

***Výstup spracovaný v rámci projektu z ESF (OP EVS) s názvom: Kvalitnejšie verejné politiky prostredníctvom lepšieho poznania občianskej spoločnosti (kód projektu v ITMS 2014+: 314011V576)***

***realizovaný MV SR, Úradom splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti***

## **ODPORÚČANIA**

### **pre oblasť financovania mimovládnych neziskových organizácií**

Spracovali: doc. Ing. Mária Murray Svidroňová, PhD. a kol. ÚSV ROS MVSR

Odporúčania boli vypracované z výsledkov výskumu v uvedenom projekte ako aj nadväzujúcich expertíz sektorových rád, ktoré boli zapojené v projekte a s odvolaním sa na ďalšie zdroje literatúry a výskumov v danej oblasti. Z výsledkov výskumu vyberáme nasledujúce zhrnutia:

V roku 2003 bol najvýznamnejším problémom neziskových organizácií neustály zápas s nedostatkom financií. Tento problém vybralo ako kľúčový 45,1% organizácií. V roku 2019 problém nedostatku financií hodnotilo ako veľmi významný viac ako 50% subjektov a ak pripočítame organizácie, ktoré ho hodnotili ako skôr významný, tak predstavuje prekážku v dosahovaní cieľov pre takmer 80% subjektov sektora. Možno teda konštatovať, že problémy spojené s financovaním sú od roku 2003 ešte výraznejšie. Táto skutočnosť sa konštatuje vo väčšine odborných publikácií a štúdií, ktoré sa venujú v posledných rokoch situácii neziskového sektora na Slovensku, prípadne jeho ekonomickej analýze (Bútorá, Bútorová a Strečanský, 2012; Svidroňová, 2012; Strečanský, Murray Svidroňová, Andrejkovič, 2017; Murray Svidroňová in Smolijaninová a kol., 2020 a ďalší).

Podľa Strečanského (2020) neziskové organizácie, ktoré v mnohých oblastiach dopĺňajú alebo nahrádzajú nefunkčné verejné služby, zabezpečujú svoje zdroje kombináciou dobrovoľníctva, súkromných zdrojov, zahraničných zdrojov a verejných zdrojov. To im ale neumožňuje organický a systematický rozvoj a spôsobuje tlaky, pnutia a frustráciu. Mnohé inovatívne riešenia pilotne overené v prvej dekáde 21. storočia nenachádzali rozšírenie kvôli tomu, že neexistovali také politiky, ktoré by dostatočne prepájali sféru neziskových organizácií s verejným sektorom a zavádzali doň tieto inovácie a vytvárali fungujúce prepojenia verejného sektora s neziskovým sektorom bez toho, aby si ho podriaďovali, či ovládali. Výsledkom tohto prístupu je trápenie sa mnohých organizácií občianskeho sektora, ktoré sú na jednej strane odkázané na nepredvídateľné a byrokratické financovanie zo strany verejného sektora a na druhej strane bez adekvátnej možnosti zabezpečenia zdrojov na strane potenciálnych prijímateľov. A to v nerozvinutom filantropickom prostredí a bujnejšej byrokracii a neustále zvyšujúcej sa administratívnej náročnosti uchádzania sa a čerpania eurofondov.

Ústrednou podmienkou dlhodobu udržateľnej práce mimovládnych neziskových organizácií je stabilná legislatíva, dostatočné a trvalé, resp. predvídateľné, finančné zabezpečenie. Nestabilné a nedostatočne vyvinuté finančné prostredie bez dostatku nezávislých zdrojov implikuje neistú existenciu mimovládnych neziskových organizácií do budúcnosti, resp. ich narastajúcu finančnú závislosť od verejných zdrojov, ktorá

zas môže ohroziť ich obsahovú a expertnú nezávislosť (Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti, 2015). Respondenti vo výskume hodnotili v rámci jednotlivých zdrojov financovania ako negatívne to, že drvivá väčšina zdrojov (s výnimkou príjmov z vlastnej činnosti) je poskytovaná na projektovú činnosť, s čím súvisia problémy účelovej a časovej viazanosti. Takto získané zdroje je potrebné použiť len na dané účely stanovené projektom a v rámci určeného časového obdobia, ktoré je väčšinou jeden rok. To vedie k tomu, že neziskové organizácie vyčerpávajú svoju kapacitu na písanie projektov, čo jeden respondent označil ako „každoročný kolotoč s neistým výsledkom“. Tieto zdroje neumožňujú (alebo len v minimálnej miere) financovať prevádzkové náklady organizácie či budovať jej kapacity do budúcnosti.

Mechanizmus poukazovania podielu zaplatenej dane z príjmu (daňová asignácia) fyzických osôb v prospech registrovaných organizácií ako nástroj podpory verejne prospešných činností zo štátneho rozpočtu je na Slovensku využívaný od roku 2002. V prípade právnických osôb od roku 2004. Občania a firmy majú možnosť rozhodovať o použití časti daní na určené činnosti v prospech subjektov, ktoré sami identifikujú a ktoré sú zároveň osvedčené notárom. Vďaka tomu by mali mať prístup k financovaniu organizácie reagujúce na aktuálne spoločenské potreby. Údaje o výške asignácie dane za posledné tri dostupné roky ukazujú, že právnické a fyzické osoby v roku 2017 asignovali 63,4 mil. eur, v roku 2018 to bolo 68,3 mil. eur a údaj z roku 2019 hovorí o sume vyššej ako 73 mil. eur. V roku 2019 bola dokonca po prvýkrát celková výška asignácie dane z príjmu fyzických osôb vyššia ako asignácie dane z príjmu právnických osôb (Ministerstvo financií SR, 2020).

Nedostatok financií sa, ako ukázala analýza, premieta aj do problémov s personálnymi zdrojmi v neziskových organizáciách. Aj keď s tým súvisiaca nestabilita pracovníkov sa objavila medzi menej významnými prekážkami v činnosti neziskových organizácií, nedostatok pracovníkov a nedostatok času venovať sa aktivitám popri hlavnom zamestnaní, boli hodnotené popri finančných problémoch ako dve najvýznamnejšie prekážky neziskových organizácií v dosahovaní cieľov.

## 1. Získavanie zdrojov pre financovanie inštitucionálneho zabezpečenia neziskových organizácií z verejných zdrojov

**Zavedenie paušálnych výdavkov, resp. zvýšenie ich podielu na celkovom rozpočte** - z hľadiska budovania kapacít organizácií a zabezpečenia bežnej prevádzky by pomohlo, keby sa v rámci dotácií dala zaviesť možnosť paušálnych výdavkov tzn. určité % z výdavkov by boli oprávnené výdavky, ale nereportované, (tzv. réžia), ktoré by organizácie mohli použiť na prevádzkové náklady, resp. iné, ktoré nie sú v rámci projektov bežne podporované. V rámci zdrojov, ktoré už paušálne výdavky majú v rozpočtoch zahrnuté, by bolo žiadúce navýšiť objem paušálnych výdavkov na 20 %, tak ako je to pri niektorých fondoch EÚ.

Na základe dát z NP Výskum MNO a OS (Analýza socio-ekonomického prínosu neziskového sektora a stavu a trendov rozvoja občianskej spoločnosti, ISBN 978-80-89051-71-7) môžeme označovať za hlavné komplikácie získavania domácich verejných zdrojov komplikovaný, byrokratický a náročný systém, nestabilitu a časté zmeny okruhov výziev, ktoré neprospievajú kontinuite práce v organizáciách, slabá úroveň podpory a príliš úzka špecializácia výziev. Z uvedeného vyplýva, že organizácie poskytujúce všeobecno-prospešné aktivity a činnosti by potrebovali väčšiu podporu na samotnú činnosť, ku ktorej boli zriadené. Ich možnosti získania finančných prostriedkov závisia od výšky asignácie dane členských príspevkov, darov a sponzoringu najmä v nefinančnej podobe.

Ako jedno z riešení posilnenia samotnej činnosti a vnútorných kapacít MNO, preto navrhujeme upraviť jednotlivé dotačné schémy ministerstiev a zaviesť systém „paušálnych výdavkov“, ktoré by kryli prevádzkové náklady organizácií vrátane posilnenia budovania kapacít, resp. by mohli byť použité aj na iné všeobecno-prospešné účely, tak ako to majú organizácie zadefinované vo svojich stanovách.

Vzorom pri tomto návrhu nám môže byť Národný strategický referenčný rámec 2014-2020 a jeho operačné programy. Tento spôsob zníženia náročnosti implementácie projektov využívajú aj programy v rámci schém Interreg, Nórsky finančný mechanizmus, Erasmus+ a mnoho iných. Tento spôsob rozdeľovania nákladov na priame a nepriame (paušálne), využívajú aj iné krajiny EÚ a sú často hodnotené ako pozitívny nástroj zníženia projektovej náročnosti, efektívnosti ich využitia a nakoniec aj ako inštitucionálne posilnenie kapacít MNO pri ich činnostiach. Dôležitým prvkom pri tomto modeli financovania je vyplácať „paušál“ spolu so zálohou (záleží od spôsobu financovania), pretože organizácie často nedisponujú voľnými finančnými kapacitami, na ich tzv. predfinancovanie. Je dôležité, aby tieto zdroje mali hneď pri začiatku implementácie projektov a aktivít.

Paušálne financovanie, pri ktorom sa stanoví percentuálny podiel na jednu alebo viaceré určené kategórie výdavkov, sa javí ako efektívny nástroj na zníženie byrokracie, projektovej náročnosti a posilnenie kapacít MNO.

Táto kategória výdavkov by mohla byť uplatňovaná v rámci paušálnej sadzby pre nepriame paušálne výdavky vo výške 20 % z celkových oprávnených priamych nákladov v rámci projektu.

Do paušálnych výdavkov by patrili najmä tieto výdavky spojené s činnosťou MNO:

- mzdové výdavky na mimo dotačné aktivity súvisiace s poskytovanými verejno-prospešnými činnosťami žiadateľa;
- obstaranie tovarov a služieb na všeobecno-prospešné činnosti žiadateľa a cieľovej skupiny;
- náklady spojené so vzdelávaním zamestnancov, členov aj dobrovoľníkov organizácie;
- náklady spojené s dobrovoľníckou činnosťou pre cieľovú skupinu;

- prenájom priestorov; kancelárske potreby; údržba, upratovanie a opravy;
- služby ako režijné náklady (napr. elektrina, kúrenie, voda, internet);
- poistenie týkajúce sa vlastného majetku, budov a vybavenia priestorov (napr. poistenie proti požiaru, krádeži atď.);
- účtovníctvo organizácie;
- externý finančné riadenie a manažment projektu;
- archívy/archivácia;
- bezpečnosť;
- komunikácia (napr. telefón, fax, internet, poštové služby, vizitky); vybavenie priestorov; IT hardvér a softvér
- nábytok a inštalácie;
- bankové poplatky za otvorenie a vedenie účtu alebo účtov, ak čerpanie poskytnutej dotácie vyžaduje otvorenie osobitného účtu; úroky;
- poplatky za medzinárodné finančné transakcie;
- ceniny (všetky poštové známky, hromadné poštovné a kolky a pod.);

**Zdroj odporúčania:** NP „Kvalitnejšie verejné politiky prostredníctvom lepšieho poznania občianskej spoločnosti“ 314011V576

## 2. Prevádzkovanie charitatívnej lotérie ako významného piliera viaczdrojového financovania neziskového sektora zo súkromných zdrojov

Návrh prevádzkovania charitatívnej lotérie ako významného piliera viaczdrojového financovania neziskového sektora zo súkromných zdrojov môže byť ďalším nástrojom stabilizácie a rozvoja MNO. Podmienky na prevádzkovanie charitatívnej lotérie sú upravené zákonom č. 30/2019 Z. z. o hazardných hrách a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Charitatívna lotéria je charakterizovaná ako hazardná hra, ktorá môže byť prevádzkovaná iba nadáciou alebo záujmovým združením nadácií. Môže byť povolená až na päť rokov a vytvára tak dlhodobé zdroje financovania. Od iných hazardných hier sa líši najmä tým, že jej výnos z prevádzkovania sa musí použiť výlučne na verejnoprospešné účely. Súčasne aj štát oceňuje verejnoprospešné zameranie charitatívnej lotérie tým, že na rozdiel od klasických komerčných hazardných hier vyžaduje iba minimálny odvod zo zisku do štátneho rozpočtu. V súčasnej dobe je teda charitatívna lotéria upravená zákonom, no k jej implementácii ešte neprišlo. Tento spôsob získavania zdrojov je postavený na požiadavkách vychádzajúcich:

- **z odporúčaní NP Výskum (socio-ekonomický prínos MNO):**

Podporiť vznik a fungovanie „charitatívnej lotérie“ na Slovensku, ktorá vo viacerých krajinách EÚ predstavuje štandardný produkt v oblasti hazardných hier ako jeden zo stabilných zdrojov financovania mimovládnych organizácií, vrátane tých environmentálnych. Celonárodná charitatívna lotéria by sa po vzore zahraničných modelov stala ďalším významným zdrojom financovania MNO a ich verejnoprospešných aktivít.

Odporúčanie v rámci sektorovej rady Životné prostredie: „V rámci charitatívnej lotérie by životné prostredie malo byť jednou z prioritných tém podpory z výnosov a lotéria by tak vytvorila novú príležitosť pre podporu individuálneho darcovstva v tejto téme.“ Toto odporúčanie môžeme vzťahovať na všetky všeobecne prospešné oblasti MNO.

- **zo záverov Konferencie Orbis Civitates dňa 18. – 19. 10. 2019:**

Odporúčania, ktoré navrhuje neziskový sektor v oblasti financovania „Podporiť rozbehnutie charitatívnej lotérie.“

- **z uznesenia Rady vlády SR pre MNO č. 7/2018 zo dňa 04. 12. 2018:**

Rada vlády SR pre MNO deklarovala súhlas s návrhom podpory mimovládneho neziskového sektora prostredníctvom prevádzkovania charitatívnej lotérie ako významného piliera viaczdrojového financovania neziskového sektora.

- **z prostredia mimovládneho neziskového sektora:**

Krízový štáb neziskového sektora sformuloval materiál „Návrhy opatrení pre MNO v kontexte Korona-krízy“, v ktorom navrhuje:

- systémové opatrenie zamerané na úpravu prostredia uľahčujúceho príspevky zo súkromného sektora (charitatívnu lotériu, novú úpravu verejných zbierok, online zbierky alebo neziskový crowdfunding),
- systémové opatrenie podpory občianskeho sektora v zmysle programového vyhlásenia vlády v oblasti nepriamej podpory z verejných zdrojov – „Spustenie charitatívnej lotérie v spolupráci so štátom“.

Výstupom spolupráce Ministerstva financií SR, ÚSV ROS a MNO je cieleň materiál, týkajúci sa realizácie charitatívnej lotérie v súlade s princípmi otvoreného vládnutia. V prípade spoluúčasti štátu formou použitia verejných zdrojov je pri vzniku tejto lotérie a implementácii jej mechanizmu nevyhnutné dôsledne postupovať najmä z hľadiska transparentnosti a v súlade so zásadou hodnoty za peniaze.

### Ďalšie odporúčania „Pro Futuro“:

- a) **Zameranie sa na výsledok, nie výdavky** - poskytovatelia dotácií by sa mali viac zameriavať na výsledky projektov ako na to, akými výdavkami ich chcú prijímatelia dosiahnuť, tzn. účelnosť projektu ostane zachovaná. Odporúčame zmeniť filozofiu poskytovania dotácií v zmysle, aby vopred pri vypisovaní výziev neboli limitované typy výdavkov v projekte, ale aby si každý žiadateľ sám zvolil cestu a spôsob, ako cieľ projektu dosiahne. Následne je na odbornom hodnotení komisie, aby zväžili, či dané výdavky sú oprávnené a nevyhnuté na dosiahnutie cieľa projektu. Ak existuje relevantný dôvod na prikázanie istého typu výdavkov, resp. na vylúčenie istého typu výdavkov, musí to byť jasne vysvetlené. Samozrejme, za účelom dodržania hospodárnosti a efektívnosti je možné/potrebné stanoviť limity výšky výdavkov pre jednotlivé kategórie, napr. maximálne hodinové sadzby v rámci osobných výdavkov, limity pri obstaraní hmotného majetku z bežných výdavkov (PC, notebooky, dataprojektory) a pod., ale nelimitovať typy výdavkov. Týmto by sa rozšírili možnosti pre neziskové organizácie, aby v rámci dotácií mohli tiež budovať organizačné kapacity.
- b) **Podpora viacročných projektov** - bolo vhodné podporovať aj viacročné projekty a umožniť tak prijímateľom dotácií čerpať financie aj dlhšiu dobu ako v rámci jedného kalendárneho roka. Aktuálne sú dotačné schémy nastavené na realizáciu projektov a teda čerpanie dotácie v rámci jedného roka, väčšinou do konca daného kalendárneho roka.
- c) **Podpora dlhodobých, tzv. inštitucionálnych či strategických grantov** na podporu rozvoja kapacít mimovládnych neziskových organizácií.
- d) **Zavedenie strategických partnerstiev** (viacročné projekty s väčším rozpočtom), ktoré umožnia dlhobehjšie plánovanie a väčšiu flexibilitu pri implementácii projektov, môžu vytvoriť tzv. pákový efekt a umožniť slovenským MNO získať financie od ďalších donorov.
- e) **Vytvorenie finančného mechanizmu na podporu dlhodobých dobrovoľníckych programov a dobrovoľníckych centier**, pričom je žiadúce zahrnúť do podpory dobrovoľníckych programov osobitne tému dobrovoľníctva seniorov a ľudí so znevýhodnením. Vzhľadom k starnutiu obyvateľstva vytvorí dotačný mechanizmus, ktorý by finančne podporoval vznik dobrovoľníckych programov, v ktorých sú seniori nielen klientmi, ale aj aktívnymi dobrovoľníkmi. Tiež je možné takéto opatrenia zapracovať aj do Komunitných plánov sociálnych služieb alebo PHSR miest. Takéto riešenie však predpokladá aktívnu účasť organizácií v plánovacích procesoch spomínaných dokumentov.
- f) **Zavedenie motivačného systému pre súkromný sektor**, aby vo zvýšenej miere podporoval činnosť neziskových organizácií a to bez zadávania účelu, na čo má byť dar použitý.
- g) **Posilnenie kapacít neziskových organizácií pre účasť na tvorbe a monitoringu verejných politík**, čím sa zaistí, že špecifické potreby neziskového sektora ohľadom financovania budú vypočítané a v ideálnom prípade implementované do týchto politík.

- h) **Zverejňovanie dotačných výziev centrálné** - kvôli prehľadnosti a transparentnosti by bolo žiadúce zverejňovať výzvy rezortov povinne na jednom mieste (napr. Modul dotačných schém na slovensko.sk) a to s dostatočným časovým predstihom, aby organizácie stihli reagovať na výzvu. V praxi sa stávajú prípady, kedy je výzva zverejnená v polovici či koncom decembra, tzn. v čase čerpania dovolení a organizácie po návrate do práce v januári už nestihnú pripraviť projekt. Pôsobí to dojmom, že výzvy sú vypisované pre vybraných žiadateľov, ktorí vedia, že výzva zverejnená bude a môžu sa začať pripravovať skôr.
- i) **Spolufinancovanie** - z hľadiska spolufinancovania projektov v rámci dotácií by bolo vhodné uznať aj dobrovoľnícku prácu a vyhláškou určiť limity na ocenenie dobrovoľníckej práce za účelom spolufinancovania projektov (napr. MPSVaR a Nórsky finančný mechanizmus to umožňujú). V prípade plnenia úloh verejnej správy je potrebné zvážiť požiadavku na spolufinancovanie, či v takýchto prípadoch neziskové organizácie vôbec majú spolufinancovať projekt, keď vlastne pomáhajú plniť úlohy rezortov či samospráv. Z hľadiska spolufinancovania projektov z EÚ fondov je síce v mnohých prípadoch znížená miera spolufinancovania, pre mnohé neziskové organizácie je to však stále príliš vysoká čiastka, ktorá im znemožňuje, aby sa do takýchto projektov vôbec zapojili. Bolo by žiadúce vytvoriť napr. fond na podporu zapojenia MNO do EU projektov, kde by sa mohli neziskové organizácie prihlásiť pri podávaní projektov a fond by potvrdil pomoc so spolufinancovaním. Napr. ak by povinná výška spolufinancovania bola 5%, tak 2,5% by musela preukázať samotná nezisková organizácia (aj s uznaním dobrovoľníckej činnosti) a 2,5% by preukázal a následne hradil vytvorený fond.
- j) **Umožniť spolufinancovanie vzdelávania** zo strany účastníkov vzdelávacích aktivít realizovaných ako súčasť projektov ako posilnenie motivácie a zodpovednosti účastníkov (tzn. organizácie by mohli vyberať aspoň symbolické sumy alebo sumy nižšie ako sú bežne na trhu za dané vzdelávanie). Súčasťou by mohli byť aj sankcie pri neodôvodnenom opustení vzdelávania.
- k) **Transparentné hodnotenie projektov** - ako vzor možno uviesť Audiovizuálny fond, ktorý zverejňuje slovné hodnotenia od konkrétneho hodnotiteľa (všetkých členov odbornej komisie, ktorí danú žiadosť hodnotili) aj odporúčanú sumu, ktorú jednotliví členovia komisie navrhli na podporenie žiadosti.
- l) **Administratíva projektov** - za účelom zjednodušenia administratívneho procesu by bolo žiadúce spracovať prehľadné metodické príručky, písané jednoduchým jazykom, nie právnickým, aby žiadatelia vedeli ľahšie pripraviť projekty a v prípade podpory ich dokázali efektívnejšie riadiť a reportovať.
- m) **Využiť všetky možnosti čerpania eurofondov** s výraznou redukciou administratívnych prekážok oproti súčasnosti, pre podporu prevádzkovania a rozvoja neziskových organizácií na ktorúkoľvek oblasť ich nákladov.
- n) **Umožniť financovanie formou globálnych grantov** a tak pomôcť zvýšiť čerpanie z Európskych investičných a štrukturálnych fondov (je potrebná úprava legislatívy).



- o) **Zabezpečiť technickú podporu správy eurofondov, vrátane nevyhnutného verejného obstarávania**, aby sa neziskové organizácie mohli venovať svojim témam a aby neboli zavalené administratívou. Je vhodné uvažovať o vytvorení osobitnej podpornej jednotky, ktorá by ideálne bola na jednom mieste.
- p) **Zjednodušenie a posilnenie nástrojov financovania neziskových organizácií** zo štátneho a/alebo samosprávneho rozpočtu ako hlavného financovania všeobecne prospešných služieb neziskových organizácií - eurofondy majú byť len doplnkové na pilotné a inovatívne zavádzanie nových modelov služieb.
- q) **Zavedenie zjednodušených foriem získavania grantov**, ktoré by sprostredkovali etablované nadácie neziskového sektora namiesto vládnych agentúr, ako napr. EEA granty - Active Citizens Fund, ktorý je spracovaný konzorciom nadácií (Nadácia Ekopolis, Karpatská nadácia, Nadácia otvorenej spoločnosti). Inak povedané, umožniť organizáciám mimovládneho sektora spravovať časť z Európskych investičných a štrukturálnych fondov podobným spôsobom.
- r) **Sprehľadnenie finančných schém pre žiadateľov** a vyššia informovanosť o vyhlásených výzvach zo strany štátu, resp. riadiacich orgánov pre jednotlivé operačné programy.
- s) **Podpora spoločenských inovácií**, ktoré sú dlhodobo vnímané aj Európskou komisiou ako vhodný nástroj na riešenie sociálnych problémov. V zahraničí je bežné, že do financovania sociálnych inovácií vstupuje aj štát, keďže z týchto zmien vie dokázateľne dlhodobo profitovať. Riešením je rozvinúť na Slovensku modely financovania, ako sú „pay for success“ alebo investovanie s dopadom, tzv. social impact investment, čo sú investície do podnikania, organizácií či fondov, ktorých charakteristikou je okrem finančnej návratnosti aj sociálny a environmentálny prínos.
- t) **Vytvoriť program rozvoja, testovania a prenosu sociálnych inovácií do verejných služieb s účasťou neziskových organizácií**, start-upov a samospráv nad rámec úzko orientovaných programov sociálneho podnikania.
- u) **Podpora manažmentu vo vykonávaní samofinancujúcich aktivít** - taktiež je potrebné vzdelávať manažerov neziskových organizácií, aby vedeli riadiť aj samofinancujúce, prípadne komerčné aktivity neziskových organizácií a vôbec, vedeli rozlíšiť samofinancovanie a podnikanie, keďže viacero respondentov reportovalo odpor k podnikaniu. To je aj správne, neziskové organizácie vznikajú za iným účelom ako podnikanie, ale podnikateľská činnosť má prispieť práve k hlavnej činnosti organizácie (to predurčuje princíp neziskovosti, ktorý jasne determinuje nakladanie s dosiahnutým ziskom). Samofinancovanie však predstavuje príjem z predaja vlastných výrobkov a služieb, ktorý ešte nemusí nevyhnutne byť podnikaním a práve v tejto oblasti by manažéri neziskových organizácií mali byť vzdelávaní, aby vedeli diverzifikovať zdroje financovania a vytvárať udržateľné modely pre chod organizácií.
- v) **Spracovávať zrozumiteľné manuály a návody** pre fyzické aj právnické osoby, ktoré chcú založiť neziskové organizácie. Následne v rámci ďalšieho vzdelávania poskytovať odborné články a poradenstvo pre udržateľnosť neziskových organizácií, ale aj pre bezproblémový chod neziskových organizácií, aby zakladatelia a manažéri vedeli postupovať v súlade s legislatívou.



- w) **Zabezpečiť zdroje na poskytovanie vzdelávania v oblasti riadenia neziskových organizácií** aj širšie o samotnom neziskovom sektore na univerzitách, ale aj na stredných školách, aby mladí ľudia spoznali tento sektor a mali záujem v ňom pracovať, tzn. v danej oblasti aj študovať. Zakladatelia neziskových organizácií často zakladajú najmä občianske združenia bez príslušného vzdelania a akýchkoľvek skúseností, čo sa prejaví na riadení, plánovaní, marketingu a komunikácii, písaní grantových žiadostí a príprave projektov. Neorientujú sa v legislatíve upravujúcej fungovanie neziskových organizácií. Ide často o nadšencov, ktorí majú výborné myšlienky, ale nevedia ich pretaviť do praxe. V tomto kontexte absentuje komplexné vzdelávanie v oblasti zakladania a riadenia neziskových organizácií, ich funkcií a prínosov pre spoločnosť. Na trhu sú dostupné kurzy pre neziskové organizácie, týkajú sa najmä projektového manažmentu, fundraisingu a účtovníctva pre neziskové organizácie. Tieto sú však spoplatnené a pre začínajúcu organizáciu sú tieto sumy často nereálne. Bolo by vhodné založiť Akadémiu neziskového sektora, ktorá by pokrývala základné oblasti riadenia neziskových organizácií (nielen projekty a fundraising, ale aj samofinancovanie, marketing, personálne riadenie vrátane práce s dobrovoľníkmi a pod.). inšpiráciou môže byť <https://poradamvo.sk/vzdelavanie#>.
- x) **Finančne zabezpečiť študijné programy v rámci vyššieho vzdelávania**, čím by sa zvýšila úspešnosť neziskových organizácií presadiť sa v neziskovom sektore. Manažment neziskových organizácií by sa tiež mal vyučovať na stredných školách a univerzitách. Momentálne viacero univerzít ponúka predmety, ktoré sa zaoberajú ekonomikou a riadením neziskových organizácií, prehľad je dostupný na <https://poradamvo.sk/articles/article/prehľad-studijnych-odborov-pre-neziskovy-sektor> - napriek názvu nejde o odbory, sú to len predmety ako súčasť študijných odborov a programov.