na medzirezortnej úrovni.
- **Je potrebné posilňovať strategické plánovanie a spoločný "ownership" tém / iniciatív** –je vhodné sa dohodnúť hneď na začiatku na ciele, postupy a spôsobe dosiahnutia cieľov, ako aj na líderstve. Je dôležité organizovať "preventívne" stretnutia – nie až keď treba niečo riešiť, ale byť v kontakte dlhodobo.
- **V regiónoch musí byť zmysluplná štruktúra vzťahov a organizácií** a musí byť téma udržiavaná živá - dostatočná frekvencia stretávania, networkingu (avšak nie prehnaná).
- **Dobre fungujúce vzťahy na regionálnej úrovni** môžu mať rôzne pozitívne efekty, napríklad rozbehnutie nových projektov a iniciatív. Rovnako môžu slúžiť aj na efektívny zber dát a podnetov z prostredia pre potreby RO/SO.
- **Kvalita miestnych inštitúcií a organizácií je rôzna** - aj ich vymedzenie, kapacity, zdroje a aktivity. Je preto potrebné kvalitné mapovanie a analýza regionálneho prostredia.
- V niektorých operačných programoch sa uvažuje o **nových prístupoch k participácii počas programovania** nového obdobia (napríklad väčšia komunikácia s verejnosťou, okrúhle stoly po Slovensku).
- **Synergie** - mal by byť vytvorený reálny systém pre podporu synergií medzi programami a výzvami. Na každom RO/SO by mal byť „styčný dôstojník“ pre synergie a štát by mal mať kapacitu na odborný dozor a podporu. Projekty by mohli byť bodovo zvýhodňované, ak participovali aj v inej výzve. Synergie je potrebné riešiť už úplne na začiatku procesu tvorby operačných programov a následne výziev.
- Dobrým príkladom je napríklad **Koordinačný výbor pre národné projekty v MRK** (vznikol z iniciatívy Metodicko-pedagogického centra a stretáva sa doteraz).
- **Dôležitosť spájania, posilňovania vzťahov, komunikácie a kvality ľudských zdrojov** - RO si potrebujú robiť aj teambuildingy, ktoré dokážu zbližiť ľudí z rôznych oddelení. V oblasti spolupráce, komunikácie, synergií to je vždy najmä o ľuďoch. Organizácie verejnej správy by mali posilniť svoje kapacity v oblasti riadenia ľudských zdrojov a mali by podporovať manažérsky orientované riešenie problémov a organizáciu práce.

### 3. MEDZIREZORTNÉ RIADENIE IMPLEMENTÁCIE EŠIF A METODIKA RIADENIA PROJEKTOVÉHO CYKLU - PROJEKT CYCLE MANAGMENT (PCM)

Metodika Riadenia projektového cyklu - Project Cycle Management (PCM) bola vyvinutá koncom 60 - tych rokov ako pomocný nástroj pre „US Agency for International Development“ na zlepšenie plánovania a hodnotenia projektov, resp. programov.

Od svojho vzniku sa metodika PCM stala kľúčovým nástrojom prípravy a implementácie projektov a programov. **Európska komisia vyžaduje používanie metodiky PCM už od roku 1993 a poskytuje celý súbor nástrojov slúžiacich na hodnotenie kvality projektov.** Postupom času niektoré riadiace authority modifikovali formáty, terminológiu a nástroje metodiky PCM, ale základné analytické princípy zostali rovnaké.

*Prečo metodika PCM vznikla*

**Metodika PCM vznikla ako reakcia Európskej komisie na často sa opakované problémy pri implementácii „papierovo úspešných“ projektov, resp. programov, napriek tomu že realizátori mali k dispozícii široké spektrum nástrojov na implementáciu projektov. Mnohé chyby v príprave a plánovaní projektu sa nedajú identifikovať vo fáze hodnotenia. Odborné hodnotenie nevie vždy odhaliť to, či sa papierovo zaujímavý zámer bude dať realizovať práve v danom území, s danou cieľovou skupinou a v danom čase.**

*Dôvody, prečo zlyhávajú projekty, resp. programy*

Dve kategórie identifikovaných dôvodov zlyhania projektov, resp. programov:

1. v priebehu prípravy sa **podcenilo plánovanie** a zabudlo sa na jeden alebo viac faktorov dôležitých pre úspešný výsledok projektu,
2. alebo **zlyhal ľudský faktor** a v správnom čase chýbala nevyhnutná disciplína a zodpovednosť pri prijímaní rozhodnutí o aktivitách.

Z prvej kategórie slabých stránok sa najčastejšie vyskytujú tieto prípady:

- projekty neriešia skutočné problémy cieľovej skupiny a iných zúčastnených strán,
- ciele projektu nie sú jasne a reálne definované,
- použité technológie a postupy nie sú vhodné,
- nerešpektujú sa sociálno – kultúrne potreby a hodnoty ľudí, ktorým projekt pomáha,
- nie sú predvídané riziká a nezisťujú sa spôsoby, ako sa im vyhnúť alebo ich obmedziť,

- nekladie sa dostatočný dôraz na dobrú ekonomickú a finančnú životaschopnosť projektu počas trvania, ale aj po skončení projektu.

K najčastejším nedostatkom z druhej kategórie slabých stránok patria tieto prípady:

- pri riešení problémov nie sú identifikovaní všetci kľúčoví aktéri zmeny,
- personálna matica navrhovaného projektu nie je prepojená s plánovanými aktivitami (odbornosť, počet expertov a pod.),
- za jeden projekt je často zodpovedných príliš mnoho aktérov,
- nie je jasne definovaná deľba zodpovednosti medzi členmi projektového tímu,
- zodpovedné osoby sa často venujú skôr uplatňovaniu pravidiel a procedúr než vlastnému riadeniu projektu.

### **Systémový prístup ku zlepšeniu výkonu a efektívnosti projektu, ktorý navrhuje metodika PCM**

Aby sme mohli zvýšiť výkonnosť projektu, resp. programu a jeho účinnosť, je potrebné zobrať do úvahy viaceré faktory:

- kvalitu analýz, na základe ktorej bol pripravený plán projektu, resp. programu,
- presný popis cieľov, prostriedkov a externých faktorov projektu, resp. programu,
- fázy, ktorými projekt, resp. program musí prejsť, kým dôjde k realizácii (míľniky),
- následnosť a previazanosť výstupov, ktoré budú vznikať v jednotlivých fázach projektu, resp. programu;
- časový harmonogram jednotlivých fáz,
- kvalitu a motiváciu všetkých odborníkov a manažérov, ktorí budú pracovať na analýzach, hodnotení, realizácii a monitorovaní projektu,
- rozhodnutia, ktoré je potrebné urobiť v jednotlivých fázach a kritériá, na základe ktorých budú tieto rozhodnutia prijímané.

#### Metodika PCM a ostatné prístupy v oblasti projektového riadenia

##### **PCM (Project Cycle Management)**

Metodika PCM je analytický proces a súbor nástrojov používaných predovšetkým na **prípravu, plánovanie a hodnotenie projektov, príp. programov**. Bola vyvinutá v USA, od roku 1993 ju EK vyžaduje pri príprave a hodnotení projektov a programov. **Je výsledkovo orientovaná**. Pomáha získať širší a komplexný pohľad na situáciu, do ktorej pripravovaný projekt / program vstupuje, ponúka celé spektrum praktických nástrojov na prípravu a tvorbu projektových zámerov, identifikuje kľúčových aktérov, pomáha identifikovať riziká aj faktory udržateľnosti, je vhodná na hodnotenie efektívnosti, udržateľnosti a hospodárnosti projektov.



*IPMA (International Project Management Association)*

Sídlo organizácie je vo Švajčiarsku a štandard je zameraný na overenie požadovaných spôsobilostí odborníkov na projektové riadenie. Certifikačný proces je zameraný na **komplexné posúdenie osobnosti uchádzača**. Tento štandard je rozšírený po celom svete. Z našich susedných krajín ho výrazne preferuje napr. Rakúsko a Česká republika.

*PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environment)*

Štandard bol vyvinutý na zákazku pre britskú vládu a je považovaný na najrozšírenejší štandard v Európe. Pri certifikácii sa preveruje **miera pochopenia celej metódy PRINCE2** a schopnosť ju implementovať do praxe. V porovnaní s inými štandardmi sú nároky na získanie certifikátov PRINCE2 výrazne nižšie, čím sa môže znižovať hodnota certifikátu na trhu.

*PMI (Project Management Institute)*

PMI je celosvetovo najrozšírenejší štandard pochádzajúci z USA. Je preferovaný najmä v USA a v podnikoch s americkým manažmentom alebo je vyžadovaný od ich dodávateľov. Pri certifikácii sa preveruje najmä **pochopenie procesného prístupu podľa PMBOK®** a schopnosť implementovať nástroje projektového riadenia do praxe.

*PMP (Project Management Professional)*

PMP je svetovo uznávaná a veľmi žiadaná pre certifikáciu pre projektových manažérov. PMP je dokladom o **spôsobilosti v oblasti vedenia a usmerňovania projektových tímov**.

**ZÁVER:**

Nepochybne, bez komplexnej a na výsledky orientovanej prípravy projektu, nie je možné očakávať kvalitnú implementáciu zmeny, aj keď bude projekt riadený vysoko odborným tímom.

Metodika PCM sa síce venuje celému projektovému cyklu, sústreďuje sa však predovšetkým na prípravu, plánovanie a následné hodnotenie projektu, resp. programu. Procesu samotnej implementácie sa venuje len okrajovo. Proces implementácie projektov pomerne detailne riešia ostatné prístupy v oblasti projektového riadenia (PMA, PRINC2, PMI, PMP).

**Výhodou metodiky PCM je komplexná pomoc pri príprave na plánovanú zmenu, ktorá má byť efektívna, uskutočniteľná, hospodárna a udržateľná.**

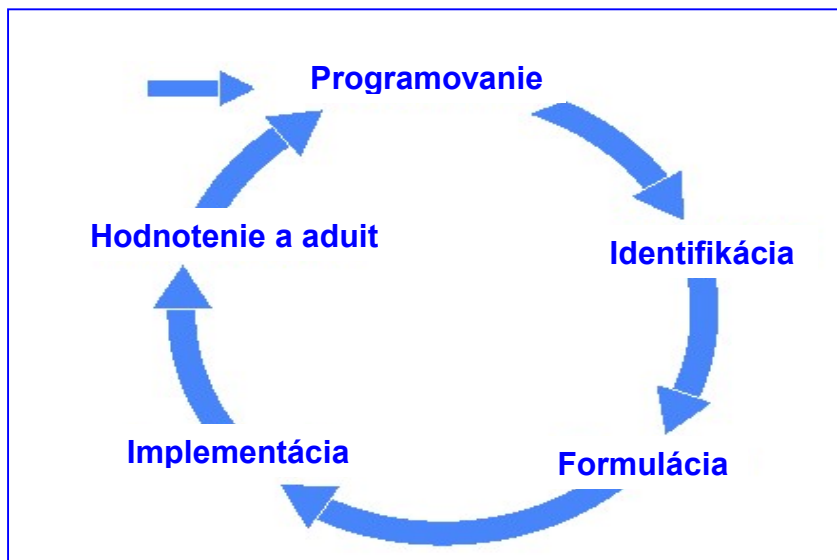
## Stručné predstavenie metodiky PCM

Metodika PCM by mala byť chápaná ako „**pomoc pri myslení**“. Umožňuje analyzovať a usporiadať informácie v štruktúrovanej forme tak, aby bolo možné klásť dôležité otázky, identifikovať slabé stránky a robiť kvalifikované rozhodnutia založené na lepšom pochopení logiky projektu, jeho cieľov a spôsobov na dosiahnutie cieľov.

Základný kontrolný mechanizmus metodiky PCM tvorí **Riadenie projektového cyklu**. Riadenie projektového cyklu umožňuje mať kontrolu nad celým projektovým cyklom. Projektový cyklus tvoria jednotlivé, na seba naväzujúce fázy, ktorými projekt prechádza - od zadefinovania potreby, súladu s programovými dokumentami, cez analýzy, plánovanie, implementáciu až po hodnotenie výsledkov a udržateľnosti projektu. Pod kontrolou rozumieme usmerňovanie a dohľad nad rôznymi aktivitami

v jednotlivých fázach cyklu. Nepredstavuje priame riadenie realizácie projektu, čo je zodpovednosť manažéra projektu.

### Riadenie projektového cyklu



Metodika PCM sa sústreďuje predovšetkým dve fázy projektového cyklu – **identifikáciu (analýzy) a formuláciu (plánovanie)**.

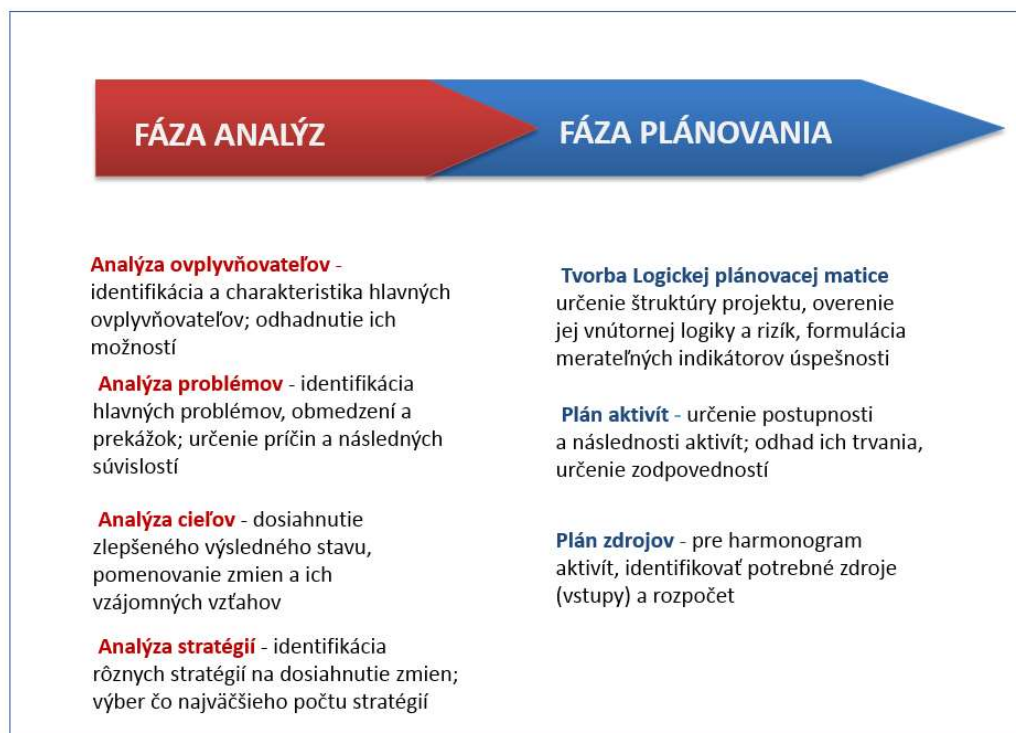
V rámci prípravy **analýz (identifikácia)** metodika ponúka súbor praktických analytických nástrojov:

- **analýza ovplyvňovateľov**, zahŕňajúca aj počiatočné zhodnotenie inštitucionálnej kapacity a analýzu potrieb (profily kľúčových hráčov),
- **analýza problému** (profily hlavných problémov spolu s príčinnou-následnými vzťahmi),
- **analýza cieľov** (obraz zlepšenej situácie v budúcnosti),
- **analýza stratégií** (identifikovanie možných riešení problému).

V rámci **fázy plánovania (formulácie)** sú výsledky analýz preklopené do zámeru projektu, resp. programu pripraveného na implementáciu. V tomto štádiu ponúka metodika nasledovný súbor praktických nástrojov:

- **logický rámec**, vychádzajúci z analýz,
- **plán aktivít**, v ktorom sú aktivity a zdroje presne definované a rozvrhnuté, vrátane míľnikov,
- **rozpočet**.

## Dve hlavné fázy PCM



Z pohľadu prepojenia prístupu medzirezortného riadenia implementácie EŠIF a metodiky PCM, sme sa zamerali predovšetkým na **nástroje vo fáze analýz**.

### FÁZA ANALÝZ

#### Analýzy ovplyvňovateľov

Akýkoľvek človek, skupina ľudí, inštitúcie alebo firmy, ktoré môžu mať záujem na úspechu alebo neúspechu projektu (či už realizátori, facilitátori, cieľové skupiny, potenciónálni „neprajníci“) sú definovaní ako „**ovplyvňovatelia**“. Základné upozornenie pre analýzu ovplyvňovateľov je, že rôzne skupiny majú rôzne obavy, kapacity, záujmy a tieto musia byť v procese prípravy projektu pochopené a zvážené.

Hlavné kroky v analýze ovplyvňovateľov sú tieto:

- identifikovať všeobecné problémy alebo príležitosti,
- identifikovať všetky skupiny, ktoré majú veľký záujem na (potenciálnom) projekte, resp. programe,
- preskúmať ich perspektívne úlohy, rôzne záujmy, silu a kapacitu podieľať sa na projekte (silné a slabé stránky),
- identifikovať stupeň spolupráce alebo konfliktu vzájomných vzťahov ovplyvňovateľov,

- pracovať s ovplyvňovateľmi aj vo fáze plánovania.

Hlavným cieľom analýzy ovplyvňovateľov je porozumieť ich potrebám, možnostiam a obavám spojených s následným riešením problémov u cieľovej skupiny.

#### Poznámky k terminológii

Existuje množstvo rôznych pojmov na rozlíšenie rôznych typov ovplyvňovateľov. Dolu uvádzame prehľad terminológie používanej Európskou komisiou:

1. **Ovplyvňovatelia:** ľudia alebo inštitúcie, ktoré môžu byť - priamo alebo nepriamo, pozitívne alebo negatívne – zasiahnutí projektom alebo programom.
2. **Beneficienti:** sú tí, ktorí majú akýkoľvek prospech z projektu. Rozlišujú sa nasledovne:
  - a) **cieľová/é skupina/y:** skupina, ktorá je priamo pozitívne ovplyvnená projektom na úrovni cieľa projektu. Sem môžeme zahrnúť personál partnerských organizácií.
  - b) **konečný/í beneficent/i:** tí, ktorí majú prospech z projektu z dlhodobého hľadiska, na spoločenskej alebo sektorovej úrovni, napr. „deti“ kvôli navýšeniu výdavkov na zdravie a školstvo, „spotrebitelia“ kvôli zlepšenej poľnohospodárskej výrobe a marketingu.
3. **Projektoví partneri:** tí, ktorí implementujú projekt – tak isto môžu byť ovplyvňovateľmi ako aj cieľovou skupinou

#### Konkrétne nástroje na analýzy ovplyvňovateľov:

Existuje množstvo nástrojov, ktoré môžu byť použité v analýze ovplyvňovateľov. Tu sú návrhy vhodných nástrojov podľa metodiky PCM:

- **Matica pre analýzu ovplyvňovateľov**
- **SWOT analýza**
- **Vennov diagram**
- **Pavúkový diagram**

Pri používaní ktoréhokoľvek z horeuvedených nástrojov bude kvalita informácií značne ovplyvnená procesom zberu informácií. Tomu, aby sme dostatočne porozumeli názorom a plánom rôznych záujmových skupín môže pomôcť spoločné plánovanie a skupinové facilitovanie.

#### 1. **Matica pre analýzu ovplyvňovateľov - miera ovplyvnenia problémom alebo príležitosťou**

Matica je flexibilný nástroj vhodný na analýzu a mapovanie kľúčových aktérov, s cieľom spoznať ich a porozumieť im v téme, ktorú chceme riešiť. Matica sa môže zamerať napr. na zoznam kľúčových ovplyvňovateľov, ich charakteristiku vo vzťahu k analyzovanému problému, rozsah ich kompetencií pri prijímaní potrebnej zmeny, mieru ochoty a spolupráce zapojiť sa do zmeny, spôsobu uspokojenia ich záujmov v danej oblasti a pod.

## 2. SWOT analýza

SWOT analýza (silné stránky, slabé stránky, príležitosti a ohrozenia) sa štandardne používa na analýzu vnútorných silných a slabých stránok a vonkajších príležitostí a ohrození organizácie. V rámci analýzy ovplyvňovateľov je môže použiť ju ako nástroj na posúdenie schopnosti jednotlivých aktérov riešiť daný problém. Ak máme viac aktérov, analyzujeme každého zvlášť.

## 3. Vennove diagramy – vzťahy medzi záujmovými skupinami

Vennove diagramy slúžia na ilustráciu charakteru vzťahov medzi kľúčovými aktérmi, ktoré boli identifikované vďaka matici pre analýzu ovplyvňovateľov. Indikujú silu vplyv každej skupiny ako aj silné alebo slabé stránky vzťahov medzi rôznymi organizáciami. Vennove diagramy sa používajú na analýzu a podchytenie potencionálnych konfliktov medzi rôznymi záujmovými skupinami.

## 4. Pavúkové diagramy – kapacita záujmových skupín/inštitúcií

Pavúkový diagram je jednou z mála analýz, ktorá je zameraná na samotných realizátorov zmeny. Jedná sa o analýzu inštitucionálnej kapacity kľúčových aktérov zapojených do prípravy a implementácie projektu. V rámci nej sa dá posúdiť úroveň pripravenosti kľúčových aktérov implementovať pripravovaný projekt v 8 nasledovných oblastiach dôležitých pre prípravu a implementáciu projektov:

- finančný manažment,
- personálny manažment, vzdelávanie a motivácia pracovníkov,
- analýza potrieb cieľovej skupiny,
- úroveň a kvalita plánovania,
- spolupráca a prepojenie na iné relevantné organizácie,
- existujúci vzdelávací a hodnotiaci mechanizmus,
- dobré riadenie - transparentnosť a zodpovednosť,
- technické zručnosti.

### Doporučenie

V praxi nám často **absentuje analýza ovplyvňovateľov** - identifikácia kľúčových aktérov, analýza ich kapacity, ochoty a záujmu problém riešiť.

Tento krok je potrebné urobiť ešte pred tým, ako sa navrhnu riešenia. V opačnom prípade nemusia ostatní aktéri navrhované riešenia akceptovať, resp. sa ukáže, že na navrhované riešenia nemajú dostatok interných kapacít.

Na analýzu ovplyvňovateľov je vhodné využiť ktorýkoľvek z nástrojov metodiky PCM, podľa potreby a situácie:

- Matica pre analýzu ovplyvňovateľov ako „poznámkový blok“ sa hodí v prípade že ideme do nového inštitucionálneho prostredia (napr. do regiónov) alebo novej témy (napr. sociálna ekonomika). Potrebujeme si teda našu aktuálnu mapu aktérov doplniť. Ak sme v známom inštitucionálnom prostredí, nová téma nemusí byť všetkými aktérmi vnímaná rovnako a my potrebujeme poznať ich názory, obavy, očakávania k danej téme.

- SWOT analýza je dobrá v prípade že potrebujeme doplniť profily a charakteristiky našich partnerov, kľúčových aktérov, cieľovej skupiny tak, aby sme v projekte zohľadnili ich potreby a možnosti a navrhli vhodné aktivity do projektu.
- Vennov diagram je vhodný skôr na vizualizáciu a rýchle predstavenie analyzovaných vzťahov, resp. konfliktov medzi kľúčovými aktérmi širšiemu plénu. Slúži na prijatie strategického rozhodnutia, ako postupovať ďalej.
- Pavúkový diagram sa hodí v prípade že inštitúcia (napr. partner) nemá skúsenosti s projektmi, alebo aj samotnému žiadateľovi začínajú implementované projekty spôsobovať problémy. Analýza pomôže identifikovať oblasti, ktoré je potrebné posilniť.

### **Analýza problémov („strom problémov“)**

Analýzy ovplyvňovateľov a analýza problémov sú úzko prepojené. V praxi by mali byť realizované paralelne, nie jedna za druhou.

Analýza problémov sa zameriava na identifikovanie reálnych problémov, ktoré majú vysokú prioritu. Analýza problémov tvorí pevný základ pre následné stanovenie cieľov projektu. Analýza sa prezentuje v diagramovej forme, kde sa hore uvádzajú dôsledky a pod nimi sú ich príčiny.

Ako vytvoriť strom problémov (základné kroky)

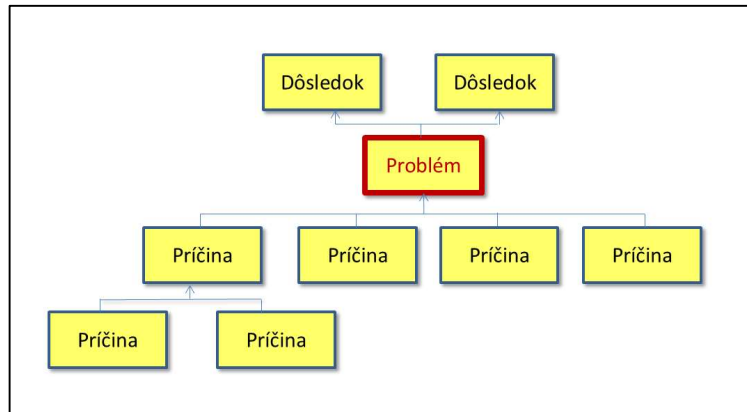
**Krok 1:** Pomenovanie problémov, ktoré zúčastnení aktéri považujú za prioritné (vhodné je použiť metódu brainstormingu). Tento prvý krok môže byť buď úplne otvorený (nie sú predpripravené formulácie problémov) alebo je riadený aktéri sa vyjadrujú k jasne zadefinovanej téme, resp. problému, ktorý bol vybraný za základe predbežných analýz, dostupných informácií a diskusií ovplyvňovateľov (*napr. stav sociálnej ekonomiky na Slovensku*).

**Krok 2:** Z identifikovaných problémov vyberieme základný problém (*napr. sociálna ekonomika na Slovensku je málo rozvinutý sektor hospodárstva*).

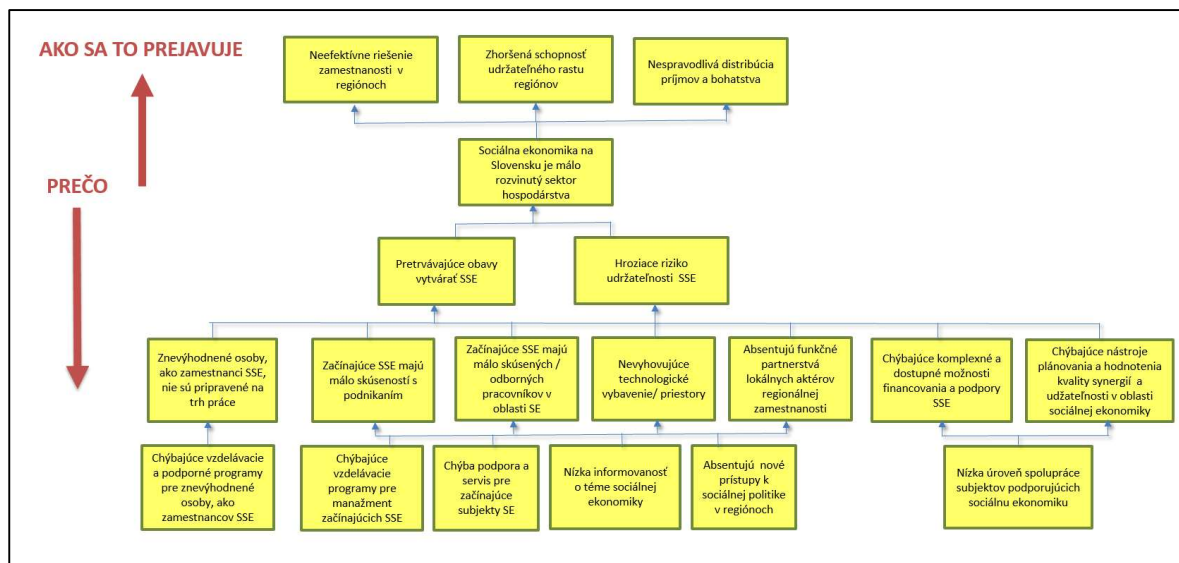
**Krok 3:** Pomenovávame príčiny vzťahujúce sa k základnému problému. Analyzujeme, čo daný problém spôsobilo (*napr. chýbajúce vzdelávacie programy pre manažment začínajúcich subjekty sociálnej ekonomiky (SSE), chýbajúce nástroje plánovania a hodnotenia kvality synergii a udržateľnosti v oblasti sociálnej ekonomiky, absentujú funkčné partnerstvá lokálnych aktérov regionálnej zamestnanosti, chýbajúce vzdelávacie a podporné programy pre znevýhodnené osoby, ako zamestnancov SSE, chýbajúce komplexné a dostupné možnosti financovania a podpory SSE a pod.*), a tiež pomenovávame dôsledky resp. čo sa deje v dôsledku toho že sa problém nerieši (*napr. zhoršená schopnosť udržateľného rastu regiónov, nespravodlivá distribúcia príjmov a bohatstva*).

Krok 4: Začneme stavať hierarchiu príčiny a dôsledku. Pod základný problém sa umiestňujú tie príčiny, ktoré ho priamo spôsobujú. Nad základný problém sa umiestňujú problémy, ktoré sú ním priamo spôsobené. Ak problém spôsobuje viac ako jedna príčina, spôsobujúca problém dáme ich strome problémov na jednu úroveň.

**Príklad stromu problémov**



**Prípadové štúdiá - strom problémov**



**Odporúčania**

Strom problémov umožní pozrieť sa všetkým kľúčovým aktérom na celú situáciu komplexne a vidieť súvislosti.

Jednotlivé úrovne v strome problémov identifikujú základnú hierarchiu problému - od príčin až k dôsledkom.

Kvalita stromu problémov bude závisieť od toho:

- Kto bude zapojený do jeho (kľúčoví aktéri) a na schopnostiach facilitátora. Je preto potrebné aktívne zapojiť ovplyvňovateľov s vhodnými schopnosťami a vedomosťami,

- Ako dobre východiskovú situáciu poznáme. Strom problémov pracuje s reálnymi problémami. Musíme mať reálne údaje, štatistiky, merania, prieskumy a pod. Od veľkosti, či šírky zadaného problému závisí aj veľkosť, či šírka nasledujúcich postupov a riešení.

### Analýza cieľov („strom cieľov“)

Analýza cieľov slúži na predstavenie situácie tak ako by mala vyzeráť v budúcnosti, keď budú identifikované problémy vyriešené. Súčasne nám umožní Overenie hierarchie, či jedna zmena automaticky prináša ďalšiu

### Ako vytvoriť strom problémov (základné kroky)

*Krok 1: Všetky identifikované problémy, príčiny a dôsledky zo stromu problému preformulujeme na pozitívne tvrdenia, tak, aby boli reálne a dosiahnuteľné:*

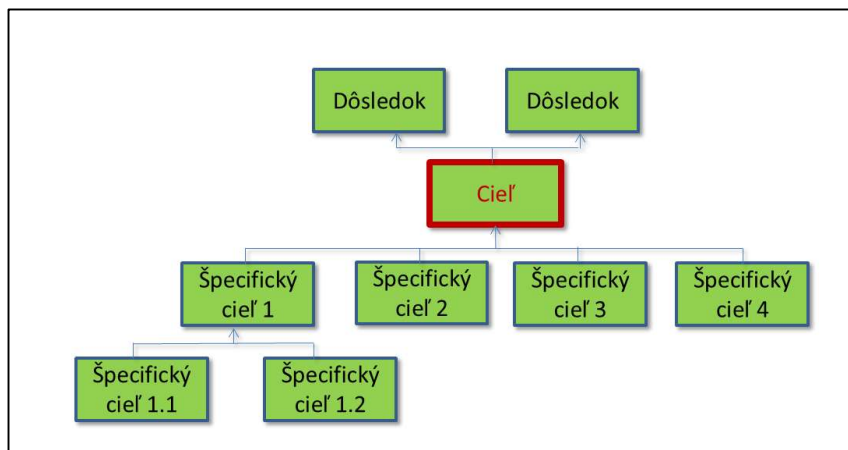
Z problému dostaneme cieľ projektu.

Z príčin dostaneme špecifické ciele.

Z dôsledkov dostaneme dopady.

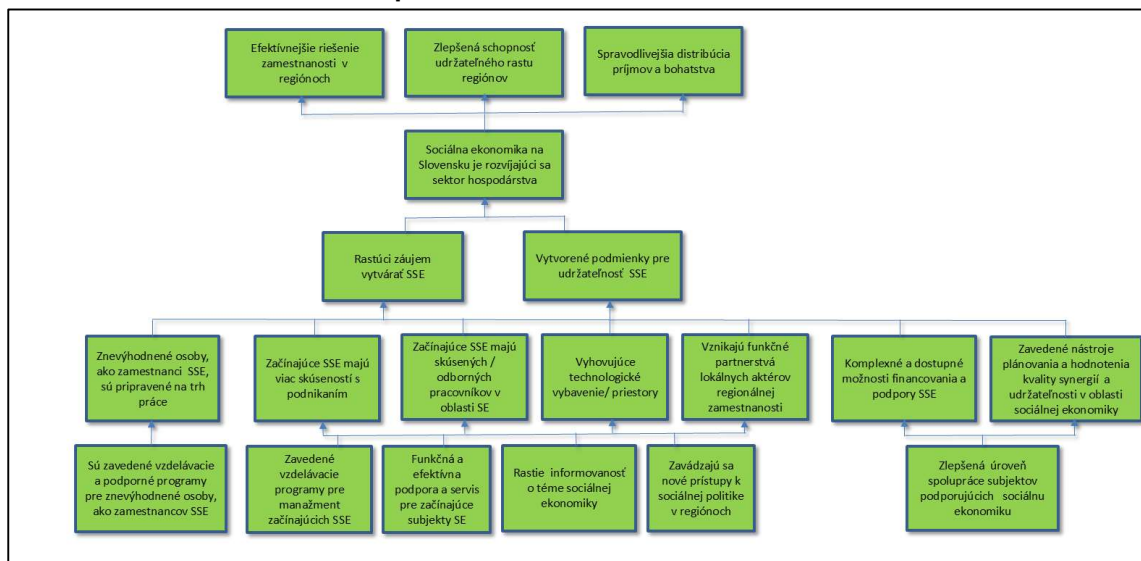
**Krok 2:** Skontrolujte správnosť hierarchických vzťahov medzi špecifickými cieľmi, cieľom a dopadmi. Ak je logika v strome cieľov nesprávna, je potrebné upraviť strom problémov a následne dorobiť strom cieľov.

### Príklad stromu cieľov





Prípadová štúdia - strom cieľov



**Doporučenie**

Rovnako ako strom problém, aj strom cieľov je potrebné tvoriť spolu s kľúčovými aktérmi. Je to dôležité hlavne pre posúdenie reálnosti navrhovaných cieľov.

Tak ako strom problémov, aj strom cieľov by mal poskytovať zjednodušený obraz reality. Jeho hlavná silná stránka je v tom, že analýza cieľov je pevne prepojená s jasne identifikovanými problémami.

**Analýza stratégií**

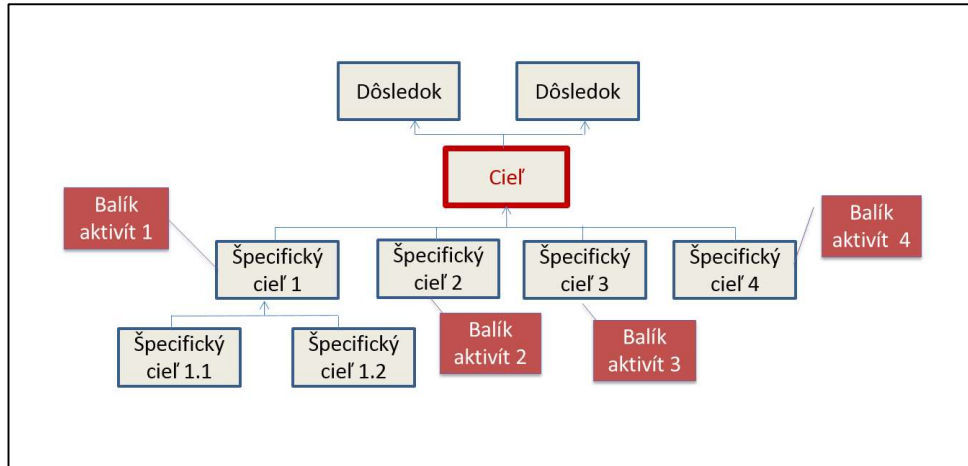
Počas procesu analýzy ovplyvňovateľov, analýzy problémov a cieľov sa diskutuje o výhodách a nevýhodách spojených s rôznymi spôsobmi riešenia identifikovaných problémov. Tieto otázky a návrhy by mali byť podrobnejšie preskúmané aby sa dal stanoviť predpokladaný rozsah zmeny skôr, než sa začne detailné plánovanie.

V tejto fáze by sme sa mali pýtať nasledovné otázky:

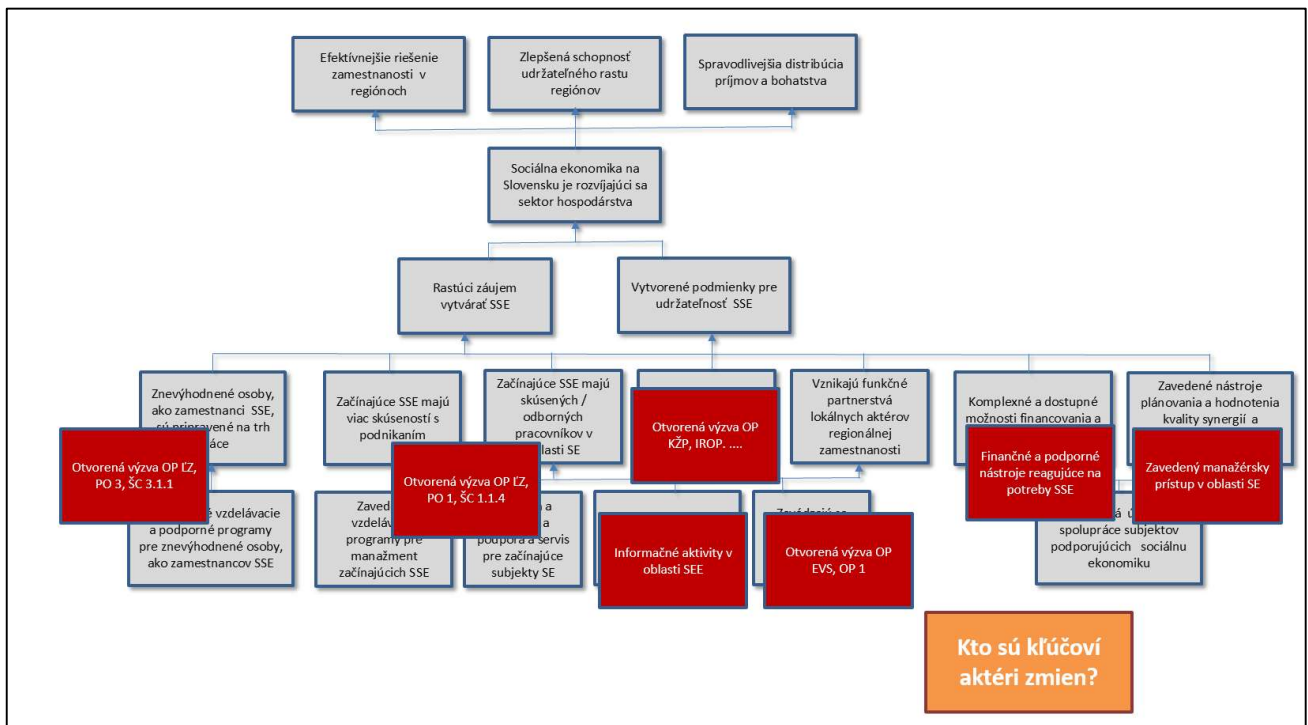
- Musia byť podchytené všetky identifikované problémy alebo len niektoré vybrané?
- Aký musí byť rozsah zásahov (aktivít) ktoré povedú k dosiahnutiu želaných výsledkov a podporili by udržateľnosť?
- Je vhodnejšie implementovať zmeny zhora, alebo podporiť lokálne vlastníctvo projektu a rozvoj kapacít lokálnych inštitúcií?
- Sú plánované investičné a neinvestičné náklady reálne?
- Ktorá možnosť je finančne najefektívnejšia?
- Ktorý prístup bude mať najpozitívnejší dopad na potreby cieľových skupín?

- Ako a čím môžu byť eliminované prípadné negatívne dopady?

**Príklad analýzy stratégií**



**Prípadová štúdia - Analýza stratégií**



## Odporúčania

Aj pri tejto časti analýz sú prítomní všetci kľúčoví aktéri.

V závislosti od šírky analyzovaného problému (strom problémov) môže analýza stratégií identifikovať celý program, resp. niekoľko vzájomne prepojených projektov, ktoré sú potrebné pre vyriešenie daného problému. Ak je problém v strome problémov zadefinovaný úzko, analýza stratégií sa môže týkať len hľadania prístupov pre jeden projekt.

Častejšie sa v praxi stretávame s tým, že problém je zadefinovaný širšie a analýza stratégií identifikuje niekoľko projektov, či prístupov, ktoré sa musia synchronizovať v navrhovaných projektových riešeniach – či už v čase, území, výbere cieľovej skupiny a pod. Tým sa vytvára potreba synergií.

Táto analytická fáza je v mnohých ohľadoch najnáročnejšia, pretože zahŕňa syntézu veľkého množstva informácií a následný výber prístupov (napr. či stačí len pripraviť novú legislatívu, alebo je potrebná komplexná podpora zmeny, investície a pod.). V praxi to znamená mnoho kompromisov v záujme uspokojenia zainteresovaných ovplyvňovateľov, prípadne politických a iných požiadaviek.

Už tu vzniká základ pre jednotlivé riešenia, ktoré sa začnú detailnejšie rozpracovávať do projektov, resp. programov. V niektorých prípadoch sa dá navrhnuť „strom riešení“, ktorý umožní lepší výber vhodných prístupov.

V každom prípade je to ľahšie ak sú vopred určené presné kritériá na posúdenie výhod každého z možných prístupov, napr. komplexnosť riešenia, pokles chudoby, dopĺňanie sa s inými prebiehajúcimi alebo plánovanými projektmi a programami, lokálna schopnosť pokrývať náklady, podpora budovania inštitucionálnej kapacity, technická uskutočniteľnosť, celkový dopad na sociálnu ekonomiku a pod.

#### 4. Závěry a odporúčania

Na tomto mieste by sme chceli upozorniť aj na druhý výstup z *Aktivity 4: Účelné, efektívne a hospodárne EŠIF* nášho projektu pod názvom *Analýza súčasného systému implementácie EŠIF s odporúčaniami pre CKO*. V tejto analýze sme podrobne preskúmali existujúce možnosti medzirezortnej spolupráce v súčasnom systéme EŠIF a sformulovali viacero odporúčaní pre súčasné i budúce programové obdobie. Jedným z hlavných záverov tejto analýzy je zistenie, že členské štáty by podľa Nariadenia EÚ č. 1303/2013 mali zabezpečiť, aby sa intervencie podporované z EŠIF vzájomne dopĺňali a vykonávali koordinovaným spôsobom s cieľom vytvoriť synergické účinky, znížiť administratívne náklady a administratívne zaťaženie pre riadiace orgány a prijímateľov. Medzirezortné riadenie implementácie EŠIF sa v súčasnom systéme opiera o 3 základné princípy: partnerstvo, viacúrovňové riadenie a synergie. Avšak možnosti pre medzirezortnú koordináciu sa vyskytujú predovšetkým na ad hoc úrovni.

Zároveň chceme pripomenúť, že medzirezortná spolupráca má oporu aj v domácej legislatíve. Zákon č. 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a organizácii ústrednej štátnej správy v § 38 ods. 1 ukladá ministerstvám a ostatným ústredným orgánom štátnej správy pri plnení svojich úloh úzko spolupracovať, vymieňať si potrebné informácie a podklady a prerokúvať s inými ministerstvami opatrenia, ktoré sa ich dotýkajú.

Úzka medzirezortná spolupráca sa javí vhodná najmä v dvoch typoch prípadov:

- v prípade komplexných prierezových tém s rovnocenným postavením 2 a viac rezortov (napríklad ľudské práva),
- alebo v prípade tém s dominantným postavením 1 rezortu ale s výraznými presmi do agendy iných rezortov (sociálna ekonomika).

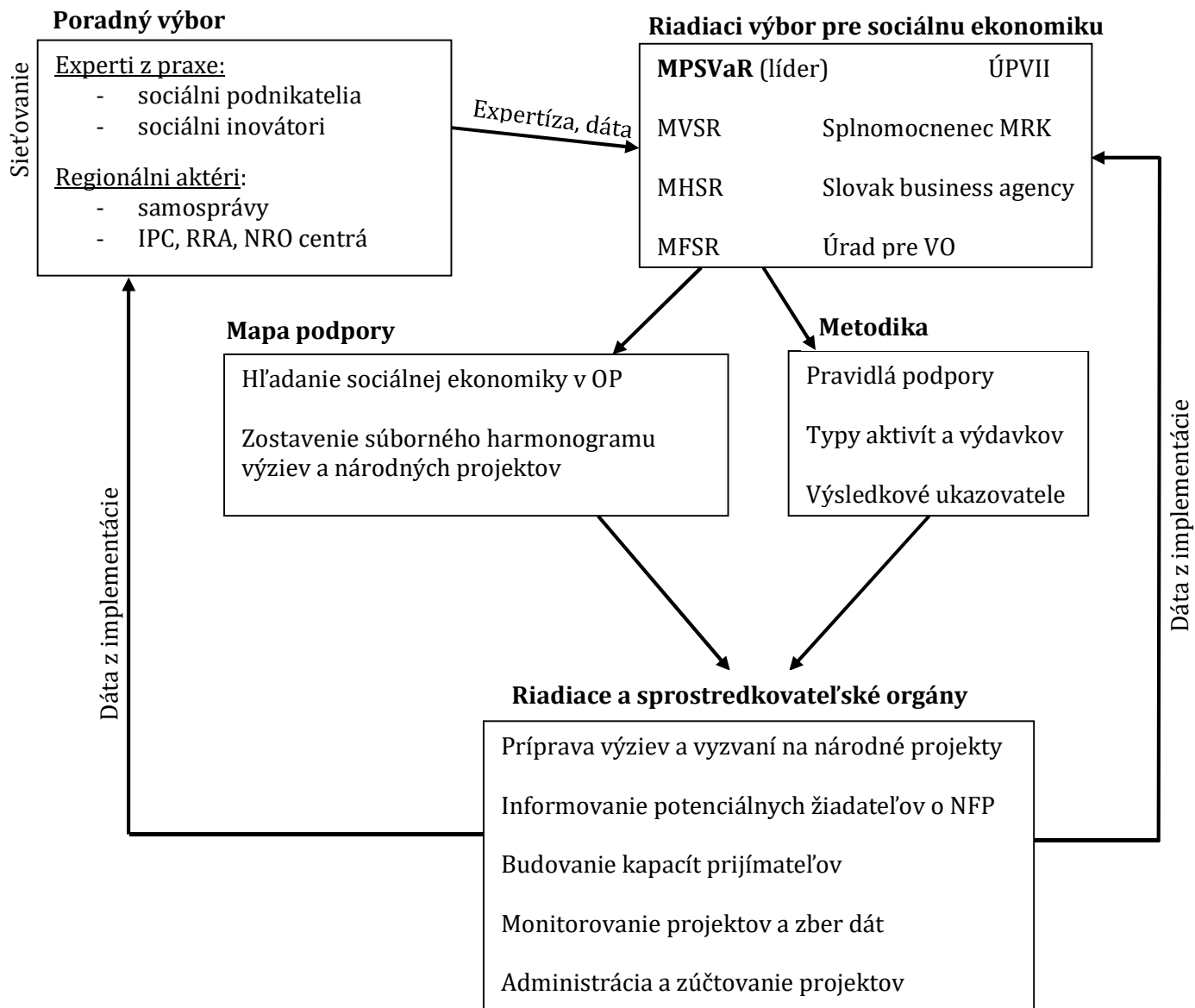
Pri pilotnom overovaní skúseností a možností medzirezortného riadenia v oblasti sociálnej ekonomiky sme dospeli k viacerým kľúčovým poznatkom:

- Väčšina aktérov vyjadrila nespokojnosť s úrovňou medirezortnej i viacúrovňovej spolupráce a riadenia, ako aj so stavom vzájomnej výmeny informácií.
- Miera využívania medzirezortnej spolupráce je limitovaná aj pretrvávajúcou kultúrou rezortizmu.
- Za nedostatok súčasného systému možno považovať aj skutočnosť, že jeden z kľúčových horizontálnych princípov Partnerstvo a viacúrovňové riadenie nemá svojho špecifického nositeľa a vlastné mechanizmy na jeho prierezové uplatňovanie.

V budúcom programovom období preto bude potrebné tieto úvahy a aspekty medzirezortného riadenia EŠIF premietnuť už na začiatku, v procese programovania.

Na záver by sme radi predstavili ešte schému medzirezortného riadenia podpory sociálnej ekonomiky z EŠIF. Ide o návrh, ktorý vzišiel na jednom zo stretnutí expertov počas realizácie projektovej aktivity.

Návrh medzirezortného riadenia podpory sociálnej ekonomiky z EŠIF



Projekt „Efektívne zapojenie občianskej spoločnosti do implementácie a monitorovania EŠIF zavádzaním participatívnych postupov 2“ je spolufinancovaný Európskou úniou z prostriedkov operačného programu Technická pomoc 2014 – 2020, ktorý bol podporený z Európskeho fondu regionálneho rozvoja.