

FINANCOVANIE NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ

Kapitola z publikácie Neziskové organizácie

Úvod

Neziskový sektor na Slovensku od svojho znovuzrodenia v roku 1989 vytvára široký priestor pre občianske iniciatívy, verejného či vzájomneprospešného charakteru. Prevažná väčšina týchto aktivít si okrem dobrovoľníckeho úsilia vyžaduje aj materiálne, finančné zabezpečenie. Neziskové organizácie sa na zabezpečenie svojej existencie a fungovania nezaobídu bez neustáleho premýšľania o spôsobe finančného krytia svojich nákladov ako aj o následnom efektívnom využívaní získaných finančných prostriedkov. Trvaloudržateľný rozvoj týchto organizácií i celého neziskového sektora na Slovensku stále naráža na finančné problémy, ktoré sú pre neziskovú sféru špecifické a v istom smere i príznačnejšie ako pre podnikateľský či verejný sektor. Špecifickosť sa tu prejavuje najmä v základnom poslaní neziskovej organizácie a jeho napĺňaní. Prvotným cieľom existencie neziskovej organizácie nie je dosahovanie zisku, ale podpora a dosahovanie určitých verejnoprospešných alebo vzájomneprospešných cieľov v rámci svojej definovanej misie. Cieľom tejto kapitoly je priblížiť finančné fungovanie MVO najmä v oblasti získavania zdrojov, nebudeme sa v nej zameriavať na ďalšie prínosy pôsobenia neziskových organizácií napr. v sociálnej, kultúrnej, duchovnej či ďalších oblastiach spoločenského života.

Finančná situácia v neziskovom sektore na Slovensku sa od roku 1989 formovala vďaka rozsiahlej zahraničnej pomoci. Boli to v prevažnej miere zahraničné vládne agentúry (najmä veľvyslanectvá) a súkromné nadácie, ktoré štedro podporovali vznik a pôsobenie neziskových organizácií v rôznych oblastiach spoločenského života. Pre rozvoj občianskej spoločnosti mali doteraz mimoriadny význam. Z hľadiska pôvodu išlo predovšetkým o americké, britské, holandské, kanadské zdroje a predvstupové fondy Európskej únie.

Okrem otvoreného prístupu k zahraničným zdrojom sa slovenské mimovládne neziskové organizácie (MVO) mohli obrátiť aj na domácich donorov, a to verejných či súkromných. Avšak podiel financovania z týchto zdrojov bol a v porovnaní so zahraničnými stále zostáva oveľa nižší. Pravdepodobne najväznejším problémom ekonomickej udržateľnosti neziskového sektora v budúcnosti bude neexistencia silných domácich nadácií s dostatočnou základinou, ktorej zhodnocovaním by mohli celkovo financovať či aspoň prispievať na aktivity ostatných neziskových organizácií. Prakticky všetky nadácie, rozdeľujúce finančné prostriedky iným organizáciám, fungujú vo forme tzv. prietokového ohrievača, to znamená, že granty neudelujú z výnosov zo základiny, ktorou disponujú, ale z prostriedkov, ktoré získajú najmä zo zahraničných zdrojov.

Financovanie neziskového sektora na Slovensku má charakteristické črty spoločné pre všetky transformujúce sa krajiny strednej a východnej Európy. Závislosť mimovládnych neziskových organizácií na zahraničných donoroch sa dnes, keď z teritória strednej a východnej Európy odchádzajú, odzrkadlila v niekoľkých aspektoch. Ten najvýraznejší spočíva asi v začatí celospoločenskej diskusie, ktorej predmetom sa stáva diverzifikácia finančných príjmov, hľadanie nových foriem financovania pre MVO. Ide napríklad o systematickejšie a transparentnejšie financovanie neziskových organizácií zo štátnych zdrojov, partnerská spolupráca s inými sektormi, získavanie prostriedkov z vlastnej činnosti, teda aktivity samofinancujúceho alebo podnikateľského charakteru, či možnosti využívania povstupových fondov EÚ. Nepriaznivá finančná situácia v neziskovom prostredí bola tiež jedným z podnetov, ktoré sa podpísali pod vznik iniciatív, zameraných na podporu a rozvoj spolupráce neziskových organizácií s podnikateľským sektorom.

O vnímaní finančno-ekonomickej oblasti v živote neziskových organizácií ako značne problémovej svedčí aj jeden z výsledkov prieskumného projektu združenia PANET z roku 2002 (Marček E., Dluhá M.: *Podniky a neziskové organizácie. Analýza vzájomnej spolupráce na Slovensku. PANET, Bratislava 2002*). Piatim ponúknutým oblastiam (personálna, programovo-projektová, partnerská, právno-legislatívna a finančno-ekonomická) mali predstavitelia neziskového sektora priradiť hodnotenie na stupnici podľa ich problémovosti. Z porovnania priemerných hodnôt na škálach hodnotenia vyšla ako najproblémovšia práve finančno-ekonomická oblasť.

Trend hľadania nových, trvaloudržateľných, zdrojov príjmu pre MVO zároveň zaznamenal v poslednom období aj zvýšené požiadavky na vyššiu profesionalitu a kvalitu poskytovaných služieb. Súčasnú neziskovú organizáciu sú viac ako inokedy postavené pred oveľa tvrdšie kritériá konkurenčného boja, založené na spoločenskom i finančnom výkone organizácie a na jej schopnosti uspokojiť potreby svojich klientov či naplniť očakávania donorov.

V súvislosti s ekonomickým pôsobením neziskových organizácií v spoločnosti sa vynára aj niekoľko otázok celospoločenského charakteru. Do akej miery sa existencia a vplyv MVO odráža aj na ekonomickej výkonnosti krajiny? Nie sú takéto organizácie len jednostranným prijímateľom finančnej pomoci bez viditeľnejšieho príspevku k celkovému rastu životnej úrovne obyvateľov? Aj keď nie vyčerpávacím spôsobom, nasledujúci odstavec podáva niektoré štatisticky významné údaje ako čiastočné odpovede na predchádzajúce otázky.

Ekonomická sila MVO^[11]

Neziskový sektor je odvetvím, predstavujúcim 10,3 miliardy Sk. Prevádzkové výdavky neziskového sektora na Slovensku predstavovali v roku 1998 10,3 miliardy Sk (v roku 1996 7,6 miliardy Sk), čo je 1,4% HDP v bežných cenách. V tomto sektore pracovalo v roku 1998 19 143 zamestnancov v hospodárstve SR (vrátane živnostníkov a ich zamestnancov). Neziskový sektor prekonáva v zamestnanosti nielen také odvetvia priemyslu ako sú tlačiarenský priemysel, hotelierstvo a reštauračné služby, ale dosahuje bankský, chemický a textilný priemysel.

Sila a potenciál neziskového sektora sa znásobuje vkladom dobrovoľníckej činnosti. V roku 1998 pracovalo pre neziskový sektor 151 524 dobrovoľníkov (v roku 1996 237 998 ľudí), ktorí odpracovali 9 692 471 dobrovoľníckych hodín. Priemerne odpracoval dobrovoľník 64 hodín v roku 1998. Z celkového počtu odpracovaných dobrovoľníckych hodín a priemerného počtu odpracovaných hodín zamestnanca v roku 1998 v národnom hospodárstve získame počet 5 520 dobrovoľníkov na plný úväzok (v roku 1996 7 231 plných zamestnancov). Ak ohodnotíme prácu dobrovoľníka len minimálnou mesačnou mzdou, potom je hodnota ich práce vyjadrená mzdovými nákladmi 199 miliónov Sk (v roku 1996 234,3 mil. Sk). Ak by sa však dobrovoľnícka práca hodnotila nie minimálnou mzdou, ale reálnou mzdou, jej význam by v porovnaní s inými odvetviami len vzrástol).

Ďalším znakom neziskového sektora je práca na dohodu. Veľa ľudí, aj odborníkov, si privyrába (popri svojom hlavnom zamestnaní) v neziskovom sektore na základe dohody o vykonaní určitej práce. (Nie je to práca na základe pracovnej zmluvy, ani práca na čiastočný úväzok, častokrát totiž ide o nárazové, neopakujúce sa výkony). V roku 1998 vykonávalo prácu na dohodu v neziskovom sektore 46 448 ľudí (v roku 1996 44 057 osôb). Najvýraznejšie túto formu využívajú organizácie v odvetví športu (tréneri, cvičitelia), za výskumné práce a účtovnícku činnosť sa platilo vo forme dohody najmä v nadáciách, odborových zväzoch, asociáciách a komorách.

Pokles účasti na dobrovoľnej práci pre neziskový sektor je sčasti vysvetliteľný nárastom profesionalizácie – zamestnaneckých pomerov, nárastom platenej práce na dohodu, a vplyvom zhoršenej makro a mikroekonomickej situácie, ktorá vytvára tlak na väčšie sústredenia sa na zárobkovú činnosť.

Medzinárodné porovnanie postavenia neziskového sektoru

Neziskový sektor v SR teda existuje, ale je relatívne malý v porovnaní s neziskovými sektormi v iných častiach sveta a dokonca zaostáva aj za rozsahom neziskových sektorov v iných krajinách strednej Európy. V roku 1996 sa uskutočnil porovnávací výskum v 22 krajinách, kde je priemerný podiel neziskového sektoru na celkovej zamestnanosti 5%. (Najnižšia hodnota Mexiko s 0,4% podielom, najvyššia Holandsko s 12,6% podielom.) Náš podiel je nižší aj v porovnaní s ČR (1,7%) a s Maďarskom (1,3%)^[11].

Získavanie finančných prostriedkov - fundraising

Najjednoduchším vyjadrením pojmu *fundraising* je získavanie finančných prostriedkov a iných nefinančných zdrojov. Je to starostlivo naplánovaná, organizovaná a strategicky orientovaná činnosť neziskových organizácií s cieľom "identifikovať, pritiahnúť a získať zdroje na uspokojenie určitej potreby"^[15].

Je to komplex rôznych metód a postupov získavania finančných a iných zdrojov pre aktivity neziskových organizácií. Výsledkom tohto procesu je získanie nevyhnutných finančných prostriedkov, vecných či nemajetkových zdrojov alebo pomoci, ako sú napr. vecné dary, dobrovoľnícka práca, know-how, ale aj skúsenosti z riadenia či správy organizácie, informácie a pod.

Fundraising je proaktívna iniciatíva neziskových organizácií, ktorá sa spolieha na filantropiu darcov, s cieľom vybudovania vzájomne výhodného vzťahu a prípadne aj dlhodobého partnerstva. Základným predpokladom úspešného fundraisingu je kvalitne spracovaný fundraisingový *projekt*, na ktorom by mali participovať všetci tí, ktorí sa do jeho realizácie budú akýmkoľvek spôsobom zapájať. Pri činnosti, akou je fundraising, sa však v praxi vyskytuje mnoho *chýb*. Dopúšťajú sa ho najmä menej skúsení fundraisori, z čoho vyplýva, že fundraisingovému umeniu je potrebné učiť sa dlhší čas (aj niekoľko rokov). V nasledujúcom odstavci sú v krátkosti opísané základné charakteristiky fundraisingu, najčastejšie sa vyskytujúce chyby pri jeho realizácii, ako aj základné piliere dobrého fundraisingového projektu.

FUNDRAISING A JEHO CHARAKTERISTIKY

- profesionálny, systematický, starostlivo plánovaný a uskutočňovaný
- networking a budovanie vzťahov
- vyžaduje čas, vytrvalosť a čestnosť
- fundraiser – odhodlaný, komunikatívny a inovatívny človek schopný úspešne prezentovať a nadväzovať kontakty
- neustále sa meniaci a nestabilná práca
- pozitívny výsledok fundraisingu nie je nikdy zaručený
- veľmi frustrujúci, ak po úporných snahách nie je fundraiser úspešný,
- ale aj veľmi motivujúci, ak nakoniec úspešný je.

CHYBY PRI FUNDRAISINGU^[14]

- Predpoklad, že pretože potrebujete peniaze, tak ich aj dostanete.
- Sústreďenie sa na vybavenosť organizácie a prevádzkové náklady.
- Presvedčenie, že "fundraising nemôže byť taký náročný" - zvládne ho aj nejaký nováčik či dobrovoľník.
- Veľká kampaň bez uskutočnenia prípravných štúdií a prieskumov.
- Nudné a nič nehovoriace mailingy.
- Akcie, ktoré neprinesú dostatok prostriedkov, ktoré potrebujete.
- Podcenené dlhodobé plánovanie fundraisingu a partnerskej spolupráce.
- Nedostatočné uznanie a poďakovanie partnerovi.
- Fundraising tam, kde sú zdroje, hoci to nezodpovedá misii organizácie.
- Fundraising nadmerného množstva zdrojov.

FUNDRAISINGOVÝ PROJEKT – ČO BY MAL OBSAHOVAŤ?^[16]

- Ciele projektu a stratégiu ako ich dosiahnuť.
- Pre koho je projekt hlavne určený – cieľové prijímatelia projektu a ako projekt napĺňa potreby komunity
- Potrebne zdroje a kde ich získať – identifikácia potenciálnych donorov a partnerov
- Všetky relevantné finančné informácie, už získané zdroje, zmluvné záväzky apod.
- Jasný, ucelený a motivačný, vzbudzujúci rešpekt k práci, ktorú nezisková organizácia vykonáva.
- Predvedčivé a motivačné argumenty pre získanie podpory podniku.
- Odporúčania a podporu od vplyvných subjektov v komunite.

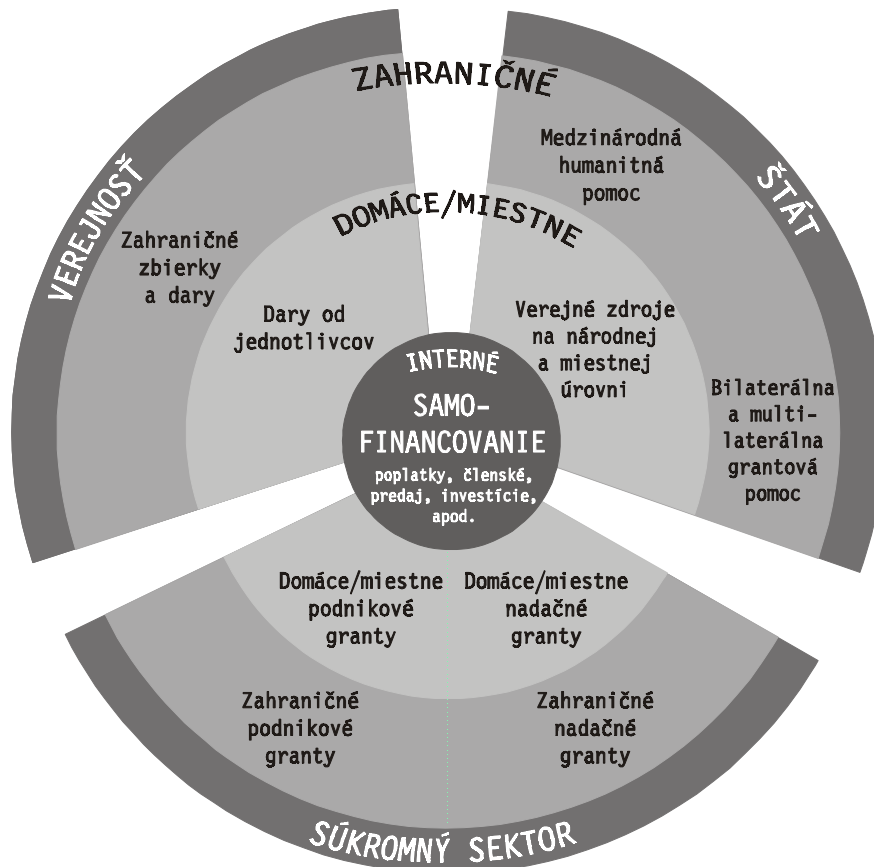
Zdroje financovania pre neziskové organizácie

V súčasnosti sa v rôznych prameňoch môžeme stretnúť s viacerými klasifikáciami zdrojov príjmov pre neziskové organizácie. Toto delenie finančných zdrojov sa mení od jednoduchého (iba pre určité územie, štát, príp. pre určitú formu neziskovej organizácie) až po zložitejšiu klasifikáciu, zahŕňajúcu čo najkomplexnejší prehľad existujúcich zdrojov príjmov.

Vo všeobecnosti medzi hlavné kritéria rozdelenia zdrojov financovania môžeme považovať:

- ❑ spôsob nadobudnutia – z vlastnej činnosti (interné zdroje) alebo z iného zdroja (externé zdroje);
- ❑ pôvod finančných prostriedkov – zo Slovenska (domáce, miestne zdroje) alebo z iných krajín (zahraničné zdroje);
- ❑ charakter darujúceho (financujúceho) subjektu – štát, štátny rozpočet, samospráva (verejné zdroje); spoločnosť, jednotlivci (individuálne zdroje) alebo nadácia, podnikateľský subjekt (súkromné zdroje);
- ❑ forma príjmu – dar, zbierka, dotácia, grant, objednávka a pod.

Pre lepšiu názornosť uvidíme schému klasifikácie finančných zdrojov, ktorá je do veľkej miery aplikovateľná aj na súčasné slovenské podmienky. Je uvedená podľa Davis, L.-Etchart, N.: Profits for Nonprofits. NESsT: Santiago, Chile, 1999. Str. 12.



Základným princípom financovania neziskového sektora je jeho viacdrojovosť. Jeho podstata spočíva vo využívaní viacerých zdrojov príjmov v neziskovej organizácii, a to s cieľom zabezpečiť si vlastnú nezávislosť od jedného finančného zdroja, ako aj vyhnúť sa negatívnym dôsledkom pri jeho neočakávanom zlyhaní. Ako príklad môžeme spomenúť neziskové organizácie najmä sociálneho charakteru, ktoré boli nielen v minulosti, ale sú aj v súčasnosti financované najmä zo strany verejného sektora (štátna správa, samospráva). V prípade systémovej zmeny verejného financovania neziskového sektora potom takýmto organizáciám môže hroziť reálny zánik z dôvodu neexistencie alternatívnych finančných zdrojov. Ďalším faktom je, že napríklad žiadny z donorov nie je ochotný hradiť 100 % finančných nákladov nejakého projektu, a tak je potrebné hľadať doplnkové zdroje na jeho vykrytie. Hovoríme pritom o tzv. spolufinancovaní alebo kofinancovaní projektov.

V nasledujúcich častiach sa budeme postupne venovať jednotlivým formám financovania neziskových organizácií. Rozdelili sme ich do týchto podkapitol:

Financovanie neziskových organizácií z verejných zdrojov, zo súkromných zdrojov, z individuálnych zdrojov a samofinancovanie a podnikanie neziskových organizácií.

Financovanie neziskových organizácií zo štátnych zdrojov

Ako sme už v úvode kapitoly spomenuli, slovenský neziskový sektor bol v posledných rokoch vo veľkej miere závislý na *zahraničných zdrojoch*, z ktorých významný podiel tvorili práve zahraničné vládne (štátne) zdroje. K najaktívnejším inštitúciám a programom doteraz patrili Americká informačná služba USIS, Americká agentúra pre medzinárodný rozvoj USAID (program Tvoja Zem), britský Know How Fund, Holandské veľvyslanectvo (program MATRA), Kanadské veľvyslanectvo a Delegácia Európskej únie.

V prípade *verejných financií*, Slovenská republika má k dispozícii rôzne legislatívne mechanizmy, ktorými sa môže podieľať na spolufinancovaní slovenských neziskových organizácií. Popri vytvorení rôznych právnych noriem takto môže podporovať činnosť MVO aj ekonomicky, formou niekoľkých mechanizmov. Tieto mechanizmy majú dve základné podoby:

- priama forma podpory neziskových organizácií
- nepriama forma podpory neziskových organizácií

PRIAMA FORMA PODPORY NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ ŠTÁTOM^[4]

Súčasná funkcia priamej formy je považovaná za málo rozvinutú a nedostatočne transparentnú. Situácia v oblasti priamej finančnej podpory zo strany štátu je neprehľadná, nejasná, informácie o rozdeľovacích mechanizmoch sú často nedostupné, čím sa prirodzene stráca aj možnosť sledovania účelnosti a efektivity využitia týchto prostriedkov.

V prípade priamej formy treba mať na zreteli najmä mechanizmus poskytovania *dotácií a grantov*, realizáciu *kontraktov a zmlúv*, v rámci ktorých nezisková organizácia poskytuje služby na objednávku štátu, a prerozdeľovanie výnosov z *privatizácie, lotérií, verejných zbierok a ďalších podobných hier*.

Mechanizmy priamej podpory neziskových organizácií pôsobia na rôznych úrovniach štátnej správy (ministerstvá, krajské a okresné úrady) a samosprávy (regionálna, miestna).

Podľa pôvodu týchto zdrojov môžeme hovoriť o:

- podpore z rozpočtových príjmov štátneho rozpočtu, formou poskytovania dotácií a uzatváraním kontraktov;
- podpore z mimorozpočtových príjmov (lotérie a iné podobné hry, príjmy z privatizácie)

Pre potreby **POSKYTOVANIA DOTÁCIÍ** neziskovým organizáciám Ministerstvo financií SR určilo „Záväznú podmienku poskytovania dotácií občianskym združeniam, nadáciám a záujmovým združeniam právnických osôb zo štátneho rozpočtu SR prostredníctvom rozpočtov ústredných orgánov č. 43/115/1996“. V súčasných podmienkach patrí táto forma k najčastejšie používanému spôsobu verejného financovania MVO na Slovensku.

V rokoch 1998 až 2002 mali jednotlivé rozpočtové kapitoly (predovšetkým ministerstvá) pridelené finančné prostriedky pre neziskové organizácie podľa nasledujúcej tabuľky. Ide o sumy zaznamenané v rozpočtovej položke 64201 - „Občianske združenia, nadácie a podobné organizácie“.

Tabuľka

Výška finančných prostriedkov položky 64201 v rokoch 1998 – 2002 (v tis. Sk)

Rozpočtová kapitola	1998	1999	2000	2001	2002
Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR	49 800	43 000	38 700	38 700	34 700
Ministerstvo životného prostredia SR	1 200	1 000	900	900	900
Ministerstvo kultúry SR	153 085	148 000	178 299	113 350	45 800
Ministerstvo školstva SR	451 535	352 535	322 802	321 652	288 589
Ministerstvo hospodárstva SR	206 600	6 600	5 922	7 900	11 600
Ministerstvo pôdohospodárstva SR	42 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Ministerstvo zahraničných vecí SR	4 500	1 445	1 300	1 300	1 300
Ministerstvo spravodlivosti SR	5 185	5 468	6 373	6 745	7 370
Ministerstvo výstavby a regionálneho rozvoja SR	0	0	0	100 000	16 980
Ministerstvo vnútra SR	25 960	52 460	50 295	52 460	52 460
Ministerstvo zdravotníctva SR	2 940	2 940	2 646	2 646	2 496
Ministerstvo obrany SR	0	0	0	862	1 070
Úrad vlády SR	15 010	45 015	15	22 500	22 501
Slovenská akadémia vied	2 500	2 400	2 366	2 366	2 366
Krajské úrady	2 097	13 900	100	0	
Všeobecná pokladničná správa	295 478	102 074	355 884	173 074	713 151
Úrad pre stratégiu rozvoja spoločnosti, vedy a techniky	86 016	75 606	0	0	0
Protidrogový fond		50 000	50 000	50 000	50 000
SPOLU	1 393 906	914 443	1 027 602	906 455	1 262 989

Zdroj: Štátne zdroje SR na roky 1998, 1999, 2000, 2001 a 2002

Mechanizmus pre poskytovanie dotácií využívalo v roku 2000 iba päť ministerstiev. Dotácie sa na jednotlivých ministerstvách poskytujú rôznymi spôsobmi a podľa rôznych interných pravidiel. Existujúce dotačné mechanizmy sú sprevádzané mnohými nedostatkami a problémami, predovšetkým:

- chýbajúci systém zverejňovania podmienok udeľovania dotácií;
- chýbajúce jasné a zreteľné kritériá pre rozdeľovanie dotácií na základe priorít rezortu;
- časté udeľovanie finančných prostriedkov bez ohľadu na kvalitu projektu a jeho dopad na cieľovú skupinu;
- nedostatočný obsahový a metodický audit (existuje iba účtovná kontrola);
- netransparentnosť pri rozhodovacích právomociach, výške rozdelených prostriedkoch, dostupnosti záverečných správ projektov.

Za základný problém netransparentnosti je považované nejednoznačné určenie verejných zdrojov financovania MVO.

Pridelovanie prostriedkov neziskovým organizáciám z rozpočtov ministerstiev sa v zásade uskutočňuje dvoma spôsobmi:

- pridelenie finančných prostriedkov vopred určeným „**tradičným organizáciám**“ (takto sa prerozdelenie približne 65% z celkovej sumy);
- získanie finančnej sumy na základe **predloženia projektov** (35% z celkovej sumy).

V prípade „tradičných organizácií“ ide o organizácie, ktoré sú od svojho vzniku podporované zo štátneho rozpočtu pravidelne, ročne, bez ohľadu na dosahované výsledky. Z mnohých môžeme spomenúť napríklad Dobrovoľná požiarňa ochrana, Slovenský zväz protifašistických bojovníkov, Národné stredisko pre ľudské práva, Slovenská humanitná rada apod.

Okrem ministerstiev boli dotácie neziskovým organizáciám poskytované aj štátnymi fondami (Štátny fond kultúry Pro Slovakia, Protidrogový fond, Štátny fond telesnej kultúry, Štátny fond životného prostredia). Kompetencie pre udeľovanie dotácií po ich zrušení v roku 2001 postupne prešli na príslušné ministerstvá. Jediným fondom, ktorý vo svojej činnosti pokračuje aj v súčasnosti je Protidrogový fond. Ročne pre potreby neziskových organizácií prerozdelené 50 mil. Sk.

Pre záujemcov o konkrétnejšie informácie o financovaní neziskových organizácií zo štátnych zdrojov uvádzame, že v roku 2002 vydala SAIA, n.o., publikáciu *Monitoring financovania MVO zo štátnych zdrojov v rokoch 1998 – 2002* (Autori: Dluhá M., Kouřil K.). Poskytuje obraz o financovaní MVO na Slovensku zo štátnych zdrojov. Táto štúdia nadväzuje na predchádzajúcu analýzu *Súčasný stav financovania MVO zo štátnych zdrojov na Slovensku* (Autorka: Belejová M.) z roku 2000, v ktorej sa autorka snažila opísať spôsob a mieru, akou sa štát v rámci rozpočtových pravidiel podieľa na spolufinancovaní MVO. Monitoring sa zamerlal predovšetkým na priamu formu financovania MVO zo štátnych zdrojov prostredníctvom jednotlivých rozpočtových kapitol. Predmetom zisťovania sa stala komparácia dotačných mechanizmov jednotlivých rezortov za roky 1998-2002.

Mechanizmus prerozdelenia **VÝNOSOV Z LOTÉRIÍ A INÝCH PODOBNÝCH HIER** upravuje zákon z 22.3.1999, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 194/1990 Zb. o lotériách a iných podobných hrách. Tento sa však sústreďuje na prevádzkovanie lotérií a hier len ako podnikateľskej činnosti, ale nevenuje primeranú pozornosť lotériám ako mimorozpočtovému zdroju príjmov MVO pre financovanie všeobecne prospešných činností. Od roku 1999 sú výnosy z prevádzkovania lotérií a hier príjmom štátneho rozpočtu.

Väčšia časť prostriedkov z lotérií sa používa pre účely športovej reprezentácie a telesnej kultúry. Časť ide na obce a mestá, pretože výherné prístroje zaťažujú predovšetkým ich. Znázornenie celkovej výšky prostriedkov získaných z výťažkov lotérií a iných podobných hier a jej rozdelenia medzi jednotlivé rezorty v rokoch 1999-2001 uvádzame v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka

Prostriedky z výťažkov lotérií a iných podobných hier rozdelené medzi rezorty v rokoch 1999-2001 (v tis. Sk)

Príslušný rezort	Rok 1999	Rok 2000	Rok 2001
Ministerstvo životného prostredia SR	10 000	11 250	11 250
Ministerstvo kultúry SR	100 000	118 847	102 147
Ministerstvo zdravotníctva SR	120 000	137 009	128 709
Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR	70 000	77 350	77 350
Ministerstvo školstva SR	360 000	518 044	543 044
Úrad vlády SR	----	15 000	15 000
Financovanie akcií pre obce a mestá	100 000	112 500	137 500
Vratky finančných prostriedkov prevádzkovateľom lotérií	40 000	35 000	35 000
Celková rozpočtovaná čiastka	800 000	1 025 000	1 050 000

Zdroj: Ministerstvo financií SR, február 2002

Vzhľadom na vysoký objem týchto prostriedkov (najmä pri MŠ SR, oblasť športu), transparentnosť v spôsobe ich rozdeľovania je rovnako dôležitá ako v prípade dotačných, grantových mechanizmov na jednotlivých ministerstvách. Avšak, skúsenosti pri zisťovaní informácií o rozhodovacích právomociach, spôsoboch rozdeľovania a podmienkach uchádzania sa o tieto zdroje zo strany neziskových organizácií hovoria o pretrvávajúcej netransparentnosti a neprehľadnosti v tejto oblasti.

Za ďalší možný zdroj a formu priamej podpory štátu mimorozpočtového charakteru sa môže považovať časť príjmov z **VÝNOSOV PRIVATIZÁCIE**. Grémium tretieho sektora v júli 2001 predložilo na rokovanie Rady vlády pre MNO materiál "Návrh na využitie časti výnosov z privatizácie na kapitálové posilnenie nadačného sektora" a žiadalo v ňom, aby sa na tento účel vyčlenila suma 1,5 mld. Sk, ktorá by sa použila na budovanie základín nadácií na Slovensku. Návrh sa vytvoril podľa vzoru Českej republiky (NIF – Nadačný investičný fond), kde kapitalizácia českého nadačného sektora predstavuje čiastku 2,1 mld. českých korún, čo predstavuje ekvivalent 2,5 mld. Sk. Avšak ako vývoj v apríli 2002 ukázal, nadácie na Slovensku pravdepodobne nebudú môcť v budúcnosti využívať túto formu štátnej podpory.

UZATVÁRANIE KONTRAKTOV A ZMLÚV medzi neziskovou organizáciou a verejným sektorom je ďalšou z možných foriem priamej podpory neziskových organizácií zo strany štátu či samosprávy. Aj keď skúsenosti ukazujú, že poskytovanie verejných služieb neziskovou organizáciou je lacnejšie a efektívnejšie ako ich zabezpečovanie prostredníctvom štátnych inštitúcií, doteraz nie sú vybudované vhodné podmienky pre financovanie týchto služieb z verejných zdrojov. Zákon č. 263/1999 Zb. o verejnom obstarávaní neumožňuje neziskovým organizáciám uchádzať sa o obstarávanie a poskytovanie verejných služieb, resp. ďalších výkonov, čím sa stráca možnosť týchto neziskových organizácií uzatvárať so štátom či samosprávou kontrakty a zmluvy na základe tohto zákona.

NEPRIAMA FORMA PODPORY NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ ŠTÁTOM⁴¹

Ako už zo samotného slova nepriama vyplýva, ide o podporu, ktorej výška sa bezprostredne po poskytnutí štátnej finančnej podpory nedá určiť a presne kvantifikovať. Na Slovensku má niekoľko foriem:

Oslobodenie od daní a ciel

Štát sa vzdáva časti príjmov, ktoré by inak získal na daniach, umožnením právnickým a fyzickým osobám oslobodiť svoj príjem od určitého druhu dane alebo cla. Týmto spôsobom sa napríklad v r. 1998 štát vzdal 3 mld. Sk. MVO sú oslobodené od platenia daní z príjmu z aktivít súvisiacich s poslaním organizácie. Daň z príjmov plynúcich z aktivít nesúvisiacich s poslaním organizácie musia MVO platiť, ak ich príjem presiahne za zdaňovacie obdobie 300 000 Sk. MVO sa týka taktiež platba dane z pridanej hodnoty, dovozného cla na nakupované tovary a služby, mzdové odvody a zdaňované sú aj úroky z vkladov na bankových účtoch.

Asignácia % dane z príjmov fyzických osôb

V decembri 2001 NR SR schválila zákon č. 561/2001 Zb., ktorým sa mení a dopĺňa Zákon o daniach z príjmov č. 366/1999 Zb. Najdôležitejšiu zmenu, týkajúcu sa neziskového sektora priniesol §48, ktorý umožňuje použiť daňovníkovi 1% zo zaplatenej dane z príjmov na verejnoprospešný účel, a to v prospech ním určenej zákonom vymedzenej právnickej osobe. Možnosť zaregistrovať sa v roku 2002 ako príjemca 1% využilo 4034 neziskových organizácií a celkovo získali 101 882 272 Sk. V roku 2003 sa na asignáciu zaregistrovalo 3386 organizácií. V októbri 2003 bol v rámci daňovej reformy prijatý nový zákon zavádzajúci rovnú daň. Táto právna norma priniesla od roku 2004 aj zmenu asignácie 1 % dane z príjmov fyzických osôb pre verejnoprospešné organizácie na 2 %. Zároveň sa zjednodušuje systém registrácie prijímateľov tohto percenta dane.

Asignácia % dane z príjmov právnických osôb

Podľa novely Zákona o daniach z príjmov č. 366/1999 Zb. z apríla 2002 majú možnosť aj právnické osoby venovať 1% zo svojej zaplatenej dane verejnoprospešnej organizácii pod podmienkou, že 1% zaplatenej dane musí byť vyššie ako 250 Sk. Túto možnosť môžu využiť len za rok 2003, od nasledujúceho roku 2004 sa v zmysle novelizácie daňovej legislatívy táto možnosť tiež zvyšuje na 2 % ako u fyzických osôb.

Odpočet daru zo základu dane z príjmu

Do konca roku 2003 bolo podľa predchádzajúceho zákona o dani z príjmov možné odpočítať zo základu dane dary peňažnej a nepeňažnej povahy právnických a fyzických osôb určené na podporu verejnoprospešného účelu. Pri právnických osobách musela byť hodnota daru min. 2000 Sk, pričom v úhrne bolo možné odpočítať najviac 2% zo základu dane. Odpočítať sa dali len dary poskytnuté na financovanie aktivít stanovených §20 zákona č. 366/1999 Zb. pri fyzických osobách to bolo 500 Sk. Maximálne bolo možné odpočítať dar vo výške 10% zo základu dane. Ako dar na zdravotnícke účely sa hodnota jedného odberu krvi a iných biologických materiálov bezpríspevkového darcu oceňovala sumou 2000 Sk.

Zákon č. 366/1999 Zb. kládol dôraz na vymenovanie účelov, na ktoré bolo možné dar poskytnúť, ale na druhej strane nejednoznačne definoval príjemcov ("obce a iné právnické osoby"). Z toho vyplýva, že nepriamu formu podpory netreba preceňovať, pretože nebola výhradne určená MVO. Podľa Ústredného daňového riaditeľstva príjemcami darov boli vo väčšej miere štátne rozpočtové a príspevkové organizácie (napr.: nemocnice, školy, sociálne zariadenia) ako MVO.

Napriek mechanizmu, pri ktorom štát umožňoval právnickým aj fyzickým osobám odpísať si časť z výšky poskytnutého daru z daňového základu, mnoho subjektov túto možnosť nevyužívalo z dôvodu zákonného stanovenia nízkych, nemotivujúcich sadzieb odpisovania. Výsledkom toho bolo, že dar (jeho odpis zo základu dane) mnoho príjemcov darov už nevnímalo ako nepriamu formu podpory štátu, ale ako príjem zo súkromných zdrojov, keďže podiel finančných prostriedkov darcu bol v tomto prípade oveľa väčší ako podiel, ktorého sa vzdal štát.

Daňová reforma v rámci zjednodušenia systému priniesla od roku 2004 zrušenie tejto možnosti. Podľa novelizovanej daňovej legislatívy už nebude možné odpočítať si poskytnutý dar zo základu dane, a to ani pri fyzických ani právnických osobách. Tento fakt výrazne negatívne obmedzí darcovstvo verejnoprospešným organizáciám, na ktoré nestimulujúco pôsobila už aj doterajšia slabá daňová motivácia. V roku 2004 sa však pravdepodobne chystá nová právna úprava darovania, a to cez legislatívu upravujúcu inštitút sponzoringu.

Napriek rôznym názorom predstaviteľov spoločenského a politického života na adekvátnu mieru a spôsob financovania MVO zo strany štátu, pre budúcnosť a trvalú udržateľnosť neziskových organizácií musia byť neziskový sektor a verejný sektor (zastúpený štátnymi a samosprávnymi orgánmi na všetkých úrovniach) rovnocennými partnermi v spoločnom úsilí o rozvoj občianskej spoločnosti. Výsledkom môžu byť obojstranne výhodné partnerstvá a úspešná medzisektorová spolupráca. Tá sa čoraz viac začína objavovať už aj na Slovensku, najmä v dôsledku reformy a decentralizácie verejnej správy ako aj integrácie Slovenska do Európskej únie.

Financovanie neziskových organizácií zo súkromných zdrojov

Pod súkromnými zdrojmi v kontexte financovania neziskových organizácií rozumieme nadačné (nadácie zriadené súkromnými osobami) a podnikové zdroje (podnikové nadácie, zdroje firiem, podnikateľov). Rovnako ako pri verejných zdrojoch, aj v prípade súkromných budeme rozlišovať medzi zahraničnými a tými z domáceho prostredia.

NADÁCIE

Zahraničné nadačné zdroje

Zahraničné nadačné zdroje tvorili a stále tvoria najsilnejšiu finančnú základňu pre financovanie neziskových organizácií nielen na Slovensku, ale aj v ďalších transformujúcich sa krajinách. Priamo, prostredníctvom založenia slovenskej pobočky (tiež nadácie) alebo vytvorením partnerstva so slovenskou neziskovou organizáciou - redistribútorom - podporujú slovenské neziskové organizácie podľa vlastných priorít. Títo redistribútori fondov získaných zo zahraničia patria medzi najväčších donorov na Slovensku. Vo väčšine prípadov však nemajú ani dostatočnú vlastnú základňu. Je preto otázne, dokedy budú ako donori, resp. rozdeľovači finančných prostriedkov iným organizáciám, na Slovensku pôsobiť, keďže v súčasnosti sa práve najväčšie zahraničné nadácie rozhodli po viac ako desaťročí postupne opustiť región strednej a východnej Európy a orientovať sa na krajiny s nižším stupňom transformácie.

Medzi skupinu zahraničných nadácií, ktoré na Slovensku nemajú sídlo, ale v posledných rokoch pri budovaní občianskej spoločnosti zohrali významnú úlohu patria: americké Charles Stewart Mott Foundation, Ford Foundation, Rockefeller Brothers Fund, National Endowment for Democracy, japonské Sasakawa Peace Foundation a Nippon Foundation, z Európy Spolupracujúce holandské nadácie pre strednú a východnú Európu, britský Charity Know How a Westminster Foundation, ale aj nemecké Friedrich Ebert Stiftung a Konrad Adenauer Stiftung.

Medzi najvýznamnejšie zahraničné nadácie registrované na Slovensku, podporujúce rôzne typy aktivít a programov, patria alebo v minulosti patrili Nadácia otvorenej spoločnosti – Open Society Foundation, financovaná americkým filantropom G. Sorosom, Nadácia pre podporu občianskych aktivít, financovaná z prostriedkov európskeho PHARE, Nadácia Ekopolis a ETP Slovensko distribujúce hlavne prostriedky USAID, Nadácia pre deti Slovenska, Vzdelávacia nadácia Jana Husa, Regionálne environmentálne centrum, Karpatská nadácia a German Marshall Fund.

Domáce nadačné zdroje

Na Slovensku bolo v minulosti registrovaných približne 500 nadácií, po novelizácii zákona o nadáciach v roku 2002 ich počet poklesol. Väčšina z nich je operačných, ktoré sa orientujú na podporu vlastných programov a aktivít. Len malý počet z nich je grantových, ktoré poskytujú finančné prostriedky ďalším inštitúciám alebo jednotlivcom. Grantové nadácie pôsobiace na Slovensku vytvorili v roku 1998 neformálne zoskupenie – Fórum donorov (dnes už registrované ako záujmové združenie právnických osôb), ktorého poslaním je zvýšiť efektivnosť rozdeľovania grantov a vytvoriť podmienky pre zlepšenie finančnej podpory tretieho sektora. Mnoho nadácií sa od svojho vzniku stretáva s nedostatkom finančných prostriedkov, čoho výsledkom je, že skutočne fungujúcich takýchto grantových subjektov je veľmi málo. Od roku 1989 bolo založených mnoho nadácií, ktorým chýba základný kapitál pre ďalší rozvoj, a niektoré po dvoch-troch rokoch existujú iba formálne. Výnimku tvoria nadácie, pri ktorých zrode stáli finančne väčší zakladatelia zo zahraničia.

Početnú skupinu tvoria tie nadácie, ktoré vznikli popri iných organizáciách alebo subjektoch. Tie sú v značnej miere zriadené školskými alebo zdravotníckymi zariadeniami. Približne dve tretiny z celkového počtu nadácií sa angažuje a pôsobí v oblasti zdravotníctva, školstva a sociálnej pomoci. Súvisí to s vedomím občanov prvotne pomáhať najmä ľuďom odkázaným na pomoc iných (sociálna a zdravotnícka pomoc) a uspokojovať ich základné ľudské potreby.

Starostlivosť o občanov zo strany štátu sa javí ako nedostatočná, čoho dôsledkom je vznik nadácií (neziskových organizácií) a tým budovanie a posilňovanie neziskového sektora na Slovensku. V súčasnosti sa rozširuje vedomie ľudí o užitočnosti väčšiny nadácií a mimovládnych organizácií^[2].

Regionálne rozloženie nadácií podľa krajov ukazuje vysokú nerovnomernosť. Asi 40% registrovaných nadácií sa nachádza v Bratislavskom kraji. Najväčší počet nadácií sa nachádza v Bratislave. Vyplýva to z postavenia Bratislavy ako hlavného mesta SR, centra politického, kultúrneho, hospodárskeho a univerzitného života obyvateľov. Je tu väčšina strešných organizácií, ako aj zahraničných MVO etablovaných na Slovensku. Nadácie dnes pôsobia hlavne vo veľkých mestách a len v malej miere v sídlach pod 10 000 obyvateľov^[1].

V ostatných rokoch vznikajú na Slovensku aj tzv. komunitné nadácie, ktoré si postupne vytvárajú vlastnú základinu. Ich hlavným zámerom je získané zdroje premieňať na základinu a z jej zhodnocovania poskytovať malé granty k zvyšovaniu života v rámci svojej komunity. Činnosť týchto nadácií má veľký vplyv na formovanie kultúry filantropie a medzisektorovej spolupráce v slovenských komunitách. Komunitné nadácie spája predovšetkým snaha získať alebo zhromaždiť kapitál zo zdrojov miestneho spoločenstva a tiež ochota a schopnosť finančne podporovať aktivity pri zlepšovaní života miestneho spoločenstva. Prvá komunitná nadácia na Slovensku, Komunitná nadácia Zdravé mesto Banská Bystrica, bola založená v roku 1994. Koncom roka 1998 dosiahla základinu 4,5 mil. Sk, v roku 2002 dosahuje jej výška sumu už 19 mil. Sk. Spomedzi ďalších úspešných komunitných nadácií môžeme spomenúť napríklad Komunitnú nadáciu Bratislava, Malokarpatskú KN Revia, Nitriansku KN, Žilinský komunitný fond, KN Veľký Šariš, KN Prešov či ďalšie.

Pre zaujímavosť uvádzame prehľad výšky udelených grantov niektorými nadáciami v rokoch 1999-2001. Ide o nadácie s najaktívnejšou podporou neziskových organizácií na Slovensku v posledných rokoch.

Tabuľka

Grantová činnosť vybraných nadácií v rokoch 1999-2001

Organizácia	Výška udelených grantov (v tis. Sk)		
	1999	2000	2001
Nadácia otvorenej spoločnosti – Open Society Foundation	129 146	146 500	135 207
Nadácia pre podporu občianskych aktivít	49 410	37 225	117 888
Nadácia Ekopolis	17 851		
Nadácia Ekopolis a ETP Slovensko – Program Tvoja Zem		29 549	36 700
Nadácia pre deti Slovenska	7 650	15 492	13 696
Nadácia pre občiansku spoločnosť – Nadácia Pontis	1 080	9 597	517
Slovenská humanitná rada	1 826	1 826	504
Karpatská nadácia	4 013	6 505	8 279
Vzdelávacia nadácia Jana Husa	2 907	3 155	3 755
Regionálne environmentálne centrum	5 400	3 415	3 700
Nadácia Charlesa Stewarta Motta	11 250	55 192	23 188
Sasakawova mierová nadácia	3 780	2 650	4 250
Spolupracujúce holandské nadácie pre strednú a východnú Európu – Nadácia Socia	18 364	10 949	15 000
German Marshall Fund of the United States		7 381	20 742
Ekumenická rada cirkví v SR		8 325	9 661
SPOLU	252 677	337 761	393 087

Zdroj:

Demeš, P.: Mimovládne organizácie a dobrovoľníctvo. In: Slovensko 2002. Súhrnná správa o stave spoločnosti. IVO: Bratislava 2002.

Demeš, P.: Financovanie tretieho sektora. In: Hospodársky denník, 19.-21.2001, str. 5

SAIA-SCTS: Profil tretieho sektora na Slovensku, Bratislava 2000.

PODNIKATEĽSKÝ SEKTOR

V súčasnosti je fungovanie neziskových organizácií na Slovensku poznačené častou neprofesionalitou a neskúsenosťami vedúcich pracovníkov s ich riadením a zabezpečovaním trvalo udržateľných zdrojov. Častý amaterizmus sa prejavuje najmä v nedostatočnom uplatňovaní manažérskych a marketingových postupov v riadení a vytváraní vzťahov s verejnosťou (či už donorskou, podnikateľskou alebo klientskou), ďalej v slabých skúsenostiach predovšetkým s finančným manažmentom, spoliehaní sa na jeden zdroj financovania (zahraničné nadácie) a slabej diverzifikácie zdrojov a rizík. Možno skonštatovať, že absencia trhového myslenia, minimálne znalosti o samofinancovaní vlastných operácií, rovnako ako aj nedôvera, predsudky a neschopnosť strategickú a vzájomne výhodnej spolupráce s inými sektormi, hlavne podnikateľským, je bežným javom.

Podnikateľský sektor je momentálne nedostatočne motivovaný pre spoluprácu s neziskovým sektorom, jednak pre minimálnu daňovú stimuláciu, jednak pre obmedzené chápanie medzisektorovej spolupráce ako čisto vzťahu darca-príjemca bez ďalších možných obojstranných výhod a strategických prínosov. Chýbajúca podniková kultúra spoločenskej angažovanosti, etický kódex podnikania so sociálnymi rozmermi a koncept sociálnej zodpovednosti podnikov za rozvoj svojej komunity sú rovnako problémami, ktorým musia len pomaly sa rozvíjajúce partnerstvá medzi podnikmi a neziskovým sektorom čeliť. Pritom často nie sú chápané ako prostriedky vytvárania pozitívnej publicity podniku, odlišenia od konkurencie, motivácie vlastných zamestnancov či ako spôsoby objavovania nových príležitostí na trhu.

Spolupráca neziskového a podnikateľského sektora vychádza na jednej strane z potreby diverzifikácie finančných zdrojov pre verejnoprospešné organizácie, kde sa podniky javia ako jeden z potencionálnych podporovateľov týchto projektov, a na strane druhej z presvedčenia, že poslanie podnikateľských subjektov nie je len v tvorbe zisku. Vychádza z takzvaného konceptu *spoločenskej zodpovednosti podnikania* (corporate social responsibility), ktorej jedným z aspektov (popri environmentálnej zodpovednosti a ekonomickej výkonnosti) je aj zodpovednosť sociálna alebo spoločenská. Tá sa prejavuje v dobrom zaobchádzaní a motivácií zamestnancov, zodpovednom prístupe k dodávateľom, odberateľom či investorom, ale aj v aktívnom zapojení sa do budovania komunity, v ktorej podnik pôsobí. Jedným z takýchto zapojení je aj spolupráca s neziskovými organizáciami a podpora verejnoprospešných projektov.

Z minulosti vo viacerých podnikoch, hlavne tých väčších, pretrváva istá tradícia podpory verejnoprospešných aktivít – neziskových organizácií či projektov. V meniacich sa sociálno-ekonomických podmienkach a v dôsledku úspešného pôsobenia na trhu pristupujú viaceré slovenské podniky k formovaniu vlastných podnikových nadácií. Tie sa orientujú buď na podporu súčasných či bývalých zamestnancov alebo verejnoprospešných organizácií či projektov v komunite, v ktorej podnik pôsobí. Spomenúť môžeme napr. aktivity a.s. Slovaft, Nadáciu Závodov Slovenského národného povstania, Nadáciu Železiarne Podbrezová a i. Zo zahraničných podnikových alebo korporátnych nadácií je na Slovensku známa a aktívna napr. nadácia spoločnosti Citibank, a.s..

Dôležitú úlohu tu zohráva *podnikové darcovstvo* alebo korporatívna filantropia, teda ochota podniku venovať nejakú hodnotu na verejnoprospešný účel, a to buď jednorazovo či opakovane bez nároku na nejakú protislužbu. Inú úroveň spolupráce podnikateľského subjektu s neziskovým predstavujú dlhodobejšie *strategické partnerstvá*, ktoré môžu fungovať aj na komerčnejšom princípe tzv. *dobročinného marketingu* (*cause related marketing*) - napríklad v našich podmienkach známy projekt Ostrovy života, Počítače školám, apod. (viac v časti o samofinancovaní) - alebo potom klasický komerčný vzťah na báze *sponzoringu*. V súvislosti s prístupovým procesom našej krajiny do Európskej únie nový rozmer nadobúda medzisektorová spolupráca a partnerstvá medzi podnikateľskými a neziskovými subjektami hlavne v oblasti komunitného a regionálneho plánovania a rozvoja.

OBSAH vzájomnej spolupráce

Pri vzájomnej spolupráci sa vytvára priestor na to, aby podnikatelia pomohli neziskovým organizáciám napríklad:

- finančnými prostriedkami
- vlastnými výrobkami alebo službami
- objednávkami a zákazkami
- prenájmom priestorov, telefónu, internetu
- skúsenosťami, know-how a informáciami
- dobrovoľníckou prácou zamestnancov

Podniky môžu od podporovanej neziskovej organizácie dostávať ako protihodnotu napríklad:

- reklamu, publicitu, podporu značky a imidžu, PR
- dobrý pocit
- poďakovanie, uznanie
- protislužbu – výmenu informácií, výstupy analýz, publikácie, know-how, ale aj napr. priestory, vzdelávanie a školenia, zdravotnú starostlivosť, prácu s deťmi zamestnancov a pod.
- ľudské zdroje, expertov
- spoluprácu na rozvoji komunity
- spoločné projekty, resp. akcie, spoločenské udalosti
- kontakt na cieľovú skupinu, príp. jej rozšírenie pre vlastné podnikateľské zámery

MOTÍVY A PREKÁŽKY vzájomnej spolupráce

Za všeobecné motívy, ktoré vedú podnikateľské subjekty k podpore neziskových organizácií a projektov môžeme považovať:

- uspokojenie žiadateľov;
- daňové zvýhodnenie, odpisy;
- pozitívna odozva verejnosti;
- lepší imidž značky;
- prehĺbenie lojality zákazníkov;
- dlhodobé budovanie pozitívneho postavenia podniku v komunite, v ktorej pôsobí.

Nízka miera spolupráce podnikov s neziskovými organizáciami môže byť pravdepodobne zapríčinená aj napríklad:

- nedostatkom informácií o neziskových organizáciách a nedôverou voči nim;
- kvalitou a prezentáciou projektov zo strany MVO;
- nedostatočnou profesionalitou a amaterizmom MVO;
- nedostatočnou spoľahlivosťou a obavami o zneužitie poskytnutých prostriedkov;
- nedostatočnou motiváciou zo strany štátu (napr. nemotivujúce daňové odpisy);
- stanovením si vlastných priorít a cieľov;
- nedostatkom disponibilných zdrojov;
- považovaním takto vynaložených peňazí za „neefektívne investície“.

Situácia v ekonomike a spoločnosti na Slovensku sa v posledných rokoch v porovnaní s minulosťou postupne mení. To, či sa menia aj prístupy k medzisektorovej spolupráci medzi podnikmi a neziskovými organizáciami u nás, zisťovala v roku 2002 analýza združenia PANET, zameraná na stav vzájomnej spolupráce týchto subjektov (Marček, E. - Dluhá, M.: *Podniky a neziskové organizácie. Analýza vzájomnej spolupráce. PANET, 2002*). Do analýzy sa zapojilo 194 podnikov a 172 neziskových organizácií. Z jej výsledkov vyberáme nasledujúce:

Podnikateľské subjekty

- štyri pätiny zapojených podnikov boli už v minulosti oslovené zo strany neziskových organizácií so žiadosťou o podporu či spoluprácu;
- takmer tri štvrtiny z týchto podnikov takúto podporu vo forme predovšetkým finančných prostriedkov aj poskytlo;
- podpora či spolupráca mala väčšinou jednorazový charakter a smerovala najmä do organizácií pôsobiach v oblasti športu, detí a mládeže i zdravotníctva;
- v oblasti spolupráce s neziskovými organizáciami sú zo strany podnikov, čo sa týka právnej formy, najpreferovanejšie rozpočtové a príspevkové organizácie popri športových kluboch, a to na úrovni regiónu, v ktorom podnik pôsobí;
- podniky len veľmi neradi uvádzajú finančnú výšku podpory, naproti tomu ako protihodnotu, ktorú v spolupráci dostávajú, spomínajú reklamu, pozitívnu publicitu a podporu značky i celkového imidžu dôveryhodnosti;
- najväčšou bariérou vo väčšom rozvoji podnikateľsko-neziskovej spolupráce a partnerstiev je nedostatočne motivujúca legislatíva. Napriek tomu, až dve tretiny podnikov zo skúmanej vzorky v tejto spolupráci vidia potenciálne prínosy a majú v tomto smere aj plány do budúcnosti.

- ❑ drvivá väčšina zo zapojených podnikov chce venovať 1% dane z príjmov právnických osôb, a to na oblasť zdravotníctva, podpory detí, mládeže a športu. Radi by však o tejto možnosti ako aj celom sektore získali viac informácií;
- ❑ informačné technológie – internet – ešte vo vzájomnej spolupráci verejnoprospešných a podnikateľských subjektov nezohrávajú tú úlohu, ktorú by mohli.

Neziskové organizácie

- ❑ štyri neziskové organizácie z piatich uviedli, že už podniky oslovili so žiadosťou o podporu, avšak ani nie dve z piatich majú nejaké dlhodobšie vzťahy s podnikateľským subjektom;
- ❑ spolupráca v mnohých prípadoch stojí len na dobrých osobných vzťahoch a známostiach;
- ❑ najčastejšie mimovládne organizácie od podnikov dostávajú finančné prostriedky a ako protihodnotu im ponúkajú reklamu, propagáciu a zlepšenie mena či imidžu značky;
- ❑ najväčšia prekážka intenzívnejšej spolupráce dominuje aj v prípade neziskových organizácií – je to nevyhovujúca legislatíva;
- ❑ skoro všetci zúčastnení v budúcnosti uvažujú o získavaní zdrojov a spolupráci s podnikateľským sektorom. Využijú tiež novú možnosť získať 1% dane z príjmov právnických osôb

Financovanie neziskových organizácií z individuálnych zdrojov

Pod individuálnymi zdrojmi v kontexte financovania neziskových organizácií rozumieme zdroje získané od individuálnych darcov, konkrétnych ľudí či jednotlivcov. Metóda získavania prostriedkov od individuálnych darcov sa pokladá za jednu z najstabilnejších, hoci jej úspešnosť je často podmienená vysokou náročnosťou. Pri tejto metóde ide o veľké množstvo „drobných“ darcov, kde strata jedného či dvoch (na rozdiel od podpory z veľkých nadácií) „nepoloží“ organizáciu. To je jeden z dôvodov, ktoré túto metódu predurčujú na to, aby zabezpečila stabilitu organizácie. Na druhej strane získanie dostatočného množstva takýchto darcov, aby sa zabezpečila zaujímavá čiastka, môže byť veľmi náročné a môže na strane neziskovej organizácie vyžadovať množstvo ľudských, materiálnych i nemateriálnych kapacít. Snáď aj preto sa s výnimkou charitatívnych a cirkevných organizácií táto metóda na Slovensku používa relatívne málo.

FORMY oslovovania individuálnych darcov

Poznáme niekoľko základných foriem oslovovania individuálnych darcov. V slovenských podmienkach sú použiteľné predovšetkým nasledujúce^[7]:

- ❑ **Zrážky zo mzdy** – jednoduchá forma, ktorá umožňuje darcovi použiť vlastného zamestnávateľa ako nástroj. U nás bola táto metóda v najväčšej miere použitá v kampani Hodina deťom, ktorú organizovala Nadácia pre deti Slovenska.
- ❑ **Verejné dobročinné akcie** – fundraisingové podujatia, ktorých cieľom je zábavnou a zaujímavou formou vyzbierať od individuálnych darcov finančné príspevky. Na Slovensku existuje už niekoľko úspešných príkladov, ako také podujatia organizovať. Príkladom je Pochod pre deti, ktorý organizuje Unicef.
- ❑ **Priamy kontakt** – jedna z najnáročnejších foriem oslovovania individuálnych darcov, ktorá vyžaduje veľké množstvo dobrovoľníkov. Na druhej strane je to jedna z najúčinnějších foriem, lebo umožňuje aj priamu komunikáciu s darcom. U nás sa táto metóda odskúšala v kampani „Dobrá novina“ na pomoc deťom v Afrike, organizovanej občianskym združením eRko (Hnutie kresťanských spoločenstiev detí) či napr. pri akcii Ligy proti rakovine „Deň narcisov“.
- ❑ **Členské príspevky** – najjednoduchšia metóda oslovovania individuálnych darcov, ktorí sú už vo väčšine prípadov aj presvedčení o užitočnosti organizácie. U nás sa ešte stále dostatočne kreatívne nevyužíva, avšak niektoré organizácie majú aj v tomto skúsenosti. Napríklad komunitné nadácie či nezisková organizácia Dom fotografie. Členské príspevky sa zaraďujú aj medzi metódy samofinancovania neziskovej organizácie.
- ❑ **Zasielanie pošty alebo telefonovanie** – oslovovanie individuálnych darcov prostredníctvom listu alebo telefonátu. Táto metóda sa v našich podmienkach nie veľmi využíva.

Všetky formy oslovovania individuálnych darcov spája niekoľko spoločných znakov. Prakticky sa vždy pracuje so štyrmi základnými skupinami, ktoré ovplyvňujú tento proces po kvalitatívnej a kvantitatívnej stránke. Patria sem: médiá, sponzori, sprostredkovatelia a individuálni darcovia.

Medzi **FAKTORY**, ktoré ovplyvňujú darcovstvo jednotlivca, patria^[7]:

Emócie – jednotlivec sa v konečnom dôsledku nerozhodne iba na základe zrelej a rozumnej úvahy. Rozhodne sa na základe emócií. Pri dávaní neziskovým organizáciám to platí dvojnásobne. Uvedenie si tohto faktu môže organizáciu ochrániť od zbytočného vysvetľovania a argumentovania v rámci kampane. Čím väčšie emócie vie organizácia vzbudiť svojim posolstvom, tým väčší môže byť aj ohlas pri individuálnom rozhodovaní.

Dôvera – je to jeden z komponentov, ktorý nie je možné budovať až počas samotnej zbierky. Schopnosť preukázať, že sa organizácii už podarilo získať nejaké finančné prostriedky, a že ich vie spravovať v prospech cieľovej skupiny, sa stáva integrálnou súčasťou kampane.

Lahkosť dávania – je pre jednotlivca asi najpodstatnejší faktor. Čím zložitejšia je cesta, ktorou môže naplniť svoj úmysel, čím viac času uplynie od momentu rozhodnutia po jeho skutočné vykonanie, tým menšia je pravdepodobnosť, že oslovený/darca skutočne dá.

Jednoduchosť komunikácie – dostupnosť informácie, jej krátkosť a pochopiteľnosť sú pre jednotlivca rozhodujúcim faktorom pri zhrňaní údajov o zbierke. Dobrým príkladom tejto jednoduchosti sú niektoré internetové stránky, ktoré pri prvom kontakte poskytujú základný obraz a pre prípadných záujemcov dovoľujú hlbšie vnikanie do problematiky.

Samofinancovanie a podnikanie neziskových organizácií

V súvislosti s vyššie uvedenými skutočnosťami (jednostranná závislosť na zahraničných grantových zdrojoch, postupný presun donorov ďalej do východnej a juhovýchodnej Európy a Zakaukazska, nedostatočné domáce zdroje, chýbajúca tradícia domáceho darcovstva a pod.) sú neziskové organizácie čoraz viac konfrontované s dilemou, ako zabezpečiť finančné krytie svojich aktivít. Ako odpoveď na neľahké postavenie v takejto novej situácii sa ponúka tvorba zdrojov samotnou organizáciou namiesto spoliehania sa na fundraising zvonka. Tzv. samofinancovanie sa preto považuje za jedno z riešení.

Samofinancovanie je proces, pri ktorom nezisková organizácia využíva svoje kapacity (ľudské, materiálne, finančné, know-how a pod.) na tvorbu a získavanie zdrojov (predovšetkým, avšak nie výlučne, finančných) pri súčasnom napínaní svojho poslania. Pritom napínanie nejakej verejnej- či vzájomneprospešnej misie organizácie je kľúčovým prvkom, ktorý ju odlišuje od podnikateľského subjektu. Hoci sa tvorba zisku môže na prvý pohľad pre neziskovú organizáciu zdať ako čosi nepatričné či nevhodné, opak je pravdou. Aj neziskový tak ako podnikateľský subjekt môže tvoriť pozitívny hospodársky výsledok zo svojej činnosti, rozdiel je však v tom, že v prvom prípade je tento zisk určený na napínanie neziskových cieľov v rámci misie organizácie, a nie na obohatenie majiteľov tak ako u podnikateľov. Práve komplikovaná situácia vo finančnom zabezpečení neziskových organizácií z externých zdrojov bude mnohé organizácie nútiť buď obmedziť, či ukončiť svoju činnosť pre nedostatok zdrojov, alebo presunúť ťažisko financovania na interné zdroje vo vlastnej réžii.

MOTÍVY samofinancovania

Tvorba zdrojov z vlastnej činnosti pomáha organizácii predchádzať neistotám z financovania z vysychajúcich zahraničných a nedostatočných domácich grantov, ako aj lepšie zvládať čoraz väčšiu konkurenciu neziskoviek o čoraz menší balík peňazí. V drivej väčšine grantových či projektovo viazaných peňazí ide navyše o účelové viazanie zdrojov, tzn. že sa musia použiť na účel, na ktorý boli navrhnuté a schválené. Častokrát to vedie k ich neefektívnemu vynakladaniu, keď nevyčerpané prostriedky treba „minúť“ za každú cenu, aby neprepadli, či sa nemuseli vracaať donorovi. Samofinancovanie naproti tomu umožňuje organizácii získavať tzv. voľné peniaze, ktoré môže použiť na úhradu vlastných prevádzkových či administratívnych nákladov či financovanie priorít podľa vlastného uváženia. Organizácia tak nie je nútená prispôbovať svoje aktivity a projekty požiadavkám a podmienkam darcov. Samozrejme, že získavanie zdrojov samofinancovaním kladie zväšené nároky na kvalitu finančného i celkového manažmentu, a teda vyžaduje aj vyššiu mieru profesionálneho riadenia celej organizácie. Ak sú však tieto procesy dobre zvládnuté, v konečnom dôsledku to pre organizáciu prináša väčšiu finančnú stabilitu a umožňuje jej to klásť väčší dôraz na vlastnú činnosť pre napínanie stanoveného poslania. Navyše finančná nezávislosť umožňuje niektorým organizáciám vyvíjať aj kontroverzné aktivity pri kritike či obhajobe nejakých práv. V končenom dôsledku posilňuje úspešne zvládnuté samofinancovanie vlastnú nezávislosť organizácie, podporuje jej autonómiu a dodáva kredibilitu nielen organizácii samotnej, ale aj myšlienke či spoločenskej zmene, o ktorú sa svojím pôsobením usiluje.^[10]

METÓDY samofinancovania

Rozlišujeme niekoľko metód samofinancovania: ^[10]

- **Členské príspevky:**
Predovšetkým organizácie, ktoré sú postavené na členskom princípe, a teda širokých členských základniach (sú tzv. vzájomnospesné) sa môžu spoliehať na vlastné príjmy z členského. Cieľom týchto organizácií je naplňať nejaké potreby svojich členov, ktorí sú za to ochotní venovať organizácii nejaké zdroje.
- **Predaj produktov:**
Neziskové organizácie môžu v rámci svojich programov a aktivít produkovať rôzne výrobky, ktoré sa môžu stať zdrojom jej príjmu. V závislosti od zamerania organizácie môže ísť napr. o remeselné výrobky, knižky, publikácie, tričká, multimediálne produkty (CD, kazety, ďalšie), ale napr. aj kresby hendikepovaných detí vo forme pohľadníc, rôzne prívesky, odznaky a pod. Organizácia získava zdroje ich predajom, či už za symbolické (zlomok skutočnej hodnoty), nadsadené tzv. „benefičné“ (zväčša viac ako skutočná hodnota) alebo otvorené ceny (koľko nám za to dáte?)
- **Spoplatnenie služieb:**
Neziskové organizácie môžu využiť spoplatnenie niektorých služieb, ktoré v rámci svojej misie poskytujú, napr. školenia, poradenstvo, konzultácie, preklady, tlmočenie, ale aj napr. stravovanie, ubytovanie či ošetrovanie. Služby, ktoré tak predtým hradil nejaký donor, môže teraz napr. čiastočne či plne financovať ich prijímateľ, spotrebiteľ či klient. V praxi sa začína čoraz viac presadzovať aj kontrahovanie neziskových organizácií tretími subjektami (napr. neziskovka poskytuje sociálne služby dôchodcom v obci na objednávku a za úhradu miestnej samosprávy či štátnej správy).
- **Využívanie materiálnych statkov:**
Pri tejto metóde samofinancovania sa na tvorbu zdrojov využívajú aj ďalšie materiálne statky, ktoré má organizácia k dispozícii. Ide napr. o prenájom vlastného priestoru iným subjektom, využívanie zariadení inými subjektami za úhradu (napr. automobilov, prístrojov) a pod.
- **Využívanie nemateriálnych statkov:**
Podobne ako v predchádzajúcom prípade, v tomto nezisková organizácia využíva nejaké nemateriálne bohatstvo, ktorým disponuje a ktoré môže využiť na generovanie nových príjmov. Napr. vzdelávacia organizácia disponuje jedinečným know-how, ktoré môže sprostredkovať aj komerčnému subjektu, alebo môže ísť o využívanie nejakých metodík, postupov, patentov apod. Do tejto skupiny spadá aj „prenájom“ svojej značky či loga napr. pre komerčný produkt v rámci tzv. cause-related (dobročinného) marketingu. Pri ňom spolupracuje nezisková organizácia s podnikateľským subjektom. Za poskytnutie svojho loga komerčnému subjektu či výrobku a tým poskytnutie príležitosti pre firmu na odlíšenie sa od konkurencie cez spoločenskú angažovanosť, získava podiel z príjmu z každého predaného výrobku. Podnikateľský subjekt naopak získava jedinečný prvok odlíšenia sa a konkurenčnú výhodu v marketingovej komunikácii. U nás sú z minulosti známe projekty napr. Ostrovy života (Detský fond a neskôr Nadácia Markíza v spolupráci s Procter&Gamble, Danone, Pepsi), Projekt počítače školám (Unilever-Rama na podporu škôl) či Pomôžme obetiam povodní (Danone a obeť povodní).
- **Príjmy z investícií:**
Tieto zdroje sú najmenej využívaným spôsobom získavania dodatočných zdrojov, asi aj preto, že slovenské neziskové organizácie zväčša nedisponujú voľným kapitálom, ktorého zhodnocovaním by si mohli „prilepšiť“ svoje rozpočty. Napriek tomu aj na Slovensku sa už úspešne realizuje projekt tzv. spoločného investovania, v ktorom nadácie združili voľné prostriedky a v správe Tatra Asset Managementu založili špeciálny investičný balík pre neziskové organizácie CharitySet, do ktorého sa môžu voľne zapojiť ktorékoľvek mimovládne neziskové organizácie a zhodnotiť tak svoje voľné zdroje.

RIZIKÁ samofinancovania

Prirodzene, že ak sa nezisková organizácia rozhodne pre samofinancovanie, musí čeliť aj viacerým rizikám. Tie sa môžu týkať tak ponúkaných výrobkov a služieb ako aj samotnej organizácie a jej kapacít.

Pri ponuke tovarov a služieb je kľúčová ich jedinečnosť a kvalita či prirodzene cena. Konkurencia komerčného sektora je veľká a len kvalitný produkt sa môže úspešne a dlhodobo predávať. Dôležité je aj zvládnutie distribúcie produktu,

ktorá môže pri zväčša limitovaných kapacitách neziskovej organizácie ovplyvniť celkovú úspešnosť predaja. Neziskovka môže naraziť na limity pri obsluhovaní trhu, a to jednak externé v zmysle veľkosti cieľovej skupiny, ktorá si produkt chce alebo môže kúpiť, a jednak interné v zmysle neschopnosti organizácie pokryť väčší trh a zabezpečiť tak prípadný rast.

Pri získavaní členského či zhodnocovaní investícií sú kľúčovými „nositeľmi“ týchto zdrojov, teda dostatočne veľká a spokojná členská základňa ochotná podporovať organizáciu príspevkami či na druhej strane dostatočne veľký disponibilný kapitál.

Z vnútorného hľadiska môže organizácia preceniť svoje schopnosti či kapacity rozvíjať samofinancujúce aktivity a takéto pokusy môžu mať negatívny dopad nielen na jej bankové účty, ale napr. aj na vlastnú kredibilitu, obraz v očiach verejnosti a donorov, motiváciu vlastných zamestnancov i dobrovoľníkov či celkové postavenie v komunite, v ktorej pôsobí. Potenciálne riziká sú skryté aj v tom, že organizácia „pozabudne“ na svoje poslanie a tvorba zisku sa dostane na popredné miesto. Ďalším nebezpečenstvom môžu byť konflikty prameniace z rôzneho ohodnotenia pracovníkov. V snahe motivovať pracovníkov k väčšiemu výkonu môžu byť „ziskotvorní“ pracovníci lepšie ohodnocovaní ako tí, čo sa v organizácii venujú neziskovým aktivitám. Zraniteľnosť organizácie sa môže prejaviť aj pri prílišnej a jednostrannej závislosti jej financovania od úspešnosti pôsobenia na trhu či iných foriem samofinancovania.^[10]

PODNIKANIE neziskových organizácií^[12]

Neziskové organizácie síce nie sú založené s cieľom dosahovania zisku, neznamená to však, že sa o to neusilujú a že nevykonávajú činnosť, ktorá je veľmi podobná podnikaniu alebo dokonca, že nepodnikajú v pravom zmysle slova.

Pojem „podnikanie“ definuje Obchodný zákonník, t.j. zákon č. 513/1991 Zb. v § 2 ako „sústavnú činnosť vykonávanú podnikateľom samostatne, vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.“

- *Sústavnosť* znamená pravidelnosť a opakovateľnosť, pričom môže ísť aj o pravidelne opakujúce sa sezónne práce (napr. výkup jahôd, predaj vianočných stromčekov a pod.)
- *Samostatnosť* znamená majetkovú a finančnú samostatnosť, právnu subjektivitu, slobodné rozhodovanie o druhu podnikania, o rozdelení hospodárskeho výsledku, o využití majetku a právo vstupovať do právnych vzťahov.
- *Vlastné meno* znamená presnú identifikáciu podnikateľa pri prezentácii pred partnermi a úradnými orgánmi.
- *Konanie na vlastnú zodpovednosť* znamená dodržiavať zmluvné podmienky, právne predpisy, zodpovednosť za výsledok podnikania, za záväzky voči veriteľom, zamestnancom, štátu.
- *Ziskovosť* znamená, že v zisku sa zakladá hlavný motív podnikania a efektívnosť spolu s hospodárnosťou sú základnými princípmi rozvoja podnikania.

Čo sa týka možnosti podnikania pri jednotlivých právnych formách neziskových subjektov, podnikateľskú činnosť môžu realizovať občianske združenia, neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby, záujmové združenia právnických osôb, cirkvi a náboženské spoločnosti a vo veľmi obmedzenej miere aj nadácie. Zákaz podnikateľskej činnosti majú politické strany a neinvestičné fondy. Právna úprava neziskových právnických osôb nerieši otázku podnikania systematicky a jednotlivé ustanovenia o možnosti či nemožnosti podnikania boli zapracované v rámci legislatívneho procesu náhodile a bez akejkoľvek odbornej diskusie a logiky. Aj sama prax potvrdzuje nejednotný postup živnostenských úradov a následne aj registrových orgánov.^[13]

Prakticky väčšina neziskových organizácií má vo svojom štatúte definovanú hospodársku činnosť, t.j. činnosť, ktorá im umožňuje získavať prostriedky pre fungovanie organizácie. Zahŕňa vyššie spomenuté metódy samofinancovateľných aktivít (predaj tovarov, služieb, členské príspevky a pod.).

V praxi však často narážame na problém (a žiaľ dotýka sa to aj orgánov štátnej správy), kedy je ťažké rozlíšiť, ktoré z príjmov boli vytvorené ešte v rámci hospodárskej činnosti v zmysle stanov, a kedy už ide o príjmy z podnikateľskej činnosti. Tento fakt je dôležitý najmä pre nevyhnutnosť vlastnenia živnostenského oprávnenia a rôzne účtovné a daňové aspekty v prípade podnikania.

Použitá literatúra

- [1] Belejová, M.: *Nadácie na Slovensku a ich význam v spoločnosti*. Diplomová práca, 1999.
- [2] Bútorová Z.: Názory verejnosti na užitočnosť mimovládnych organizácií. In: Bútor, M.–Ivantišin, M.: *Slovensko 1997. Súhrnná správa o stave spoločnosti a trendoch na rok 1998*. Inštitút pre verejné otázky: Bratislava 1998, s. 639-640.
- [3] Demeš, P.: *Financovanie tretieho sektora*. In: *Hospodársky denník*, 19.-21.2001, str. 5.
- [4] *Fakty o treťom sektore na Slovensku, Formy verejného financovania mimovládnych organizácií na Slovensku*. SAIA-SCTS: Bratislava, 2002.
- [5] *Fakty o treťom sektore na Slovensku, Profil tretieho sektora na Slovensku*. SAIA-SCTS: Bratislava, 2000.
- [6] *Fakty o treťom sektore na Slovensku, Dotačné mechanizmy rozpočtových kapitol. Financovanie MVO zo štátnych zdrojov v rokoch 1998-2002*. SAIA-SCTS: Bratislava, 2002.
- [7] Kolektív autorov: *Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie*. Centrum prevencie a riešenia konfliktov: Bratislava, 2000.
- [8] Kollár, M. – Mesežnikov, G.: *Slovensko 2002, Súhrnná správa o stave spoločnosti*. Inštitút pre verejné otázky, Inštitút pre verejné otázky: Bratislava, 2002.
- [9] Marček, E., Dluhá, M.: *Podniky a neziskové organizácie, Analýza vzájomnej spolupráce na Slovensku*. PANET: Bratislava, 2002.
- [10] Davis, L.-Etchart, N.: *Profits for Nonprofits*. NESsT: Santiago, Chile, 1999.
- [11] Radičová, I.: *HIC SUNT ROMALES*. S.P.A.C.E.: Bratislava, 2001.
- [12] Majdúchová, H.: *Neziskové organizácie*. EKONÓM: Bratislava, 2001, str.133-134.
- [13] Svák, J., Haňdiak, P. a kol.: *Právna úprava neziskového sektora*. 1. slovenské neziskové servisné centrum: Bratislava, 2002, str. 33.

Internetové stránky

- [14] Bouza, John M., 1993: *Top Ten Mistakes Organizations Make When Launching a Fundraising Drive*, [online]: <http://www.bouza.com/index.html>.
- [15] Introduction. *Fundraising*. [online]: <http://www.asksport.com/irc/fundraising.htm>.
- [16] Making the Point. *Courting Corporate Sponsors: The Art of Sealing a Deal*, [online]: http://www.millennium.gc.ca/fundguide_e.html

Ing. Marianna Dluhá
Ing. Eduard Marček, MA

© PANET 2003

Názov: Neziskové organizácie
Autori: Doc. Ing. Helena Majdúchová, CSc.; Ing. Marianna Dluhá; Ing. Eduard Marček, MA
Vydal: SPRINT – vydavateľská, filmová a reklamná agentúra, Bratislava, január 2004
Tlač: Svornosť, a.s., Bratislava
Distribúcia: Elita, s.r.o., Bratislava
© SPRINT v.fra ISBN 80-88848-59-8