

Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave

Fakulta masmediálnej komunikácie

Katedra masmediálnej komunikácie

Diplomová práca

Trnava 2009

Bc. Eva Tršková

Korporátne nadácie ako donor tretieho sektora

Diplomová práca

Bc. Eva Tršková

Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave

Fakulta masmediálnej komunikácie

Katedra masmediálnej komunikácie

Študijný odbor: masmediálne štúdia

Predseda komisie pre obhajoby štátnej skúšky:

Školiteľ: Doc. PhDr. Slavomír Magál, CSc., mim. prof.

Stupeň kvalifikácie: magister (Mgr.)

Dátum odovzdania práce: 30.4.2009

Dátum obhajoby: máj 2009

Trnava 2009

Čestné vyhlásenie

Vyhlasujem, že som diplomovú prácu pod názvom „Korporátne nadácie ako donor tretieho sektora“ spracovala samostatne, na základe vlastných teoretických poznatkov s použitím uvádzanej literatúry a pod odborným vedením vedúceho diplomovej práce.

V Trnave, dňa 30. apríla 2009

.....

Bc. Eva Tršková

Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Fakulta masmediálnej komunikácie

Študijný odbor: Masmediálne štúdia
Študijný program: **Masmediálna komunikácia**
Katedra: Katedra masmediálnej komunikácie
Akademický rok: 2008/2009

ZADANIE DIPLOMOVEJ PRÁCE

Meno: Eva Tršková

Téma diplomovej práce: Korporátne nadácie ako donor tretieho sektora

Pokyny pre vypracovanie:

1. Úvod – Cieľom diplomovej práce je pripraviť odporúčania pre mimovládne organizácie, ktoré žiadajú o finančné príspevky na napĺňanie svojho poslania prostredníctvom realizácie projektov od firemných nadácií.
2. Teoretické východiská - rozbor základných pojmov týkajúcich sa tretieho sektora, korporátnych nadácií, komunikácie, získavanie finančnej podpory, projektového zámeru. Zvolený metodologický prístup na prípravu manuálu pre mimovládne organizácie, rozbor komunikácie firemných nadácií ako donora ponúkajúceho zaujímavý finančný balík vs. definovanie potrebných náležitostí žiadosti mimovládnych organizácií o podporu.
3. Praktická časť
 1. rozbor komunikácie korporátnej nadácie ako poskytovateľa finančných prostriedkov prostredníctvom
 - a) grantových programov,
 - b) prostredníctvom priamej podpory
 2. komunikácia mimovládnych organizácií s donormi, forma a spôsob predkladania projektov v rámci
 - a) grantových programov
 - b) mimo grantových programov

3. vyvodenie záverov pre neziskové organizácie o spôsobe komunikácie s donormi a príprava manuálu, strategické odporúčania
4. Záver - Spracovanie poznatkov a vyvodenie praktických odporúčaní pre neziskové organizácie žiadajúce finančnú podporu.

Vedúci diplomovej práce: Doc. PhDr. Slavomír Magál, CSc., mim. prof. Podpis:

Dátum začiatku diplomovej práce: **1. október 2008**

Dátum odovzdania diplomovej práce: **30. apríl 2009**

V Trnave dňa 3.6.2008

.....
vedúci Katedry masmediálnej komunikácie

.....
prodekanka pre štúdium

ABSTRAKT

TRŠKOVÁ, Eva: Korporátne nadácie ako donor tretieho sektora. (Diplomová práca) Eva Tršková. Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave. Fakulta masmediálnej komunikácie. Katedra masmediálnej komunikácie.

Školiteľ: Doc. PhDr. Slavomír Magál, CSc., mim. prof. Trnava: FMK UCM, 2009.

Hlavným cieľom mojej diplomovej práce je príprava odporúčaní pre mimovládne organizácie, ktoré žiadajú o finančnú podporu na napĺňanie svojho poslania prostredníctvom príspevkov od korporátnych nadácií. Diplomová práca je tematicky rozdelená do troch kapitol.

Prvá kapitola poskytuje všeobecný prehľad tretieho sektora, vysvetľuje pojmy, hovorí o základnej typológii tretieho sektora, jeho ústavnoprávnom i zákonnom rámci, a tiež pojednáva o spôsoboch a princípoch financovania tretieho sektora.

V druhej kapitole sa venujem významu komunikácie v podmienkach tretieho sektora. V tejto časti je teda možné nájsť informácie o marketingu a marketingových nástrojoch s prihliadnutím na ich využitie v rámci tretieho sektora. Obsahom tejto kapitoly je aj popis komunikačného prostredia a popis prostriedkov marketingovej komunikácie neziskových organizácií. Ďalej obsahuje aj informácie o cieľoch mimovládnych organizácií a cieľových trhoch.

Tretia, posledná kapitola sa venuje aplikácii teoretických znalostí uvádzaných v prvých dvoch kapitolách na praktickom príklade. Úvod poskytuje krátky prehľad súčasným trhom korporátnych nadácií a v krátkosti opisuje tie najväčšie z nich. Konkrétne rozoberá ako jedna z korporátnych nadácií - Konto Orange – prerozdeľuje finančnú podporu, prostredníctvom akých konkrétnych kanálov a na druhej strane popisuje aj možnosti, ako mimovládne organizácie žiadajú finančnú podporu. V závere poskytuje konkrétny návod, ako by takáto žiadosť mala vyzeráť.

Kľúčové slová: nezisková (mimovládna) organizácia, tretí sektor, korporátna nadácia, komunikácia, marketing neziskových organizácií, financovanie tretieho sektora, komunikačná kampaň, asignácia dane, grantový mechanizmus (proces) a mnohé ďalšie...

ABSTRACT

TRŠKOVÁ, Eva: Corporate Foundations as donors of third sector. (Graduation Thesis) Eva Tršková. University of Ss. Cyril and Methodius in Trnava. Faculty of Mass - media Communication. Department of Mass - media Communication.

Supervisor: Doc. PhDr. Slavomír Magál, CSc., mim. prof. Trnava: FMK UCM, 2009.

The main theme of my graduation thesis is preparation of a list of recommendations for non-profit organisations, which ask for financial support from corporate foundations. The Graduation Thesis is divided into three chapters.

First chapter is dedicated to a general overview of third sector, explains the main notions, basic typology of non-governmental sector and its constitutional and legal form and regulations. It also mentions the methods and principles of financing non-profit organisations.

The second chapter explains the importance of communication in the third sector. The chapter also contains information about marketing in general and marketing tools and how are they utilized in third sector. Furthermore, definition of communication surrounding and tools of marketing communication is inevitable part of the unit. In addition, the chapter deals with the theme of non-profit organisations' aims and its target markets.

The last chapter contains application of the theoretical knowledge used in the above mentioned chapters on the practical example. At the beginning it offers a short overview of situation at the market of corporate foundations and frankly describes the largest of them. Furthermore, it contains concrete details about a corporate foundation Konto Orange and how the foundation distributes financial support. On the other hand, it also deals with non-profit organisations and in which way they ask for financial support. At the end, it offers a concrete procedure how should an application look like.

Key words: non-profit organisation, third sector, corporate foundation, communication, marketing of non-profit organisation, financing of third sector, communication campaign, tax assignation, grant mechanism (process) and many others...

PREDHOVOR

Diplomová práca Korporátne nadácie ako donor tretieho sektora pojednáva o fungovaní tretieho sektora, jeho financovaní, popisuje využívané marketingové a komunikačné nástroje v oblasti tretieho sektora a na praktickom príklade korporátnej nadácie Konto Orange uvádza možnosti získavania finančnej podpory na realizáciu projektov, a tiež odporúčania pre mimovládne organizácie, ako zostaviť konkrétnu žiadosť a komunikovať s potenciálnym donorom.

Moje poďakovanie za spoluprácu, trpezlivosť a cenné rady, odborné vedenie a venovaný čas pri vypracovávaní diplomovej práce patrí predovšetkým môjmu školiteľovi Doc. PhDr. Slavomírovi Magálovi, CSc., mim. prof. Moja vďaka patrí aj manželovi, obom rodičom a súrodencom za podporu a trpezlivosť počas môjho doterajšieho štúdia.

Diplomová práca má 114 519 znakov.

OBSAH

0. Úvod	11
1. Definícia pojmu „tretí sektor“	13
1.1 Všeobecná typológia tretieho sektora	16
1.2 Ústavnoprávny rámec tretieho sektora.....	18
1.3 Zákonný rámec tretieho sektora	19
1.3.1 Občianske združenia	19
1.3.2 Organizácie s medzinárodným prvkom	20
1.3.3. Záujmové združenia právnických osôb	20
1.3.4. Nadácie	21
1.3.5 Neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby	23
1.3.6 Neinvestičný fond	23
1.4 Financovanie tretieho sektora	23
1.4.1 Princípy financovania tretieho sektora.....	24
1.4.2 Piliere financovania tretieho sektora.....	27
2. Postavenie a význam komunikácie v podmienkach tretieho sektora	34
2.1 Marketing a marketingové nástroje.....	34
2.1.1 Produkt.....	35
2.1.2 Cena	36
2.1.3 Distribúcia.....	36
2.1.4 Komunikácia	37
2.1.5 Marketing neziskových organizácií	38
2.2 Koncepcia a ciele činnosti neziskovej organizácie	39
2.3 Cieľové trhy neziskových organizácií	41
2.4 Komunikačné prostredie a prostriedky marketingovej komunikácie neziskových organizácií.....	42
3. Komunikácia medzi korporátnymi nadáciami a neziskovými organizáciami .	46
3.1 Súčasný stav korporátnych nadácií na Slovensku.....	46
3.1.1 Najväčší prijímatelia 2% asignácie dane v roku 2008	47
3.2 Konto Orange ako jeden z významných donorov tretieho sektora	49
3.2.1 História.....	49
3.2.2 Stratégia Konta Orange	50

3.2.3 Komunikácia otvorených grantových programov Konta Orange voči neziskovým organizáciám.....	52
3.2.4 Komunikácia priamej podpory neziskových organizácií Kontom Orange.	58
3.3 Prijímatelia podpory Konta Orange	61
3.3.1 Komunikácia v rámci grantových programov	62
3.3.2 Komunikácia mimo grantových programov	63
3.3 Manuál pre neziskové organizácie pri získavaní finančných prostriedkov	65
4. Záver	70
ZOZNAM PRÍLOH.....	71
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	72

0. Úvod

Neziskový sektor funguje v každej občianskej spoločnosti ako vykonávateľ pozitívnych zmien v životoch ľudí – obyvateľov spoločnosti. Cieľom organizácií, ktoré možno označiť aj ako neziskové, je teda okrem napĺňania svojho poslania aj ovplyvňovanie správania ľudí, a tým aj celej spoločnosti. Práve preto je zdravé fungovanie tretieho sektora v každej spoločnosti nevyhnutné. Vypĺňa priestor medzi štátom a biznisom a pokrýva oblasti, ktoré by v prípade jeho neexistencie v spoločnosti nikto nevykonával. Napriek tomu, že ide o samostatný sektor, nie je možné prehliadnuť jeho prepojenie na prvý a druhý sektor.

Neziskové organizácie sú zriaďované podľa zákona a ich činnosť musí byť vykonávaná v súlade s ním. Právo na združovanie je zakotvené aj v samotnej Ústave Slovenskej republiky. Ich financovanie je rôzne – menej sú financované zo zahraničných zdrojov, zaujímavým zdrojom je biznis sektor a pomerne novým fenoménom sú tzv. korporátne nadácie. Možno však povedať, že mimovládne organizácie sú financované nasledovne: z grantov, darov a dotácií; samofinancovaním; 2% asignáciou dane; podporou formou sponzoringu a cez výťažky verejných zbierok.

Získať finančnú podporu na realizáciu aktivít mimovládnych organizácií však nie je až tak jednoduché. Organizácie tretieho sektora musia preukázať predovšetkým schopnosť fungovať na základe jasnej stratégie, plánovať, rozpočtovať a využívať overené marketingové a komunikačné postupy. Jednoducho povedané – je nevyhnutné, aby sa mimovládne organizácie čoraz viac profesionalizovali. Je potrebné, aby o svojej činnosti hovorili zrozumiteľne a transparentne.

Z vyššie uvedeného teda vyplýva, že pre neziskové organizácie je alfou a omegou dobrá znalosť marketingových postupov a komunikácie, a tiež neustále vzdelávanie sa v daných oblastiach a sledovanie vývojových trendov. Pri neziskovom sektore je obzvlášť dôležité, aby mimovládne organizácie brali do úvahy dvojzložkovosť svojich cieľových trhov – teda nielen komunikáciu voči spoločnosti, ale najmä voči donorom.

Vhodná aplikácia poznatkov z oblasti marketingu a komunikácie dokáže byť pre mimovládne organizácie konkurenčnou výhodou pri získavaní finančných

prostriedkov na realizáciu svojich projektových zámerov z rôznych zdrojov, a teda aj napĺňaní svojej misie ako primárneho dôvodu svojej existencie.

1. Definícia pojmu „tretí sektor“

Tretí sektor je jednou z najdynamickejšie sa rozvíjajúcich súčastí spoločnosti a má na ňu stále väčší vplyv. Súčasné neziskové organizácie sa veľmi líšia od svojich ponovembrových zárodkov spred desiatich rokov. Ľudia, čo tvoria neziskové organizácie, dozrievajú. Očividne sa zvyšuje vzdelanie a informačné nároky ľudí, čo svoj profesionálny a ľudský záujem stotožnili s tretím sektorom.¹

Výraz „tretí sektor“ naznačuje, že ide o sektor, ktorý pôsobí v priestore medzi trhom a štátom. Tretí sektor sa nazýva aj sektor dobrovoľnícky, neziskový alebo nezávislý. Organizácie sa zvyknú označovať aj ako mimovládne, neziskové, charitatívne, filantropické, humanitárne, dobročinné, prípadne svojpomocné.

Cieľom neziskových organizácií je zmeniť život ľudí a celej spoločnosti k lepšiemu, t.j. zmeniť správanie ľudí, okolnosti a situácie, ktoré sa ich bezprostredne dotýkajú, zlepšovanie zdravia, zvyšovanie vzdelanosti, skvalitňovanie životného prostredia, života spoločnosti ako takej. Pri plnení svojich cieľov však môžu byť úspešné iba vtedy, ak existuje silná legislatívna a finančná podpora zo strany podnikateľských subjektov.²

Neziskové organizácie pôsobia vo verejnoprospešnom záujme na základe dobrovoľných aktivít ľudí v rôznych oblastiach spoločenského života (napr.: v oblasti kultúry, vzdelávania, ochrany ľudských práv či životného prostredia, sociálnej starostlivosti a pod.). Sú do istej miery inštitucionalizované a ich cieľom nie je dosahovať zisk.

Rozdiel medzi organizáciami dosahujúcimi zisk a tretím sektorom

Niektorí jedinci v minulosti posudzovali tieto dve časti širšieho spektra spoločností pôsobiacich v rámci širokej verejnosti ako dva totálne protiklady. Na jednej strane stáli jedinci, ktorí pracovali pre neziskové organizácie a na strane druhej jedinci, ktorí pracovali s cieľom vytvoriť zisk a medzi nimi stála veľká bariéra nenávisti a odsudzovania práce toho druhého. V poslednom období môžeme vidieť,

¹ Kolektív autorov. 2000. Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie. 7s.

² http://www.kniznica.sk/fileadmin/kniznica/edicna_cinnost/informacne_materialy/treti_sektor.pdf

že tieto rozdiely sa postupne minimalizujú a úspešné organizácie z jednej, či druhej strany si osvojujú niektoré praktiky zo strany druhej.

Medzi čisto filantropickými a čisto komerčnými organizáciami existuje celá rada rozdielov, ktoré sú zachytené v nasledujúcej schéme:³

Schéma č. 1

	Čisto filantropické črty	< --- >	Čisto komerčné črty
Motívy a metódy práce	Apel na dobrú vôľu Aktivity vychádzajú z misie Sociálne hodnoty	Zmiešané motivácie Aktivity vychádzajú z misie a potrieb trhu Sociálne a ekonomické hodnoty	Apel na vlastný záujem Aktivity vychádzajú z potrieb trhu Ekonomické hodnoty
Platenie za produkt alebo službu od klientov	Neplatia nič	Ceny za produkty alebo služby sú zľavnené, alebo existuje dvojaká cena – časť klientov platí trhovú cenu a pre časť klientov sú produkty poskytované zadarmo, alebo za symbolickú cenu	Ceny sú určené trhom
Investície na činnosť	Pochádzajú od darcov a z grantov	Sú spravidla nižšie ako tradičné podnikateľské investície, alebo ide o zmes komerčných kapitálových investícií, darov a grantov	Pochádzajú zo zisku a zodpovedajú potrebám trhu

³ Dee, J.G., Elias, J. 1997. The Normative Foundations of Bussiness.

Platenie pracovníkov	Bezplatní dobrovolníci	Pracovníci dostávají odmeny spravidla nižšie ako by dostali za podobnú komerčnú prácu v čisto komerčných podmienkach, alebo organizácia zamestnáva plne platených pracovníkov aj dobrovoľníkov	Platenie v súlade s trhovými podmienkami
Dodávatelia	Často venujú nefinančné dary potrebné na aktivity organizácií	Poskytujú špecifické zľavy, prípadne časť tovaru predajú a časť poskytnú bezplatne	Poskytujú tovar a služby za plné ceny

Partnerstvá medzi podnikmi a neziskovými organizáciami

Celosvetový trend ukazuje, že existuje čoraz viac organizácií, ktoré popri svojej hlavnej podnikateľskej činnosti premietajú aj určitú úroveň spoločenskej zodpovednosti. V literatúre je úroveň zapojenia sa do spoločenského života rozdelená do niekoľkých štádií:⁴

- i) reagujúca
- ii) vnímavá
- iii) iniciatívna
- iv) strategická

Od úrovne, keď sa podnik nezaujíma o svoju komunitu a len pasívne rieši nutné problémy, pochádzajúce z komunity, ktoré mu bránia v tvorbe zisku, až po najvyššiu úroveň, keď sa tvorba stratégií a firemnej politiky realizuje na báze spoločenskej zodpovednosti.⁵

⁴ Cannon, T. 1992. Corporate Responsibility.

⁵ Lačný, M.: 1999. Podpora kultúry a fenomén spoločenskej zodpovednosti organizácie.

1.1 Všeobecná typológia tretieho sektora

Pojem „tretí sektor“ nie je pojmom legálnym, to znamená, že nie je zadaný v ústave, zákonoch či iných právnych predpisoch, čo však neznamená, že by bol pojmom nelegitímny a nemohol sa používať na označenie určitého inštitucionalizovaného rámca života spoločnosti. Jeho používanie nemá dlhú tradíciu a je úzko spojený s tzv. postmoderným chápaním vzťahov spoločnosti a štátu, ktoré je založené na princípe diverzifikácie záujmov, ako aj ich foriem a spôsobov ich uplatňovania. Na jednej strane dochádza k permanentnému rastu aktivít štátu a na druhej strane k prenosu funkcií štátu na spoločnosť.

Vymedzenie pojmu „tretí sektor“ zároveň umožňuje vnútornú typológiu medzi jednotlivými inštitúciami tretieho sektora, ktoré na prvý pohľad zaujmú zložitou štruktúrou, nie nemalou mierou čoraz viac umocnenou legislatívnou úpravou.

Pojem „tretí sektor“ je predovšetkým zadaný „negatívne“, a to pozitívnym vymedzením toho, čo predstavuje „prvý sektor“ a „druhý sektor“.

Prvým sektorom sa tradične označuje štátny sektor a patria do neho všetky inštitúcie, ktoré:

- majú osobitným zákonom stanovený organizačný rámec (ide najmä o štátne orgány, rozpočtové a príspevkové organizácie),
- plnia funkciu štátu.

Tento trend spojený s aktivizáciou tzv. občianskej spoločnosti prináša z legislatívneho hľadiska potrebu vytvárania úplne nových inštitúcií, ktoré sú niekedy ťažko zadeliteľné bezvýnimočne do prvého či tretieho sektora.⁶

Schéma č. 2⁷

Charakteristika	Úlohy
autorita, rešpekt	napĺňať verejný záujem
☐ mandát, moc, legitimita	tvoriť právny systém, pravidlá
☐ expertíza, odbornosť	zabezpečiť služby pre verejnosť
byrokracia, administratívna kapacita	riešiť problémy občanov, komunity

⁶ Svák, J., Haňdiak, P. 2002. Právna úprava tretieho sektora. 6s.

⁷ Marček, E., Vakulová, L. Medzisektorová spolupráca na Slovensku. Súhrnný materiál z realizácie programu v rokoch 2002-2005. 12s.

☐ zdroje	spájať partnerov v regióne
☐ politické vplyvy	vytvárať synergie
nízka flexibilita	

Druhý sektor je tradične spojený s podnikaním a trhovým hospodárstvom. Jeho účelom je napĺňanie ekonomických ambícií ľudí a základným cieľom cestou podnikateľskej aktivity dosiahnuť zisk, ktorý slúži buď k akumulovaniu kapitálu, alebo k uspokojeniu potrieb majiteľa.⁸

Schéma č. 3⁹

Charakteristika	Úlohy
profesionalita	napĺňať individuálny záujem
know-how, manažérska skúsenosť	tvoriť zisk
inovativnosť	dosahovať zamestnanosť
flexibilita	budovať ekonomický a sociálny rozvoj
zdroje	prispievať k rozvoju komunity

Vymedzenie činnosti, resp. okruhu pôsobenia v jednotlivých sektoroch potom umožňuje typológiu inštitúcií, ktoré pôsobia v *treťom sektore*. Kritérii na túto typológiu je veľké množstvo a možno z nich preferovať tie, ktoré reflektujú právny rámec ich pôsobenia.¹⁰

Schéma č. 4¹¹

Charakteristika	Úlohy
dobrovoľnícke	napĺňať poslanie, misiu
iniciatívnosť, aktivita	uspokojovať individuálne alebo spoločenské potreby (verejná alebo vzájomná prospešnosť)
motivácia, presvedčenie	ponúkať modelové riešenia

⁸ Svák, J., Haňdiak, P. 2002. Právna úprava tretieho sektora. 6s.

⁹ Marček, E., Vakulová, L. Medzisektorová spolupráca na Slovensku. Súhrnný materiál z realizácie programu v rokoch 2002-2005. 12s.

¹⁰ Svák, J., Haňdiak, P. 2002. Právna úprava tretieho sektora. 6s.

¹¹ Marček, E., Vakulová, L. Medzisektorová spolupráca na Slovensku. Súhrnný materiál z realizácie programu v rokoch 2002-2005. 12s.

inovatívnosť	budovať sociálny kapitál
flexibilita	
expertíza, odbornosť	

1.2 Ústavnoprávny rámec tretieho sektora

Ústavnoprávna úprava je základným rámcom, v ktorom sa pohybuje „právny život“ akéhokoľvek subjektu na území nášho štátu. Z neho vychádza zákonná úprava i podzákonná úprava, ako aj všetky akty aplikácie práva (individuálne rozhodnutia štátnych orgánov). Predstavuje zároveň základné pravidlá vzťahov medzi štátom a spoločnosťou, či už v oblasti limitov zásahov štátu do spoločenských vzťahov, alebo naopak, v oblasti participácie spoločnosti na realizácii funkcií štátu.

Z hľadiska materiálneho alebo obsahového je základom ústavnoprávneho rámca pôsobenia tretieho sektora dôležité:

- uplatnenie práva na združovanie,
- postavenie tretieho sektora ako subjektu ústavného práva,
- legislatívno-technické premietnutie postavenia tretieho sektora ako predmetu tvorby práva.

Právo na združovanie je zakotvené v článku 29 Ústavy Slovenskej republiky.

Zo všeobecnej formulácie vyplýva, že toto právo sa týka:

- kreovania formálnych (pri nich zákon môže upravovať určité podmienky výkonu) aj neformálnych (štát do takýchto práv nezasahuje) združení,
- každého, to znamená fyzickej i právnickej osoby, pričom fyzická osoba nemôže byť limitovaná vekom (toto právo majú aj deti mladšie ako 15 rokov) alebo inými znakmi (náboženstvo, pohlavie, národnosť a pod.).

Každé združovacie právo má pri realizácii určité osobité prvky, ale na všetky sa vzťahujú určité spoločné charakteristiky, resp. princípy realizácie. Medzi ústavné princípy združovacieho práva patria najmä tri základné, a to:

- princíp dobrovoľnosti,
- princíp záujmovosti (spoločného cieľa),
- princíp oddelenosti od štátu.

Princíp dobrovoľnosti znamená slobodné rozhodnutie využiť právo na združovanie, či už vo svoj prospech, alebo na prospech členov združenia

(„súkromnoprošpešné organizácie“), alebo na prospech verejných záujmov („verejnoprošpešné inštitúcie“).

Princíp záujmovosti alebo spoločného cieľa je veľmi úzko spojený s princípom dobrovoľnosti. Verejnoprávny charakter, ktorý je predmetom spoločného záujmu, je jedným z kritérií vymedzujúcich určitú inštitúciu ako objekt ochrany práva na združovanie.

Princíp oddelenosti od štátu znamená, že inštitúcie spadajúce pod ochranu práva na združovanie:

- nemôžu vykonávať funkcie štátnych orgánov a ani tieto orgány nahradzovať,
- nesmú riadiť štátne orgány a ani ukladať povinnosti osobám, ktoré nie sú ich členmi, nemôžu byť diskriminované v prístupe k verejným financiám, ale na tieto nemôžu byť priamo napojené,
- majú právo, aby štát nezasahoval do ich činnosti.¹²

1.3 Zákonný rámec tretieho sektora

Subjektové hľadisko delenia inštitúcií tretieho sektora je základným východiskom pre charakterizovanie zákonného rámca tretieho sektora. V zmysle tohto hľadiska je pre tretí sektor charakteristické, že jeho subjektmi sú zásadne právnické osoby (združenia fyzických a právnických osôb; účelové združenia majetku; jednotky územnej samosprávy; iné subjekty, o ktorých to ustanovuje zákon).

1.3.1 Občianske združenia

Právny rámec občianskych združení upravuje zákon č. 83/1990 Zb. o združovaní občanov v znení neskorších predpisov. Občianske združenie predstavuje jednu z najrozšírenejších právnych foriem, ktoré existujú v treťom sektore – na Slovensku existuje približne 16 tisíc občianskych združení. Občania v zmysle zákona sú oprávnení zakladať spolky, zväzy, hnutia, kluby a združovať sa v nich z dôvodu realizácie svojich záujmov. Pri vzniku občianskeho združenia je potrebné pripraviť stanovy, ktoré musia obsahovať:¹³

- a) názov a sídlo združenia,
- b) cieľ jeho činnosti,

¹² Svák, J., Haňdiak, P. 2002. Právna úprava tretieho sektora. 9-12s.

¹³ Svák, J., Haňdiak, P. 2002. Právna úprava tretieho sektora. 20s.

- c) orgány združenia, spôsob ich ustanovenia, určenie orgánov a funkcionárov, ktorí sú oprávnení konať v mene združenia,
- d) ustanovenia o organizačných jednotkách, pokiaľ budú zriadené a pokiaľ budú konať vo svojom mene.

Hospodárenie občianskych združení je založené na princípe samofinancovania. K najrozšírenejším príjmom patria príjmy z členských príspevkov, dary, dotácie, ako aj príjmy z vykonávania vedľajšej hospodárskej činnosti vrátane príjmov z podnikania.

Zánik združenia ako právnickej osoby nie je viazaný na žiadny akt verejnoprávnej povahy (výmaz z registra), čo v podstate sťažuje pozíciu tretích osôb, s ktorými predmetné združenia vstupovali do právnych vzťahov.¹⁴

1.3.2 Organizácie s medzinárodným prvkom

Občiansky zákonník ani zákon o združovaní občanov neobsahujú žiadne ustanovenia o pôsobení zahraničných združení a spolkov na území Slovenskej republiky. Organizáciou s medzinárodným prvkom sa rozumie:¹⁵

- organizácia cudzích štátnych príslušníkov, ktorá je združením fyzických osôb vyvíjajúcich činnosť analogicky ako združenia podľa zákona 83/1990 Zb.,
- medzinárodná mimovládna organizácia,
- osobitná organizácia na zastupovanie slovenských záujmov v medzinárodnej mimovládnej organizácii.

1.3.3. Záujmové združenia právnických osôb

Základným právnym predpisom, ktorý upravuje záujmové združenie právnických osôb je Občiansky zákonník 40/1964 Zb. Účelom týchto združení môže byť ochrana svojich záujmov. Toto združenie možno založiť dvoma spôsobmi:

- a) písomnou základateľskou zmluvou,
- b) schválením založenia združenia na ustanovujúcej členskej schôdzi.

Záujmové združenie právnických osôb zodpovedá za nesplnenie svojich povinností celým svojim majetkom. Spôsob zrušenia a takisto aj nakladanie s jeho likvidačným zostatkom určujú statuty. K zániku dochádza až výmazom z registra.

¹⁴ Svák, J., Haňdiak, P. 2002. Právna úprava tretieho sektora. 21-22s

¹⁵ Svák, J., Haňdiak, P. 2002. Právna úprava tretieho sektora. 22s

1.3.4. Nadácie

Nadácie patria k najstarším legislatívnym formám tretieho sektora, tieto boli známe už v rímskom práve. Nadácie podľa zákona 34/2002 Z.z. predstavujú účelové združenie majetku, ktoré slúži na podporu verejno-prospešného účelu – tým sa rozumie najmä rozvoj a ochrana duchovných a kultúrnych hodnôt, realizácia alebo ochrana ľudských práv alebo iných humanitných cieľov, ochrana a tvorba životného prostredia, zachovanie prírodných hodnôt, ochrana zdravia, ochrana práv detí a mládeže, rozvoj vedy, telovýchovy a plnenie individuálne určenej humanitnej pomoci pre jednotlivca alebo skupinu osôb, ktoré sa ocitli v ohrození života alebo potrebujú pomoc pri postihnutí živelnou pohromou.

Nadácia môže vzniknúť niekoľkými spôsobmi:

- a) nadačnou listinou,
- b) zriaďovacou zmluvou, ak je subjektov viacej,
- c) zriaďovacou listinou, ak nadáciu zakladá jeden subjekt,
- d) závetom.

V novom zákone o nadáciach je prvý krát zmienená aj nadačná činnosť, ktorou sa rozumie poskytovanie peňažných prostriedkov z majetku nadácie tretím osobám a správa majetku nadácie vrátane nadačných fondov. Nadácia môže vykonávať aj iné činnosti, pokiaľ sú v súlade s verejnoprospešným účelom.

Novinkou v rámci vyššie zmieneného zákona je aj povinnosť nadácie, vypracovať výročnú správu a túto si dať overiť audítorom. Výsledok auditu musí byť zaslaný na zverejnenie do Obchodného vestníka do 31. mája daného roka.

Korporátne nadácie ako nový fenomén v oblasti neziskového sektora

Korporátne nadácie sú samostatné právne subjekty, ktoré fungujú na rovnakom princípe ako ktorákoľvek iná nadácia. Od bežných nadácií sa ale líšia tým, že ich zakladateľmi sú firmy, od ktorých tiež získavajú väčšinu prostriedkov na realizáciu verejnoprospešných projektov, a tiež k zabezpečeniu svojho chodu. Firemné nadácie fungujú tak, že rozdeľujú každoročný rozpočet pridelený od materskej spoločnosti alebo ako majetkové, ktoré majú veľké nadačné imanie, výnosy z ktorého každoročne rozdeľujú. Zvláštnu skupinu tvoria nadácie, ktoré mimo zdrojov

materskej spoločnosti získavajú aj ďalšie zdroje, napríklad od iných spoločností, usporadúvajú verejné finančné zbierky a pod.¹⁶

Korporátne nadácie sa orientujú buď na podporu súčasných či bývalých zamestnancov alebo verejnoprospešných organizácií a projektov v komunite, v ktorej spoločnosť pôsobí. Okrem finančného vkladu vlastného zakladateľa získavajú prostriedky z 2% dane z príjmu zamestnancov podniku či z predaja produktov podniku. Na nich je uvedené, aká časť zo sumy, ktorú zaplatí kupujúci, pôjde na aktivity nadácie. Niektoré firmy, ktoré nemajú vlastné nadácie, spolupracujú s už existujúcimi nadáciami, pri ktorých si zriaďujú vlastné nadačné fondy s vopred jasne určenými oblasťami podpory.¹⁷

Nasledujúca schéma zobrazuje zoznam 10-tich najväčších prijímateľov 2% dane z príjmu v roku 2008:¹⁸

Schéma č. 5

Ročný prehľad prijímateľov podľa stavu k 31.decembru 2008 podľa § 50 zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov			
P. č.	Názov prijímateľa	Poskytnutý súhrn podielov zaplatenej dane (Sk)	Poskytnutý súhrn podielov zaplatenej dane (€)
1.	Nadácia SPP	93 494 422	3 103 446
2.	Stredoeurópska nadácia	34 573 766	1 147 639
3.	Konto Orange, n.f.	29 291 087	972 286
4.	Liga proti rakovine SR	26 810 657	889 951
5.	Nadácia Pontis	23 263 547	772 208
6.	Nadácia VÚB	19 412 709	644 384
7.	Nadácia Slovenskej sporiteľne	17 716 532	588 081
8.	DOBRÝ ANJEL, n.o.	17 396 568	577 460
9.	Nadácia Tatra banky	16 805 474	557 840
10.	PLAMIENOK n.o.	15 376 346	510 401

Päť z vyššie uvedených organizácií (označené farebne) sú korporátne nadácie. Ide konkrétne o Nadáciu SPP, Konto Orange, n.f., Nadáciu VÚB, Nadáciu Slovenskej sporiteľne a Nadáciu Tatra banky. Ako je evidentné z tabuľky, disponujú veľmi zaujímavým balíkom finančných prostriedkov.

¹⁶ Kolektív autorov. 2005. Napříč společenskou odpovědností firem. 36-37s.

¹⁷ Dluhá, M., Marček, E. 2004. Financovanie neziskového sektora na Slovensku. 13s.

¹⁸ www.rozhodni.sk

1.3.5 Neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby

Tieto organizácie predstavujú právnické osoby, ktoré poskytujú všeobecne prospešné služby za vopred určených a pre všetkých používateľov rovnakých podmienok a ktorej zisk sa nesmie použiť v prospech zakladateľov, členov orgánov ani jej zamestnancov a musí sa v celom rozsahu použiť na zabezpečenie daných všeobecne prospešných služieb. Tieto organizácie vznikajú registráciou na obvodnom úrade. Najvyšším orgánom neziskovej organizácie je správna rada, ktorá volí aj odvoláva riaditeľa, ktorý je štatutárnym orgánom neziskovej organizácie. Schvaľuje rozpočet neziskovej organizácie, schvaľuje ročnú účtovnú závierku a výročnú správu o činnosti a hospodárení. Kontrolný orgán neziskovej organizácie je dozorná rada – táto musí byť povinne ustanovené v prípade, ak majetok neziskovej organizácie je vyšší ako 165 969,59 € (5 000 000 Sk).

1.3.6 Neinvestičný fond

Neinvestičný fond predstavuje neziskovú právnickú osobu, ktorá združuje finančné prostriedky na financovanie všeobecne prospešného účelu alebo individuálne určenej humanitárnej pomoci pre jednotlivca alebo skupinu osôb. Tento fond sa zriaďuje zriaďovacou zmluvou alebo listinou vo forme notárskej zápisnice, pričom minimálna hodnota vkladu je 66,39 € (2 000 Sk). Návrh na registráciu sa podáva na príslušnom obvodnom úrade.

Zákon zakazuje použiť prostriedky fondu na financovanie politických strán a náboženských hnutí.

1.4 Financovanie tretieho sektora

Základným predpokladom fungovania neziskovej organizácie, tak ako každého iného subjektu verejného či podnikateľského sektora, je zabezpečenie jeho financovania. Každý subjekt musí nejakým spôsobom získavať zdroje na úhradu nákladov svojho fungovania a činností, ktoré rozvíja. V neziskových organizáciách sa táto finančná stránka spája s ich špecifikami, ktoré v mnohom vyplývajú z ich servisného (a už i z názvu vyplývajúceho nekomerčného) postavenia v spoločnosti. Financovanie neziskového sektora je teda zaujímavou oblasťou, ktorá v sebe spája prvky ekonomicko-finančné a sociálno-spoločenské. Pohľad na obdobie od

znovuzrodenia tohto sektora na Slovensku až podnes naskytuje príležitosť sledovať vývoj mimovládneho občianskeho života v zrkadle postupných politických, spoločenských, ale aj ekonomických premien, ktoré naša krajina za uplynulé obdobie podstúpila.¹⁹

Je preto prirodzené, že v treťom sektore je dôležitá otázka financií (nielen z hľadiska získavania zdrojov, ale ako celá séria vzťahov a etických súvislostí pri ich používaní). Stále viac sa uplatňuje podnikateľské myslenie, manažérske a marketingové postupy rozšírené v podnikateľskom svete, hoci pre časť ľudí hovoriť o biznise v súvislosti s tretím sektorom znie takmer ako rúhanie. Dá sa vôbec zmieňovať o produktoch, „biznis plánoch“, podnikateľskom duchu v súvislosti s dobročinnosťou, „pomocou núdznym“ a charitou? Pre časť tradične uvažujúcich ľudí v treťom sektore tieto dva svety nesúzvucia. Aj verejnoprospešné organizácie však existujú v prostredí trhovej ekonomiky a bez finančných prostriedkov (alebo iných zdrojov) by väčšinou nemohli svoju činnosť vykonávať.²⁰

1.4.1 Princípy financovania tretieho sektora

Medzi základné princípy financovania neziskového sektora môžeme zaradiť: viacdrojovosť, spolufinancovanie (kofinancovanie), samofinancovanie, fundraising (získavanie zdrojov), hospodárenie s cudzími zdrojmi, efektívnosť, preukázateľnosť použitia prostriedkov, úhradu nákladov činností súvisiacich s napĺňaním poslania organizácie, projektovosť, rozpočtovanie, účelovú viazanosť.

Principiálnymi predpokladmi efektívneho financovania sú predovšetkým dôveryhodnosť a dobré meno organizácie a transparentnosť jej pôsobenia. Podstata *viacdrojovosti* spočíva v získavaní a využívaní viacerých zdrojov financovania neziskovej organizácie, a to nielen s cieľom zabezpečiť nezávislosť od jedného zdroja a vyhnúť sa tak prípadným negatívnym dôsledkom pri jeho neočakávanom zlyhaní. Dôvodom viacdrojovosti je aj fakt, že takmer žiadny z externých darcov-donorov nie je ochotný hradiť 100% nákladov nejakého projektu, a tak je potrebné hľadať doplnkové zdroje na vykrývanie týchto finančných potrieb. Naopak, mnohí z týchto podporovateľov priamo podmieňujú svoju podporu požiadavkou, aby si organizácia

¹⁹ Marček, E. 2004. Financovanie neziskového sektora na Slovensku po roku 1989. Súhrnná analýza. Dostupné na http://www.dvepercentadane.sk/sk/projekty/5_publikacia.pdf.

²⁰ Kolektív autorov. 2000. Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie. 125-126s.

na projekt alebo svoje fungovanie zabezpečila ďalšie zdroje. Hovoríme pritom o tzv. *spolufinancovaní* alebo *kofinancovaní* projektov.

V časoch väčšieho dostatku finančných zdrojov v slovenskom neziskovom sektore (v 90. rokoch) nebolo pre organizácie problém získať prostriedky aj na úhradu prevádzkových nákladov organizácie (prenájom, energie, mzdy, telefóny apod.) od štedrých nadačných donorov. S postupujúcimi zmenami a poklesom tejto podpory je však vykrývanie režijného fungovania jedným z najväčších ekonomicko-finančných problémov neziskových organizácií. Ďalším princípom financovania neziskového sektora je spôsob *nadobúdania*, resp. získavania finančných i nefinančných zdrojov pre svoju činnosť. Tie môže organizácia vytvárať buď vlastnými kapacitami alebo ich môže získavať z vonkajšieho prostredia. Ak je organizácia schopná generovať príjmy vlastnou činnosťou (predajom služieb, výrobkov, príjmami z hmotného a nehmotného majetku či finančných investícií, podnikaním alebo členskými príspevkami od svojich členov) hovoríme o tzv. *samofinancovaní*. Niekde na hranici medzi samofinancovaním a získavaním zdrojov z externého prostredia sa nachádza aj sponzorstvo, ktoré predstavuje špecifický typ komerčného vzťahu, kde sa za podporu verejnoprospešného účelu ponúka služba, najčastejšie prezentácia sponzora.

Väčšina neziskových organizácií je však odkázaná na získavanie zdrojov z externého prostredia organizácie. Vtedy hovoríme o tzv. *fundraisingu*, ktorý možno charakterizovať ako aktívnu činnosť neziskových organizácií zameranú na získavanie vonkajších finančných a nefinančných zdrojov. Tieto aktivity sa spoliehajú na filantropiu oslovovaných darcov a v ideálnom prípade by mali mať ambíciu vybudovať s týmto darcom vzájomne korektný vzťah či prípadne dlhodobé partnerstvo. Ak je proces fundraisingu úspešný, jeho výsledkom 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.

V nadväznosti na princíp fundraisingu z externého prostredia je dôležité spomenúť hospodárenie s cudzími zdrojmi. Ak sa nezisková organizácia nevenuje samofinancujúcim aktivitám, a teda nemá príjmy z vlastnej činnosti, od vlastných klientov, potom pravdepodobne disponuje prostriedkami, ktoré získala presvedčením nejakého darcu, donora. Z dôvodu akejsi morálnej povinnosti voči nemu jej vznikajú záväzky, ktoré si napríklad podnikateľský subjekt nemusí všímať. V jeho prípade všetky príjmy väčšinou pochádzajú z vlastnej činnosti, a preto je v jeho plnej

kompetencii a zodpovednosti aj nakladanie s týmito zdrojmi. V neziskovom sektore však ide predovšetkým o zodpovednosť voči darcovi, ktorý poskytol vlastné prostriedky, a teda nezisková organizácia musí mať schopnosť preukázať spôsob *efektívneho* nakladania s nimi. Je nevyhnutné a vo vzťahu k darcovi aj korektné, aby bol darca pravidelne informovaný o čerpaní a použití svojich prostriedkov. V praxi sa môže stať, že neziskové organizácie si získané zdroje akosi „privlastnia“, pokladajú ich už za svoje, čím sa v organizácii môže vytratiť záväzok použiť ich na pôvodne stanovený účel. Neziskové organizácie môžu mať problém s preukázateľnosťou použitia takto vynaložených prostriedkov, ktoré získali fundraisingom. Neziskové organizácie preto stoja pred výzvou, aby v každom okamihu boli schopné tento morálny záväzok voči darcovi naplniť. V prípade, že nezisková organizácia je schopná vytvoriť zdroje na svoju prevádzku vlastnou činnosťou, väčšinou sa zvyšuje jej finančná stabilita a trvalá udržateľnosť. Vytvorené príjmy či dokonca zisk sa však v prípade neziskového sektora nemôžu použiť na obohatenie vlastníkov organizácie či členskej základne. Všetky príjmy sa musia použiť na *úhradu nákladov* činností súvisiacich s napĺňaním poslania organizácie. V tomto je rozdiel s podnikateľským sektorom, v ktorom sa vygenerovaný zisk rozdelí medzi vlastníkov podnikateľského subjektu.

Veľmi častým princípom, s ktorým sa pri získavaní zdrojov v neziskovej organizácii od donorov stretávame, je tzv. *projektovosť*. Donori väčšinou podporujú konkrétne projekty, ktoré im vo forme návrhu predložia samotné organizácie. V rámci podpory projektu potom väčšinou vyčlenia prostriedky na úhradu nákladov s týmto projektom bezprostredne súvisiacich. Pre neziskové organizácie, ktoré fungujú poväčšine na projektovom základe, sa tak úspešné získavanie prostriedkov na projekty stáva otázkou ich prežitia. Sprievodným negatívnym javom pre organizačný rozvoj môže byť závislosť na projektových cykloch (financovanie je zabezpečené len počas dĺžky trvania projektu). Už spomínané systémové zmeny však vedú k čoraz väčším problémom v tejto oblasti. Úhrada prevádzkových, režijných nákladov, teda takých, ktoré bezprostredne súvisia s fungovaním organizácie, je pritom jedným z najväčších problémov. Práve vykrytie týchto položiek predstavuje v súčasnosti pre profesionálne fungujúce neziskové organizácie pravdepodobne najväčšiu výzvu.

S projektovosťou bezprostredne súvisí aj princíp *rozpočtovania* – zostavovania rozpočtu, tzn. prehľadu skutočných, resp. očakávaných nákladov a výnosov, príjmov a výdajov. Tvorba rozpočtu sa síce môže vzťahovať na konkrétny projekt, ale dotýka

sa aj organizácie ako celku. Rozpočtovanie je jedným z predpokladov fungovania neziskovej organizácie a pracovníci či dobrovoľníci musia tejto časti riadenia venovať patričnú pozornosť.

Nevyhnutnou podmienkou pre dlhodobu úspešné financovanie je *efektívnosť* činností neziskových organizácií. Byť efektívny v tomto zmysle znamená dosahovať kvalitné, konkurencieschopné výsledky účelným využívaním získaných zdrojov pri čo najnižších nákladoch. Ani schopnosť zostaviť a predložiť kvalitný projekt pre získavanie cudzích zdrojov či samofinancovanie nie je zárukou dlhodobých úspechov. Celý manažment organizácie, či už personálny, finančný, programový, projektový apod. alebo i technologické kapacity organizácie by mali byť zamerané na odhaľovanie existujúcich potrieb a ich efektívne uspokojovanie u tej cieľovej skupiny a na tom „neziskovom trhu“, ktorý je pre organizáciu kľúčový.

S projektovosťou a efektívnosťou úzko súvisí aj ďalší princíp, s ktorým sa pri financovaní z externých (cudzích) zdrojov možno stretnúť. Ak sa organizácii podarí získať podporu nejakého donora pre svoj projekt a ten sa rozhodne ho financovať, takto poskytnuté prostriedky sú väčšinou *účelovo viazané*. To znamená, že sa môžu použiť iba v súlade so schváleným projektom a jeho navrhnutým rozpočtom. Organizácia získava prostriedky, ktoré musí použiť tak, ako sa k tomu zaviazala. Dôveryhodnosť a dobré meno organizácie sa tak stáva kľúčovou devízou, ktorou organizácia môže disponovať. Na dosiahnutie pozitívneho vnímania neziskovej organizácie a získanie si dôvery verejnosti je preto nevyhnutné zachovávať princíp transparentnosti. *Transparentnosť* je o takom pôsobení organizácie, že zainteresované subjekty organizácie majú neustále možnosť sledovať jej rozhodnutia, aktivity i použité zdroje. Kľúčové sú pritom otvorené pôsobenie organizácie a sprístupňovanie informácií verejnosti s cieľom, aby organizácia bola kedykoľvek schopná preukázať pôvod svojho financovania.²¹

1.4.2 Piliere financovania tretieho sektora

U nás je dosť rozšírené očakávanie, že kľúčovým spôsobom finančného fungovania neziskových organizácií je a má byť získavanie grantov od nadácií. Je to falošná predstava. Skutočnosť jej celkom nezodpovedá. Spektrum hľadania zdrojov na fungovanie musí byť oveľa širšie. Tak, ako vo všetkých vyspelých krajinách,

²¹ Marček, E. 2004. Financovanie neziskového sektora na Slovensku po roku 1989. Súhrnná analýza. 2-3s.

klúčovými pre finančné zázemie a ďalší rozvoj tretieho sektora na Slovensku už nebudú zahraničné nadácie. Bude nimi podpora od domácich subjektov, privátneho sektora, znovuoživenie tradície individuálneho darcovstva, štátna podpora a samofinancovanie.²²

Predpokladom pre úspešné fungovanie mimovládnych organizácií sa v súčasnosti stáva aj schopnosť spolupráce s inými sektormi, či už verejným alebo podnikateľským, ktorá môže mať rôzne podoby. Potreba diverzifikovať zdroje a zapájať nových partnerov, či integrovať kapacity v komunite si vyžaduje aj prekračovanie „prahu“ neziskového sektora. Takáto spolupráca môže viesť k získavaniu darov, kontraktov či spoločných projektov od firiem, samospráv, štátnej správy, môže podporovať organizačný rozvoj mimovládnych organizácií a ich celkovú profesionalizáciu.²³

Financovanie mimovládnych organizácií možno teda rozdeliť do nasledovných 5 pilierov:

1. Granty, dary, dotácie
2. Samofinancovanie
 - a. príjmy z podnikania / zárobkovej činnosti
 - b. samostatná hospodárska činnosť
3. 2% asignácia dane na verejnoprospešné účely realizované mimovládnymi organizáciami
4. Sponzoring
5. Verejné zbierky²⁴

Granty, dary, dotácie

i) Verejné zdroje – domáce

Existuje niekoľko mechanizmov, ktorými môže štát podporovať neziskový sektor. Priamou formou dochádza k poskytovaniu dotácií a grantov, realizácii kontraktov a zmlúv, v rámci ktorých nezisková organizácia poskytuje služby na objednávku štátu, prerozdeľovaniu výnosov z lotérií, verejných zbierok a ďalších podobných hier a k podpore prostriedkami zo štrukturálnych fondov (v rámci kofinancovania).

²² Kolektív autorov. 2000. Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie. 128s.

²³ Marček, E. 2004. Financovanie neziskového sektora na Slovensku po roku 1989. Súhrnná analýza. 5s.

²⁴ Marček, E., Vakulová, L. Medzisektorová spolupráca na Slovensku. Súhrnný materiál z realizácie programu v rokoch 2002-2005. 27s.

Pridelovanie dotácií zo strany štátu mimovládnym organizáciám sa v zásade uskutočňuje dvoma spôsobmi. (1) na základe predloženia projektov (35% z celkovej sumy) a (2) vopred určeným dlhoročným prijímateľom – „tradičným organizáciám“ (65% z celkovej sumy). V prípade „tradičných organizácií“ ide o organizácie, ktoré sú od svojho vzniku podporované zo štátneho rozpočtu pravidelne, každoročne, bez ohľadu na dosahované výsledky.

Pri nepriamej forme podpory neziskových organizácií štátom ide o podporu, ktorej výška sa bezprostredne po poskytnutí nedá určiť a presne kvantifikovať. Do roku 2003 mala na Slovensku niekoľko foriem. Oslobodenie od daní a ciel – týmto spôsobom sa napríklad štát v roku 1998 vzdal 99 581 756,62 € (3 mld. Sk) v prospech mimovládnych organizácií tým, že ich oslobodil od platenia daní z príjmu z aktivít súvisiacich s poslaním organizácie.

ii) Súkromné zdroje – nadačné – zahraničné

Najsilnejšiu finančnú základňu pre financovanie mimovládnych organizácií tvorili a stále tvoria zahraničné nadačné zdroje. Prostredníctvom založenia slovenskej pobočky–nadácie alebo vytvorením partnerstva s už existujúcou neziskovou organizáciou (redistribútorom) priamo podporujú slovenské mimovládne organizácie podľa vlastných priorít. Tieto nadácie a ich redistribútori patria medzi najväčších donorov na Slovensku. Vo väčšine prípadov však nedisponujú dostatočne veľkou vlastnou základinou, preto je otázne, do kedy budú ako donori, resp. rozdeľovači finančných prostriedkov zo zahraničia pôsobiť.²⁵

iii) Súkromné zdroje – nadačné – domáce

Na Slovensku je dnes zaregistrovaných približne 250 nadácií. Existuje šesť typov zakladateľov nadácií: mimovládne organizácie, jednotlivci, firmy, mestá a obce, štát a profesijné združenia (obchodné komory, advokátska komora, lekárska komora). V rámci týchto šiestich kategórií bolo najviac nadácií registrovaných (alebo preregistrovaných) inými neziskovými organizáciami. Druhý najväčší počet nadácií bol založený jednotlivcami. V tomto prípade ide buď o jedného alebo viacerých jednotlivcov, ktorí boli schopní zložiť základné nadačné imanie vo výške potrebnej na

²⁵ Marček, E. 2004. Financovanie neziskového sektora na Slovensku po roku 1989. Súhrnná analýza. 11s.

registráciu 6 638,78 € (200 000 Sk). Treťou najväčšou kategóriou sú firemné nadácie, kde firma bola priamo zakladateľom alebo spoluzakladateľom nadácie.²⁶

iv) Súkromné zdroje – podnikateľský sektor

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, a na strane druhej z presvedčenia, že poslanie podnikateľských subjektov nie je len v tvorbe zisku. Vychádza z konceptu spoločenskej zodpovednosti podnikania, ktorej jedným z aspektov (popri environmentálnej zodpovednosti a ekonomickej výkonnosti) je aj zodpovednosť sociálna alebo spoločenská. Prejavom takejto spoločenskej zodpovednosti je aj angažovanie sa podnikateľských subjektov v podpore vlastnej komunity, do ktorej spadajú aj mimovládne organizácie. Veľkou bariérou sa v tomto vzťahu javí vzájomná nedôvera a predsudky vyplývajúce zo vzájomnej neinformovanosti.

Samofinancovanie

V súvislosti s vyššie uvedenými skutočnosťami (jednostranná závislosť na zahraničných grantových zdrojoch, nedostatočné domáce zdroje, chýbajúca tradícia domáceho darčovstva 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 nestabilné zdroje 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 napĺňaní svojho poslania. Hoci sa tvorba zisku môže na prvý pohľad pre neziskovú organizáciu zdať ako čosi neprimerané, 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 napĺňanie neziskových cieľov v rámci misie organizácie, a nie na obohatenie majiteľov tak, ako u podnikateľov.

²⁶ Marček, E. 2004. Financovanie neziskového sektora na Slovensku po roku 1989. Súhrnná analýza. 11s.

Rozlišujeme niekoľko metód samofinancovania, a to od členských príspevkov, predaja vlastných produktov (knižky, publikácie, tričká, pohľadnice, remeselné výrobky a pod.), spoplatnenia poskytovaných služieb (školenia, poradenstvo, konzultácie, preklady, tlmočenie, ubytovanie, stravovanie a pod.), využívania materiálnych statkov (prenájom vlastného priestoru iným subjektom, využívanie zariadení za úhradu), využívanie nemateriálnych statkov (patentov, metodík, postupov, „prenájom“ značky, loga a pod.) až po príjmy z vlastných realizovaných investícií (najmenej využívaným spôsobom, keďže neziskové organizácie zväčša nedisponujú voľným kapitálom).

Podnikanie neziskových organizácií

Aj neziskové organizácie napriek svojmu názvu, ktorý evokuje, že so ziskom nemajú nič spoločné, môžu v zmysle vyššie spomenutého vykonávať podnikateľské aktivity. Musí ísť o sústavné, samostatné konanie organizácie na vlastnú zodpovednosť a vlastné meno s cieľom dosiahnutia zisku. Tento však musia použiť v zmysle svojho poslania a stanov na podporu neziskovej činnosti, nie na obohatenie zakladateľov.

Prakticky väčšina neziskových organizácií má vo svojom štatúte definovanú hospodársku činnosť, t.j. činnosť, ktorá im umožňuje získať prostriedky pre fungovanie organizácie. Zahŕňa vyššie spomenuté metódy samofinancujúcich 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 vlastníctva živnostenského oprávnenia a rôzne účtovné a daňové aspekty v prípade podnikania.²⁷

2% asignácia dane na verejnoprospešné účely realizované mimovládnyimi organizáciami

V roku 2004 bol schválený zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov – tzv. zákon o 2%. Jeho cieľom bolo znovuoživenie a naštartovanie fungovania tretieho sektora. Ukázalo sa, že je prospešné a správne, aby fyzické a právnické osoby mohli

²⁷ Marček, E. 2004. Financovanie neziskového sektora na Slovensku po roku 1989. Súhrnná analýza. 14-15s.

z dvoch percent svojich daní podporovať dobročinnosť na Slovensku. Vďaka unikátnemu mechanizmu podpory z verejných zdrojov môžu byť aj ľudia z mimovládnych organizácií aktívni pri rozvoji spoločnosti a pomáhať iným ľuďom tam, kde sa im pomoci od štátu nedostáva. Mimovládne organizácie využívajú prostriedky z 2% na napĺňanie svojho poslania. Dve percentá z dane sú dnes významným a funkčným mechanizmom. Sú to prostriedky, ktoré mimovládnym organizáciám dávajú možnosť pomôcť s riešením vážnych problémov tejto spoločnosti i možnosť zvládnuť aj náročné projekty financované zo zahraničných fondov. Poukázanie dvoch percent z dane je mechanizmom, premieňajúcim peniaze na pozitívnu energiu, ktorá robí spoločnosť citlivejšou, ľudskejšou a ohľadupľnejšou.²⁸

Sponzoring

Je len málo neziskových organizácií, ktoré by boli schopné disponovať dostatočnými zdrojmi potrebnými na plnenie ich všeobecnoprospešných cieľov. Na doplnení zdrojov sa veľmi často využívajú sponzori, ktorí priamo poskytujú finančné prostriedky na hradenie činnosti neziskovej organizácie. Ako protihodnotu očakáva sponzor spojenie jeho mena s niečím pozitívnym a zvýšenie viditeľnosti. Väčšina sponzorov sa preto zaujíma hlavne o mediálne plány a mediálny dopad na špecifickú skupinu ľudí. Veľmi často potom dochádza ku konfliktu, medzi komunikáciou a pokrytím jednotlivých médií, ktoré je schopná poskytnúť nezávislá organizácia a očakávaniami sponzora na strane druhej. Jedným pozitívnym príkladom použitia sponzora a aj splnenie mediálnych požiadaviek je kampaň „Hodina deťom“, ktorá získala širokú podporu v TV, rozhlase aj v tlačенých médiách, vhodne zakomponovala hlavného sponzora a vhodne využila podporu s použitím zvukných mien slovenského šoubiznisu.

Verejné zbierky

Získavanie prostriedkov od individuálnych darcov sa pokladá za jednu z najstabilnejších metód. Napriek tomu sa na Slovensku doteraz často nevyužíva. Poznáme niekoľko základných foriem oslovovania individuálnych darcov, ktoré sú použiteľné pre slovenské podmienky.

²⁸ www.ludia-ludom.sk

- zrážky zo mzdy,
- verejné dobročinné akcie,
- priamy kontakt,
- členské príspevky,
- zasielanie pošty alebo telefonovanie.

Skúsenosti na Slovensku ukazujú, že v posledných rokoch sú najzákladnejšou zložkou úspechu pri oslovovaní individuálnych darcov médiá. Podieľajú sa v najväčšej miere nielen na budovaní dôveryhodnosti, ale aj na „predávaní“ výsledkov jednotlivcom, ktorí sa do darcovstva zapojili. Obvykle bývajú aj jednou z najzložitejších skupín, ktorú treba získať a nadchnúť pre myšlienku zbierky. Preto je na túto skupinu potrebné myslieť v predstihu a pri budovaní organizácie vytvoriť dostatočné kontakty na rôznych vplyvných ľuďoch v jednotlivých médiách. To je možné dosiahnuť prostredníctvom správnej rady alebo cez poradný orgán.

Rozhodnutie jednotlivca poskytnúť finančné prostriedky neziskovej organizácii závisí od množstva faktorov. V nasledujúcej časti sú vybrané všeobecnejšie, ktoré môžu pomôcť pri príprave kampane. Mezi faktory, ktoré ovplyvňujú darcovstvo jednotlivca, patria:²⁹

- i) emócie* – rozhodnutie jedinca neprichádza po zrelej a racionálnej úvahe, ale významným spôsobom do neho vstupujú aj emócie. Čím väčšie emócie dokážeme vzbudiť, tým väčší dopad to môže mať na kampaň, pričom pri neziskových organizáciách to platí dvojnásobne, nakoľko sa jedná o emócie veľmi pozitívne.
- ii) dôvera* – v tomto prípade je potrebné preukázať schopnosť efektívne zozbierať a takisto aj efektívne prerozdeliť finančné prostriedky. Použitie známej osobnosti v rámci kampane môže pomôcť vybudovať kredit.
- iii) ľahkosť dávania* – je pre jednotlivca asi najpodstatnejší faktor, pričom v niektorých prípadoch môžu akékoľvek obmedzenia pri poskytovaní sponzorského alebo darcovského príspevku odradiť možných záujemcov. Čím je spôsob poskytnutia jednoduchší, tým je vyššia pravdepodobnosť získania darcovských príspevkov.
- iv) jednoduchosť komunikácie* – dostupnosť informácie, jej krátkosť a pochopiteľnosť sú pre jednotlivca rozhodujúcim faktorom pri

²⁹ Kolektív autorov. 2000. Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie. 133s.

zhromažďovaní údajov o zbierke. V poslednej dobe sa čoraz viac začal využívať internet na zvýšenie informovanosti.

Aj keď sa metóda získavania prostriedkov od individuálnych darcov považuje za jednu z najstabilnejších, s výnimkou charitatívnych a cirkevných organizácií, sa v slovenskom neziskovom sektore využíva relatívne málo. Jednou z príčin môže byť fakt, že jej úspešnosť je podmienená vysokou náročnosťou a na strane neziskovej organizácie si vyžaduje množstvo ľudských, materiálnych i nemateriálnych kapacít.³⁰

2. Postavenie a význam komunikácie v podmienkach tretieho sektora

Celé roky sa v spoločnosti objavujú organizácie, ktoré majú vo svojom názve slovo „neziskové“. A vždy sú medzi nimi také, ktoré dokážu najlepšie vystihnúť potreby a prania tých, ktorým sú ich produkty určené. A vždy sú medzi nimi také, ktoré vedia, ako na to. Tie sú úspešné.³¹

2.1 Marketing a marketingové nástroje

Čo je to marketing? Podľa klasickej predstavy je marketing predávanie a podpora predaja určitého produktu. Niektorí ďalší autori uvádzajú definíciu, podľa ktorej úlohou marketingu je

- 1) *odhaliť potreby a želanie zákazníkov a*
- 2) *uspokojiť ich kvalitným produktom.*

Marketing môžeme chápať ako „proces, v ktorom jednotlivci prostredníctvom výmeny a vytvárania produktov a hodnôt dosahujú to, čo potrebujú a chcú“³². Pri pohľade na tieto definície si mnohí z nás ani neuvedomia, že už majú skúsenosti s marketingom. Dennodenne sa totiž stretávame s marketingom takmer vo všetkých zložkách nášho života. Stačí sa pozrieť vôkol a všade môžeme vidieť reklamu, ktorá je takisto súčasťou marketingu. Takisto mnoho ďalších javov - spotrebiteľské súťaže, zľavy, balíčky zdarma a podobné, sú výsledkami marketingovej činnosti. Marketing ako celok tvoria štyri základné oblasti, ktoré však nemôžu úspešne fungovať samostatne. Tieto oblasti sú:

³⁰ Marček, E. 2004. Financovanie neziskového sektora na Slovensku po roku 1989. Súhrnná analýza. 5s.

³¹ Rostášová, M. 2004. Úvod do marketingu neziskových organizácií. 19s.

³² Kotler, P., Armstrong, G. 1992. Marketing. 2s.

produkt alebo product,
cena alebo price,
distribúcia alebo place,
komunikácia alebo promotion.

Tieto štyri elementy sú nazývané aj “štyri P” marketingu. Niektorí autori k nim pridávajú aj piate P - ľudia.

2.1.1 Produkt

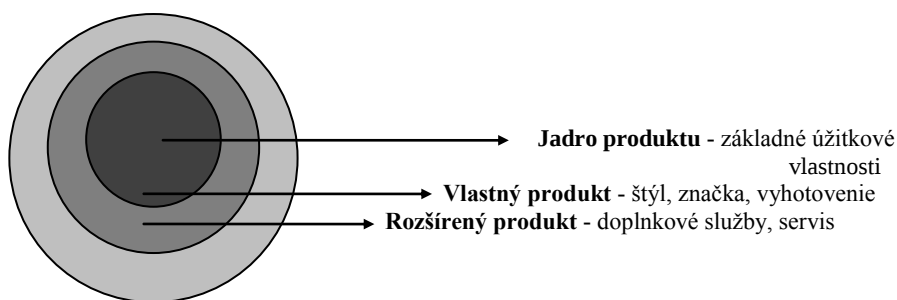
Pri slove produkt si mnohí z nás predstavia určitý konkrétny výrobok, hlavne materiálnej povahy. No za slovom produkt sa skrývajú aj služby. To znamená, že produkt je takisto osobný automobil, ako aj dovolenka alebo návšteva lekára. V prípade neziskových organizácií predstavuje produkt poskytnutie služby a pod.

Poznáme tri úrovne produktu:

- jadro produktu predstavuje to, čo vlastne zákazník hľadá
- vlastný produkt zahŕňa kvalitu, vyhotovenie, štýl, značku, obal
- rozšírený produkt sú služby, ktoré sú ponúkané spolu s produktom

Úrovne produktu

Schéma č. 6



Pri rozličných produktoch je potrebné rozhodnúť :

- o vlastnostiach produktu,
- o značke,
- o obale,
- o etiketách,

- o službách podporujúcich nákup produktu.

2.1.2 Cena

Ak sa pozrieme na jednotlivé komponenty marketingového mixu firmy, zistíme, že cena je jediný komponent, ktorý prináša firme príjem vo forme tržieb za výrobky a služby. V prípade neziskových organizácií nehrá cena podstatnú úlohu, nakoľko tieto nie sú motivované dosahovaním zisku. Na stanovenie ceny vplýva veľké množstvo faktorov. Jednak sú to faktory prostredia - externé, na opačnej strane sú to faktory firmy - interné.

2.1.3 Distribúcia

Samotná distribúcia produktov je podmienená existenciou dvoch subjektov distribúcie - výrobcu a spotrebiteľa. Okrem týchto dvoch základných článkov distribúcie, sa na približovaní konkrétneho produktu konkrétnemu spotrebiteľovi podieľa aj celý rad sprostredkovateľov. Usporiadanim týchto subjektov, podľa určitého systému dostaneme distribučný kanál.

Podľa funkcií, ktorými sú jednotlivé distribučné subjekty spojené, je možné rozlíšiť dva funkčné subsystémy distribúcie:³³

- akvizičný distribučný systém
- logistický distribučný systém.

Úlohou akvizičného distribučného systému je tvorba právnych, ekonomických a sociálnych vzťahov medzi členmi systému.

Akvizičný distribučný systém v podstate smeruje k hospodársko-právnomu prenosu právomoci disponovať produktom³⁴.

Logistický má za úlohu zabezpečiť fyzické presunutie tovaru od výrobcu až ku konečnému spotrebiteľovi.

V podmienkach neziskových organizácií je potrebné vytvoriť podmienky nevyhnutné na presun služieb z miesta vzniku na miesto ich plnenia a takisto je potrebné zabezpečiť nevyhnutný tok finančných prostriedkov ku konečnému spotrebiteľovi.

³³ Specht, G. 1992. Distributionsmanagement. 126s.

³⁴ Daňo, F., Richterová, K. 1997. Stratégia distribučnej politiky a manažment. 16s.

2.1.4 Komunikácia

Môžeme mať akokoľvek kvalitný produkt, ktorý budú zákazníci môcť nájsť na všetkých dostupných miestach, aj tak môže vzniknúť situácia, kedy sa tento produkt nebude predávať podľa očakávaní a nebude schopný pokryť náklady spojené s výrobou a jeho distribúciou. Preto je potrebné, aby sa o ňom dozvedel aj konečný spotrebiteľ. Takto by sa dala v stručnosti opísať úloha ďalšej časti marketingového mixu - promotion, alebo komunikácia.

Komunikácia zahŕňa štyri základné časti:

1. Reklamu - ide o vyjadrenie určitej myšlienky podľa ktorej si zákazníci evokujú predmet reklamy. V súčasnosti je využívaných niekoľko druhov reklamy:

- televízna reklama
- reklama v rádiu
- novinová, resp. časopisová reklama
- internetová reklama
- plošná reklama
- direct mailing.

V súčasnosti je najviac využívaným médiom pre reklamu televízia aj vďaka svojej schopnosti spotrebiteľovi daný predmet zobrazit' a zároveň popísať.

2. Podporu predaja - sem patria všetky aktivity, ktorých cieľom je zvýšenie predaného množstva. Toto je možné dosiahnuť viacerými spôsobmi :

- podporou zameranou na spotrebiteľa
- podporou zameranou na ďalší článok distribučného kanála
- podporou zameranou na obchodný personál.

3. Public relations - v minulosti zaznávaná časť sa pomaly prebýja dopredu. Čo to vlastne public relations je? Voľný preklad by mohol znieť ako vzťahy s verejnosťou. Ide tu vlastne o vytváranie pozitívneho imidžu o firme v očiach verejnosti. Public relations majú niekoľko nástrojov, ktoré môžu využívať pri tvorbe imidžu: výročné správy, propagačné materiály o firme, firemné noviny, ale sem takisto patrí aj znak, vizitky, firemné autá a vlastne všetko, čo verejnosť môže spájať s firmou.

4. Osobný predaj - pri osobnom predaji je potrebné správne hodnotenie a motivovanie predávajúceho. Na hodnotenie môžeme použiť niekoľko metód:

- odmenu založenú na predanom množstve
- pevne stanovenú odmenu (bez ohľadu na predané množstvo)
- kombináciu predošlých dvoch.

2.1.5 Marketing neziskových organizácií

Najčastejšie definície hovoria, že marketing v neziskovom sektore je metóda, ktorá umožňuje vytvoriť, udržať alebo zmeniť postoje a správanie cieľových skupín, hľadať odbytový trh pre produkty a služby, vytvárať trh a systematicky sa o tento trh starať. Vychádza z presvedčenia, že ciele neziskovej organizácie môžu byť dosiahnuté iba vtedy, ak táto organizácia dokonale pozná potreby spoločnosti, ktorej ponúka myšlienky, programy a pod. Účinný marketing v neziskovom sektore prináša prospech v tom, že pomáha nájsť potrebný produkt alebo službu v správnom čase, na správnom mieste a so správnym prístupom. Cieľom marketingu neziskových organizácií je identifikovať hlavné cieľové skupiny (tzv. segmentácia zákazníkov), navrhnúť produkt (myšlienku, hlavný prínos a náklady), distribučné cesty (spôsob, akým sa služba k zákazníkovi dostane) a marketingovú komunikáciu (napr. public relations, reklama a pod.) na zabezpečenie dlhodobého úspechu jej poslania a činnosti. Napĺňanie týchto cieľov spočíva v uskutočňovaní niekoľkých činností, z ktorých najdôležitejšími sú:

- i) vyhľadávanie trhu (zistujeme, či existuje dopyt po nejakých produktoch/službách neziskových organizácií),
- ii) určovanie trhu (identifikujeme tých, ktorí by služby neziskovej organizácie potrebovali),
- iii) vytváranie trhu (nezisková organizácia vytvorí ponuku, ktorou chce uspokojiť potreby trhu),
- iv) udržiavanie trhu (nezisková organizácia urobí všetko preto, aby obstála v konkurenčnom prostredí a napr. nestratila, resp. udržala si priazeň prispievateľov - sponzorov, darcov, orgánov štátnej správy a pod.).

Súčasný vývojový trend je možné vyjadriť niekoľkými zásadami uplatňovania marketingu neziskových organizácií v najbližšej budúcnosti:

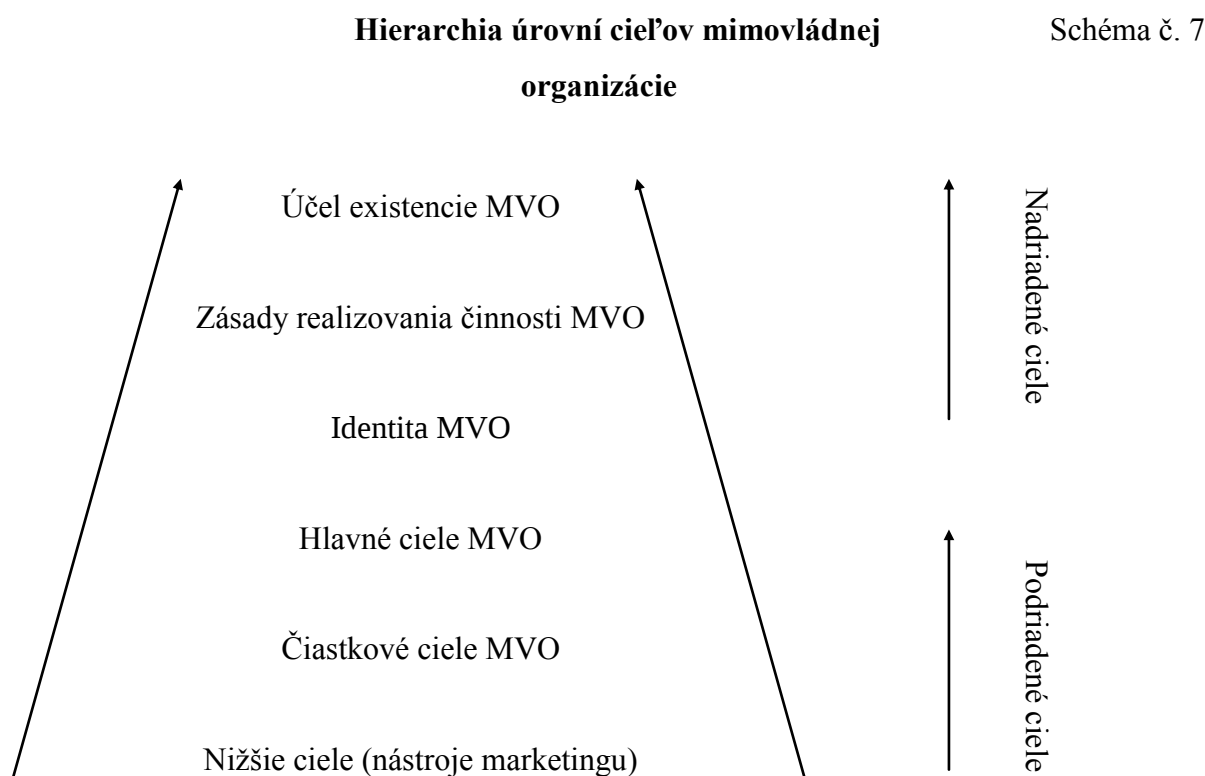
- prechod od orientácie na potreby celého trhu, cez orientáciu na cieľovo sledované skupiny, k individuálnym potrebám zákazníkov - výsledkom je individualizovaný marketing, ktorý predstavuje nárast starostlivosti o každého zákazníka,
- nutnosť nových pohľadov na zmluvné, inštitucionálne a transakčné vzťahy, ako je sieťové prepájanie zmluvných partnerov, nové strategické spojenia, partnerstvo voči všetkým externým a interným záujmovým skupinám, zapojenie zákazníka do procesu tvorby produktu - výsledkom je sieťovo prepojený marketing vzťahov,
- ciele marketingu bude potrebné operacionalizovať (plánovať) na veľmi krátke obdobie a pre malé skupiny zákazníkov s orientáciou napr. na meniacu sa situáciu týchto jednotlivcov,
- uplatnenie špecifických znakov marketingu neziskových organizácií vo všetkých nástrojoch marketingu,
- významné spoločenské zmeny, vznik multikultúrnych spoločností (napr. komunitné nadácie, strategické korporatívne filantropické programy), zmeny životného štýlu, najmä väčšia možnosť využívania voľného času, starnutie populácie, odbúravanie hraníc jednotlivých štátov, regiónov a oblastí vyústi do vytvárania nových marketingových štruktúr a kultúr aj v oblasti neziskových organizácií,
- ďalší rozvoj marketingu v neziskovom sektore bude stále viac vyžadovať vytváranie vlastných efektívnych kontrolných činností.³⁵

2.2 Koncepcia a ciele činnosti neziskovej organizácie

Stanovenie cieľov neziskovej organizácie je v úzkom vzťahu k formulácii celkovej a marketingovej stratégie organizácie. Stratégia slúži na dosiahnutie cieľov. Predpokladom určenia cieľov je definovanie vonkajších a vnútorných podmienok, resp. činiteľov, ktoré ovplyvňujú ciele neziskovej organizácie. Východiskom sú analýzy okolia mimovládnej organizácie, ako aj jej samotnej. Rozhodujúcim aspektom pre odvodenie cieľov je logické zhrnutie externých a interných informácií vo forme analýzy šancí a rizík a silných a slabých stránok mimovládnej organizácie, aby bolo možné identifikovať východiskové body strategických cieľov. V rámci plánovania strategických cieľov by bolo zrejme účelné uskutočniť diferencovanú analýzu základnej stavby systému cieľov, ktorá je založená na hierarchii rozdielnych

³⁵ Rostášová, M. 2004. Úvod do marketingu neziskových organizácií. 20s.

stupňov. V nich sú podriadené ciele prostriedkom na dosiahnutie nadriadených cieľov (zobrazené v schéme č. 7):



Účel existencie mimovládnej organizácie je východiskovým bodom diskusie o filozofii mimovládnej organizácie, ktorá zahŕňa všeobecné cieľové predstavy a hodnoty organizácie. Je základom pre stanovenie súdržného systému cieľov. Filozofia činnosti mimovládnej organizácie nachádza svoje konkrétne vyjadrenie v zásadách, ktoré majú tri obsahové dimenzie:

- zásady fungovania organizácie a strategického poslania, ktoré sú smerovaním pre všetky aktivity mimovládnej organizácie,
- zásady organizačnej štruktúry a manažérskeho systému, ktorý vytvára rámcové podmienky pre vzťahy medzi zamestnancami, dobrovoľníkmi a pod.,
- zásady správania sa, ktoré vyjadrujú kultúru a imidž mimovládnej organizácie z hľadiska riadenia a spolupráce s prostredím, v ktorom sa nachádza.³⁶

Jednou z ciest, ako dosiahnuť definované ciele, je uskutočňovanie činností spojených s marketingovým plánovaním v neziskových organizáciách. Mnohé z nich

³⁶ Rostášová, M. 2005. Algoritmus a ciele neziskových organizácií. 34s.

však zastávajú názor, že úspech prichádza aj bez formálne zostavených plánov. Prax však ukázala, že takéto úspechy bývajú väčšinou iba krátkodobé a pri zmene podmienok na trhu často tieto organizácie v dôsledku nepripravenosti zlyhávajú a predčasne ukončujú svoju činnosť. Marketingové plánovanie v neziskových organizáciách sa vyznačuje predovšetkým:

- ujasnením poslania a cieľov mimovládnej organizácie,
- perspektívnosťou, ktorá vychádza so súčasnej situácie, avšak myslí na určité obdobie dopredu,
- koordináciou jednotlivých krokov, v rámci ktorých nadväzujú krátkodobé opatrenia na dlhodobé,
- odbornosťou, ktorá je zabezpečená kvalifikovaným marketingovým výskumom,
- dôslednosťou, ktorá je predpokladom na zabezpečenie všetkých podkladov,
- tvorivosťou, ktorá vylučuje šablónovitý prístup k riešeniu problémov,
- rešpektovaním názorov všetkých zamestnancov mimovládnej organizácie pri zostavovaní plánu.³⁷

2.3 Cieľové trhy neziskových organizácií

Cieľové trhy sú v ziskových organizáciách definované v intenciách svojich zákazníkov. Neziskové organizácie však slúžia rôznym typom verejnosti a vo väčšine prípadov nie iba jednej skupine zákazníkov. Tejto skutočnosti zodpovedá aj integrované marketingové úsilie neziskovej organizácie. Napr. nezisková organizácia - ZOO musí rozvíjať svoju marketingovú stratégiu tak, aby na jednej strane získavala príspevky od sponzorov a na druhej strane musí rozvíjať marketingový program zameraný na zákazníkov, t. j. návštevníkov platiacich vstupné do ZOO.

Cieľové trhy mimovládnych organizácií sú teda vždy *dvojzložkové* - tvorí ich prispievateľ (sponzor) a zákazník (návštevník, volič, pacient, ľudia v krízovej životnej situácii a pod.). Mimovládne organizácie musia hľadať správny spôsob napĺňania svojich cieľov. Snažia sa priťahovať finančné prostriedky pre uspokojovanie potrieb svojich zákazníkov. V záujme získavania finančných prostriedkov potrebných pre svoju činnosť musia dosiahnuť súlad medzi ponukou svojich produktov/služieb a dopytom po nich.

³⁷ Roštášová, M. 2005. Marketingové plánovanie v neziskových organizáciách. 28s.

Väčšina mimovládnych organizácií neustále bojuje s nedostatkom finančných prostriedkov. Je to spôsobené výrazným obmedzením vlastnej činnosti, ako aj spôsobom, resp. možnosťami využívania bežných nástrojov marketingového mixu. V snahe vyhnúť sa uvedeným ťažkostiam, úspešné neziskové organizácie využívajú dva typy stratégií – stratégiu zameranú na prispievateľov a stratégiu zameranú na zákazníkov. Každá stratégia si vyžaduje veľmi precízny prístup k tvorbe produktu/služby, t.j. k tomu, čo je možné a potrebné obom cieľovým trhom zo strany neziskovej organizácie ponúknuť. Mimovládna organizácia, okrem zákazníka neziskovej organizácie, musí pristupovať k druhej zložke jeho trhu - k prispievateľom (donorom). A možno ešte oveľa dôkladnejšie. Preto je potrebné dôkladne poznať očakávania každého prispievateľa, presvedčiť a v kladnom zmysle prekonať jeho predstavy o programe a konkrétnych produktoch/službách neziskovej organizácie a jej postupoch, ktoré prispievateľa zviditeľnia a zvýrazia jeho sociálne, humanitárne, etické a všeobecne prospešné zmýšľanie.³⁸

2.4 Komunikačné prostredie a prostriedky marketingovej komunikácie neziskových organizácií

Komunikácia sa stáva čoraz nutnejšou zložkou v činnosti väčšiny organizácií, pričom to platí aj o neziskových organizáciách. Tak, ako sa komunikácia stáva nevyhnutnosťou, dochádza aj k jej komplikovanosti – väčšina produktov sa na seba podobá a vysvetliť spotrebiteľovi jednotlivé rozdiely sa stáva čoraz ťažším.

Informácie môžu byť odovzdávané v rôznej forme – slovom, písmom, symbolmi a znakmi. Samotný proces komunikácie je tvorený štyrmi prvkami:³⁹

- zdroj komunikácie, predstavuje osobu alebo skupinu, ktorá vysiela správu,
- prijímateľ je osoba, ktorá správu prijíma,
- správa, zahŕňajúca symboly a znaky,
- komunikačný kanál ako prostriedok prenosu správ.

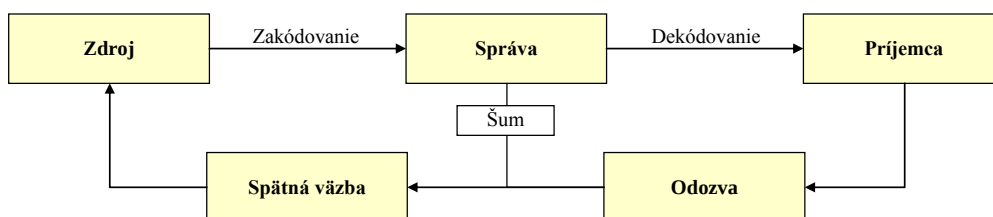
Tok správy je znázornený na nasledujúcej schéme:

³⁸ Roštášová, M. 2005. Marketingový mix v neziskovej organizácii. 25s.

³⁹ Roštášová, M., Bieliková, A. 2005. Aktívna marketingová komunikácia je pre neziskové organizácie nevyhnutnosťou.

Prvky komunikačného procesu

Schéma č. 8



Komunikačné programy sú vytvárané alternatívnymi nástrojmi komunikačného mixu. Pri integrácii nástrojov tohoto mixu sa objavuje nutnosť riešenia zásadných úloh, ktoré možno charakterizovať nasledovne:

- identifikácia cieľovej skupiny,
- stanovenie cieľov komunikácie,
- príprava správy, ktorá sa opiera o poznanie toho, komu je reakcia určená,
- výber komunikačného mixu, ktorým vyberáme vhodné komunikačné nástroje.

Pri vonkajšej komunikácii sa musí nezisková organizácia riadiť zásadami, ktoré zabezpečia jej efektívnosť:

- vopred charakterizovať cieľový segment, pretože jazyk a štruktúra správy musia zodpovedať profilu adresátov,
- zosúladiť marketingovú komunikáciu s marketingovým plánom, so strategickým poslaním a imidžom neziskovej organizácie,
- zabezpečiť dôveryhodnosť komunikácie, ktorá musí byť pravdivá, čo sa týka výhod a úžitkových vlastností produktu, ale aj čo sa týka samotnej neziskovej organizácie,
- dodržať pravidlo, že minimum informácií musí zabezpečiť maximum komunikácie, t.j. správa musí byť jednoduchá, jasná a výstižná, so zachytením všetkých aspektov, pre ktoré sa má príjemca správy rozhodnúť.

Základným princípom úspešnej komunikácie uskutočňovanej prostredníctvom komunikačných kanálov sú:⁴⁰

⁴⁰ Rostášová, M., Bieliková, A. 2005. Aktívna marketingová komunikácia je pre neziskové organizácie nevyhnutnosťou.

- predchádzajúce poznanie príjemcu správy,
- jasné, podstatné, dôveryhodné informácie,
- presvedčivé a motivujúce informácie,
- správne načasovaná komunikácia vo vnútri aj mimo organizácie.

Pri organizovaní kampaní neziskových organizácií zameraných na zbieranie finančných prostriedkov zameraných na všeobecno prospešné projekty, nie je možné obísť tlačové a elektronické médiá. Použitím správnych prostriedkov marketingovej komunikácie môže pomôcť dosiahnuť vlastné ciele. Pri komunikácii s externým prostredím sa využíva niekoľko prostriedkov marketingovej komunikácie:⁴¹

- i) obsah – je potrebné vopred rozhodnúť o tom, akú úlohu má daný komunikačný prostriedok obsahovať. Spracované témy by mali pokryť nasledovné oblasti práce neziskovej organizácie: základné údaje o organizácii, filozofia organizácie a jej hodnoty, program, ciele a úlohy, konkrétna ponuka aktivít, konkrétna činnosť.
- ii) letáky – predstavujú klasické prostriedky komunikácie neziskových organizácií, pomocou ktorých propagujú vlastné podujatia, akcie a ďalšie aktuálne činnosti čo najširšiemu okruhu osôb
- iii) skladacie listy – sú podobne ako letáky určené na propagáciu pre verejnosť, skladacie listy však majú dlhšiu životnosť. Tieto neinformujú o aktuálnych podujatiach, ale majú skôr informovať počas dlhšieho obdobia.
- iv) prospekt – tieto predstavujú klasické propagačné prostriedky nezávislých organizácií a podnikov. V prostredí neziskových organizácií niekedy dochádza ku znižovaniu nákladov na kvalitu, čo sa môže negatívne prejaviť na schopnosti presvedčiť koncového čitateľa.
- v) brožúra – je prostriedok, v ktorom sa prezentuje praktická práca organizácie, podrobne sa informuje o jednotlivých témach, pracovných výsledkoch a projektoch pred odbornou verejnosťou.
- vi) plagát – musí sprostredkovať určitú informáciu, vyvolať zvedavosť, podnietiť fantáziu alebo aj provokovať. Je potrebné sa vyhýbať prílišnému

⁴¹ Peschel, W. 1996. Hovoriť je striebro, ale mlčať nie je zlato. 98s.

nahromadeniu údajov alebo umiestneniu väčšieho počtu plagátov na jednom mieste.

- vii) inzerát – nakoľko sa z verejnosti rýchlo vytráca, je jeho používanie diskutabilné. Na jednej strane stoja vysoké náklady na jeho obstaranie a krátky čas obehu, no na strane druhej ako jeho pozitívum, je možné chápať jeho široký záber v rámci daného geografického priestoru.
- viii) televízna reklama – v tomto prípade je na zvážení hlavne cena za jednotku a počet zasiahnutých spotrebiteľov. Pri tomto type komunikačného prostriedku je dôležité mať silnú kampan, ktorá bude schopná osloviť široké spektrum spotrebiteľov a rovnako silnú podporovanú myšlienku.

Keďže neziskové organizácie sú vo väčšine prípadov užívatelia a konzumenti jednotlivých médií, nemajú s nimi dostatočné skúsenosti v odbornej komunikácii. Pri príprave a plánovaní zbierky musia byť oslovení odborníci, ktorí s médiami pracujú v dennodennom živote. Sú to väčšinou ľudia z reklamných alebo PR (public relations) agentúr, ktorých možno rozdeliť do dvoch skupín s peknými slangovými menami – „kampanisti“ a „kreatívci“. Ako vyplýva už zo samotného názvu, prví môžu pomôcť viac s prípravou samotnej kampane, s jej technickými detailami a s argumentmi, ktoré treba mať pripravené na dialóg s médiami. Druhí môžu pomôcť s inovatívnymi nápadmi, ako nekonvenčne osloviť individuálnych darcov prostredníctvom dnešnej spleti reklám a billboardov. Ako vymyslieť nápad, ktorý bude schopný osloviť a zaujať. Obidve skupiny sú veľmi dôležité a jedna bez druhej sa nezaobíde. Je možné osloviť ich priamo alebo prostredníctvom agentúr, v ktorých pracujú. Oslovovanie prostredníctvom agentúr môže niekedy viesť k zvýšeniu nákladov, preto môže veľmi pomôcť, keď sa tento vzťah dopredu slovnou dohodou či zmluvne zadefinuje. Ako príklad je možné uviesť dlhoročnú spoluprácu Ligy proti rakovine a reklamnej agentúry Soria&Grey, ktorí spoločne pripravujú Deň narcisov.⁴²

⁴² Kolektív autorov. 2000. Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie. 131s.

3. Komunikácia medzi korporátnymi nadáciami a neziskovými organizáciami

Problematiku komunikácie medzi korporátnymi nadáciami a neziskovými organizáciami uvádzam na praktickom príklade korporátnej nadácie (donora) - Konto Orange, n.f., ktorá je prijímateľom 2% dane z príjmu svojho zakladateľa – spoločnosti Orange Slovensko, a.s. a mimovládnych organizácií, ktoré žiadajú finančnú podporu na realizáciu svojich aktivít.

3.1 Súčasný stav korporátnych nadácií na Slovensku

Spoločensko-politické zmeny koncom roka 1989 priniesli do nášho života viaceré nové skutočnosti. Patrí k nim aj znovuzrodenie občianskej spoločnosti, prudký rozvoj tretieho sektora, vznik tisícok mimovládnych organizácií pôsobiacich v rozmanitých oblastiach života.⁴³ Po tomto období sa na Slovensku vyrojilo vyše 16 000 registrovaných neziskových organizácií. Len menšia časť z nich je schopná dlhodobejšie prežiť a výraznejšie pomáhať ostatným.⁴⁴

Zvýšený počet neziskových organizácií možno pripísať i zavedeniu 2% dane právnických osôb. Vnímanie inštitútu 2% dane právnických osôb je medzi predstaviteľmi stredne veľkých spoločností (20-250 zamestnancov) pozitívne. Určitý nedostatok možno vidieť v tom, že je zo strany väčšiny firiem chápaný ako prejav firemnej filantropie (84% oslovených to takto chápe). Až polovica oslovených firiem poukázala finančné prostriedky z 2% dane len jednej organizácii.⁴⁵

Práve vznik tohto inštitútu súvisí aj so zvýšeným počtom zakladania korporátnych nadácií. Ich zakladateľmi sú veľké spoločnosti, kde 2% dane z príjmu danej spoločnosti tvoria nezanedbateľnú položku. Tieto finančné prostriedky sú následne zdrojom príjmov aj dlhoročných a už etablovaných neziskových organizácií ako sú napr. Nadácia pre deti Slovenska, Liga proti rakovine a mnohých ďalších. Hovoríme o finančných prostriedkoch, ktoré by bez korporátnych nadácií skončili v štátnom rozpočte a neboli by využité a prerozdelené na rozvoj tretieho sektora. Aj napriek úvodným prejavom nevôle mimovládnych organizácií sa korporátne nadácie

⁴³ http://www.kniznica.sk/fileadmin/kniznica/edicna_cinnost/informacne_materialy/treti_sektor.pdf

⁴⁴ Kolektív autorov. 2000. Čítanka pre neziskové organizácie. 7s.

⁴⁵ Focus-Marketing and Social Research. Máj 2005. Záverečná správa 2% dane právnických osôb vypracovaná pre Nadáciu pre deti Slovenska.

stali etablovaným a stabilným donorom neziskového sektora, ktoré prerozdeľujú veľmi zaujímavý finančný balík. Tieto finančné prostriedky nie sú však „len“ o prerozdeľovaní, ale aj o akceptácii pravidiel a povinností, ktoré s ich prerozdeľovaním súvisia. Korporátne nadácie sú povinné nakladať s týmito prostriedkami v súlade so zákonom č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov. Podľa §50 tohto zákona je možné „podiel zaplatenej dane poskytnúť prijímateľovi na účely, ktoré sú predmetom jeho činnosti, ak predmetom jeho činnosti sú:

- a) rozvoj a ochrana duchovných hodnôt,
- b) ochrana ľudských práv,
- c) ochrana a tvorba životného prostredia,
- d) ochrana a podpora zdravia a vzdelávania,
- e) podpora športu detí, mládeže a občanov zdravotne postihnutých,
- f) poskytovanie sociálnej pomoci,
- g) zachovanie prírodných a kultúrnych hodnôt⁴⁶.

Je neprípustné, aby z týchto finančných prostriedkov boli podporované napr. politické strany, resp. hnutia alebo profesionálny vrcholový šport.

3.1.1 Najväčší prijímatelia 2% asignácie dane v roku 2008

Medzi najväčších prijímateľov 2% asignácie dane patria Nadácia SPP, Konto Orange, Nadácia Tatra banky, Nadácia Slovenskej sporiteľne a Nadácia VÚB. Vyššie uvedené korporátne nadácie uvádzam z toho dôvodu, že v roku 2008 boli medzi 10-timi najväčšími prijímateľmi 2% dane z príjmu právnických osôb (uvedené v schéme č. 5) a vzhľadom k uvedenej skutočnosti prerozdelili viac ako 5,84 mil. € (176 mil. Sk).

Nadácia Slovenského plynárenského priemyslu (Nadácia SPP) bola založená 19. novembra 2002. Jej zakladateľkou je spoločnosť SPP, a. s., ktorá vníma nadáciu ako účinný nástroj na rozvoj občianskej spoločnosti a poskytovanie pomoci ľuďom v ťažkých životných situáciách. Nadácia SPP sa zaujíma o aktívnych ľudí, ktorí majú schopnosti meniť realitu, v ktorej žijú, ale rovnako o ľudí, ktorí sú znevýhodnení a potrebujú našu pomoc. Činnosť Nadácie SPP odráža snahu skvalitňovať firemnú kultúru a zodpovednosť spoločnosti. Víziu napĺňa nadácia poskytovaním darov na charitatívne a filantropické aktivity, štipendiá, zahraničné a dlhodobé inovatívne

⁴⁶ Zákon č. 595/2003 Z.z. o dani z príjmov. 45s.

projekty. Pre nadáciu je dôležitá otvorenosť, transparentnosť a rovnosť šancí. Finančné prostriedky rozdeľuje prostredníctvom grantov s jasne definovanými podmienkami a prehľadným procesom hodnotenia.⁴⁷

Konto Orange je nezisková organizácia, ktorá realizuje projekty na podporu skupín obyvateľov - komunit. Vznikla v roku 2002 s cieľom realizovať filantropické aktivity, ktoré pomáhajú riešiť problémy rôznych skupín spoločnosti. Aktivity Konta Orange pokrývajú mnoho oblastí - od podpory náhradných rodín a adopcie, cez vzdelávanie, voľnočasové aktivity mladých ľudí až po pomoc opusteným ľuďom v ťažkostiach. Filantropické aktivity Konta Orange sú zamerané na problémové alebo nejakým spôsobom deficitné oblasti spoločnosti.⁴⁸

Poslaním *Nadácie Tatra banky* je podpora a rozvoj spoločnosti prostredníctvom zvyšovania kvality vzdelávacieho procesu na vysokých školách a podpora inštitúcií venujúcich sa vzdelávaniu s cieľom zvyšovania jeho úrovne, ale aj podpora rozvoja jednotlivých študentov ekonomického zamerania, ktorí dosahujú vynikajúce výsledky. Promptnou pomocou pomáha ľuďom, ktorí sa ocitli v krízových situáciách vzniknutých v dôsledku prírodných katastrof alebo iných okolností. Nadácia tiež podporuje rozvoj a zachovávanie kultúrnych hodnôt a iné verejnoprospešné aktivity/projekty zlepšujúce kvalitu života ľudí v regiónoch Slovenska.⁴⁹

Poslaním *Nadácie Slovenskej sporiteľne* je aktívne pomáhať pri rozvoji spoločnosti SR prostredníctvom podpory kvalitných projektov s verejnoprospešným účelom, ktoré prispievajú k rozvoju spoločnosti a posilnia základné spoločenské hodnoty. Nadácia má ambíciu nielen darovať finančné prostriedky, ale prostredníctvom svojich aktivít dosiahnuť kvalitatívne spoločenské zmeny v oblasti kultúry, vzdelávania, vedy a športu, charity, tvorby a ochrany životného prostredia. Nadácia má celoslovenskú pôsobnosť.⁵⁰

Nadácia VÚB bola založená 12. decembra 2003. Jej zakladateľom je Všeobecná úverová banka, a.s. Ako člen medzinárodnej skupiny Intesa Sanpaolo si VÚB banka plne uvedomuje spoločenskú zodpovednosť a potrebu podporovať projekty a aktivity prospešné pre spoločnosť, v ktorej pôsobí. Nadácia sa riadi stratégiou vytvorenou v súlade s poslaním, víziou a misiou banky a svoju podporu

⁴⁷ www.nadaciaspp.sk

⁴⁸ www.kontoorange.sk

⁴⁹ www.nadaciatatrabanky.sk

⁵⁰ www.slsp.sk

smeruje predovšetkým do dlhodobých projektov celoslovenského i lokálneho charakteru. Cieľom Nadácie VÚB je podporiť rozvíjanie duchovných hodnôt, vzdelávania, zachovania kultúrneho dedičstva, ochrany ľudských práv a iných humanitných cieľov. Angažuje sa v oblastiach vzdelávania, umenia a charity, a preto vytvorila nadačné programy: pre Nádej, pre Vzdelanie, pre Umenie.⁵¹

3.2 Konto Orange ako jeden z významných donorov tretieho sektora

3.2.1 História

Konto Orange vzniklo ešte v roku 1998 pod názvom Konto Globtel. Činnosť bola financovaná z darov zriaďovateľa organizácie – spoločnosti Orange Slovensko, a.s. V tomto období ešte nehovoríme o ucelenej stratégii a vízii organizácie, okrem základného poslania „na pomoc tým, ktorí finančné prostriedky najviac potrebujú“⁵². Najznámejším projektom Konta Globtel bola prvá zbierka pod názvom Pomôžme pomáhať, v ktorej občania Slovenska rozhodovali o tom, ktorý z predstavených projektov by malo Konto Globtel podporiť. Osobitnou kategóriou podpory bola od roku 2001 podpora občianskeho združenia Návrat, ktoré možno nazvať aj v tej dobe už strategickým partnerstvom v snahe naplňať spoločný cieľ, ktorým je účinná pomoc deťom z detských domovov formou náhradnej rodinnej starostlivosti.⁵³ Veľkým posunom bola aj realizácia prvého otvoreného grantového programu, ktorý podporil rozvoj v jednotlivých krajoch Slovenska a prispel na ich zveľadenie celkovou sumou 8 miliónov korún. V tomto období nebola ešte realizácia grantových programov a celkovo využívanie grantového mechanizmu natoľko rozšírené ako je tomu teraz, preto sa Konto Globtel rozhodlo využiť služby profesionálov v danej oblasti a odštartovalo svoju až doteraz pretrvávajúcu spoluprácu s neziskovou organizáciou Centrum pre filantropiu. Okrem pilotného grantového programu, ktorý podporil rozvoj regiónov Slovenska, realizovalo Konto Globtel aj projekty v oblasti podpory vzdelávania, zdravia, športu, ochrany kultúrnych pamiatok a ochrany životného prostredia. Podpora bola rozložená v rámci celého Slovenska.

Vzhľadom k prepojenosti organizácie s biznis spoločnosťou, dotkli sa zmeny týkajúce sa spoločnosti Orange Slovensko, a.s. aj samotného Konta Globtel. Po rebrandingu v roku 2002 sa z Konta Globtel stalo Konto Orange, ktoré však

⁵¹ www.nadaciavub.sk

⁵² Majchrák, J., Marošiová, L. 2004. Firemná filantropia na Slovensku. Analýza-názory-prípadové štúdie. 26s.

⁵³ Majchrák, J., Marošiová, L. 2004. Firemná filantropia na Slovensku. Analýza-názory-prípadové štúdie. 34s.

pokračovalo v činnosti začatej Kontom Globtel. Koncom roka 2002 a začiatkom roka 2003 dochádza k utváraniu stratégie a profilovaniu činnosti organizácie. Ako prvý sa začína realizovať charitatívny grantový program Darujte Vianoce, ktorý je zameraný na pomoc ľuďom v núdzi a v ťaživej životnej situácii. Podnetom k realizácii tohto programu bolo veľké množstvo individuálnych žiadostí od núdznych ľudí, ktoré žiadali finančné prostriedky na bežné spotrebné tovary. Cieľom programu bolo rozhodnúť transparentným grantovým mechanizmom s pomocou hodnotiacej komisie o podpore ľudí, ktorým sa aspoň relatívne malým finančným darom snažil pomôcť tým, ktorí to najviac potrebujú.

Pri samotnej tvorbe stratégie sa do úvahy brali okrem výsledkov realizovaných prieskumov aj ciele a zameranie materskej spoločnosti. Podporované oblasti teda zčasti odrážajú aj okruhy podporované materskou firmou France Telecom, ich obsah je však napĺňaný na lokálnej úrovni.

3.2.2 Stratégia Konta Orange

„Uznávame hodnoty, ktoré ľuďom umožňujú slobodne ísť za svojimi snami. Sú to hodnoty, ktoré nás zaväzujú pomáhať.“⁵⁴

V súčasnosti je činnosť Konta Orange zameraná na podporu skupín obyvateľov - komunit. Jej cieľom je realizovať také aktivity, ktoré pomáhajú riešiť problémy rôznych skupín spoločnosti. Filantropické aktivity Konta Orange sú zamerané na problémové alebo nejakým spôsobom deficitné oblasti spoločnosti. Aktivity Konta Orange pokrývajú niekoľko oblastí:

1. podpora vzdelávacích programov a programov na podporu voľnočasových aktivít mladých ľudí

Program *Školy pre budúcnosť* je zameraný na podporu aktívnych a iniciatívnych učiteľov základných škôl, ktorí chcú vzdelávať žiakov tak, aby radi chodili do školy, rozvíjali sa, objavili svoje silné stránky, cítili sa akceptovaní a naučili sa zručnosti a poznatky potrebné pre ich budúcnosť.

Učme sa inak je grantový program určený pre aktívnych stredoškolských študentov, ktorý sa zameriava na podporu projektov, ktoré zatriaktívnia vyučovacie hodiny zamerané na výuku cudzích jazykov.

⁵⁴ Ročná správa Konta Orange 2006. 2007. 8s.

Grantový program *Máš pocit, že máš na viac?* je určený študentom vysokých škôl. Jeho cieľom bolo vytvoriť podmienky pre rozvíjanie ich nadania, odbornosti a talentu.

Štipendijný program *Štipendium pre znevýhodnených* je zameraný na študentov stredných a vysokých škôl, ktorí sú ťažko zdravotne postihnutí a z tohto dôvodu znevýhodnení oproti zdravým mladým ľuďom.

Program *Hľadá sa dobrý nápad* podporuje zaujímavé kultúrne, športové, pracovné či vzdelávacie podujatia mladých ľudí realizované pre iných mladých vo veku od 16 do 35 rokov.

Grantový program *Vykročme si v ústrety* dáva príležitosť ľuďom so zdravotným postihnutím realizovať hodnotné a inšpiratívne voľnočasové aktivity. Dôležitým kritériom výberu je stupeň integrácie ľudí s postihnutím tak, aby sa naplnila vízia programu – vytvárať rovnosť príležitostí v oblasti trávenia voľného času.

2. podpora regionálneho rozvoja

Grantový program *Šanca pre váš región* podporuje iniciatívu jednotlivcov, organizácií, verejných inštitúcií a samospráv, ktoré smerujú k zlepšeniu kvality života ľudí v jednotlivých regiónoch

Grantový program pre zamestnancov spoločnosti Orange Slovensko prispieva k rozvoju dobrovoľníctva a rozvoju regiónov Slovenska prostredníctvom podpory aktívnych zamestnancov, ktorí majú chuť urobiť mimo pracovného času niečo pre miesto, ktoré im je blízke.

Klub darcov je iniciatíva Asociácie komunitných nadácií (AKN) a Konta Orange, ktorá zbližuje ľudí ochotných dlhodobo pomáhať regiónu, v ktorom sa narodili, v ktorom žijú alebo ktorý majú radi a umožniť im zlepšiť kvalitu života či pozitívne zmeniť svoje okolie. Hlavným cieľom projektu je podieľať sa na vytváraní kultúry darcovstva na Slovensku a motivovať ľudí, aby sa stali pravidelnými darcami. Zaradiť sa do Klubu darcov je možné cez komunitnú nadáciu pôsobiacu vo konkrétnom regióne.

3. podpora minoritných skupín

Návrat, o.z. poskytuje komplexné služby v oblasti náhradnej rodičovskej starostlivosti. Hlavným cieľom podporeného projektu je zlepšiť stále nízku informovanosť rodičovskej a detskej verejnosti o živote pestúnskych rodín.

Divadlo z Pasáže ako jediné svojho druhu na Slovensku pracuje s ľuďmi s mentálnym postihnutím. V rámci realizácie interaktívneho projektu dramatickej hry s názvom Chyba v programe je cieľom zbavovanie sa „nánosov rôznych predsudkov a fobií, neznášanlivosti až fanatickej nenávisti“.

Proti prúdu, o.z. pracuje s dlhodobými bezdomovcami formou streetworku – terénnej služby v prirodzenom prostredí bezdomovcov. Primárnym cieľom činnosti pracovníkov občianskeho združenia je znižovať riziká života na ulici.

Pomoc ohrozeným deťom, o.z. realizuje projekt Pod jednou strechou. Vďaka nemu našlo ochranu a pomoc už mnoho obetí domáceho násilia a bola založená Liga za život bez násilia - platforma profesionálov a organizácií zameraných práve na túto ohrozenú skupinu.

Pro Donum poskytuje podporu projektu Divé maky, ktorý sa zameriava na podporu umelecky nadaných rómskych detí.

Cieľom *Rómskeho skautingu* je zlepšiť kvalitu života mladej rómskej generácie zo sociálne znevýhodneného prostredia. Pôsobí v rómskych komunitách, kde ponúka mladým ľuďom svoj program a možnosť hodnotne tráviť voľný čas.

Rómsky inštitút zastrešuje Štipendijný fond, ktorého cieľom je podpora rómskych detí žijúcich v marginalizovaných komunitách, ktoré majú nízku šancu získať stredoškolské vzdelanie a nemajú potrebné podmienky na osobný rozvoj.

4. charita

Grantový program *Darujte Vianoce* pomáha ľuďom v núdzi v čase Vianoc prostredníctvom iných ľudí, ktorí nežiadajú o podporu pre seba, ale myslia na iných.

Fond pre sociálne slabých a chorých poskytuje jednorazovú finančnú pomoc na zdravotné a kompenzačné pomôcky, liečebno-rehabilitačné pobyty, sociálnu výpomoc a pod.

3.2.3 Komunikácia otvorených grantových programov Konta Orange voči neziskovým organizáciám

Konto Orange pripravuje ku každej grantovej výzve samostatnú nadlinkovú alebo podlinkovú komunikačnú kampaň. Týmto spôsobom oslovuje konkrétnu cieľovú skupinu, pre ktorú je daný grantový program určený. Prípravu

komunikačných kampaní realizuje cez profesionálne reklamné, mediálne a PR agentúry. Tie vychádzajú pri realizácii kampane zo zadania, z tzv. komunikačného brífu. Obsahuje niekoľko častí, ktoré pomôžu agentúre lepšie pochopiť samotnú problematiku a efektívnejšie pracovať na zadaní samotnej vizualizácie kampane, a tiež jej komunikácie v médiách. V prvom rade je potrebné charakterizovať súčasnú situáciu na trhu, ktorý by mala obsahovať prehľad o podobne zameraných službách (projektoch, grantových programoch), ktoré sa na trhu neziskových organizácií realizujú. Ďalšou časťou je samotná charakteristika služby, ktorú chce organizácia ponúknuť verejnosti a jej ciele, teda prečo to vlastne robí a prečo to má zmysel. Táto časť by mala obsahovať čo možno najviac detailov a poskytnúť tak agentúre detailné informácie, ktoré jej pomôžu vizualizovať kampaň, a tiež navrhnúť čo možno najoptimálnejšie využitie médiamixu pri jej komunikácii. Nie je možné opomenúť cieľovú skupinu, pre ktorú je služba primárne určená. To tiež pomôže agentúre vybrať vhodný spôsob komunikácie. Komunikačný bríf obsahuje aj explicitné vymenovanie samotných úloh pre agentúru, pretože čím lepšie a podrobnejšie je samotné zadanie, tým rýchlejšie a efektívnejšie je možné zo strany agentúry pripraviť kreatívny koncept ako aj návrh mediálneho plánu.

A) Logotyp Konto Orange

Predovšetkým pri vlastných kampaniach je nevyhnutné dodržiavať všetky potrebné komunikačné atribúty, medzi ktoré patrí najmä logo a logotyp Konta Orange. Tie totiž priťahujú veľkú časť pozornosti verejnosti. Preto aj Konto Orange má spracovaný jednoduchý dizajn manuál, ktorý obsahuje informácie o možnosti použitia samotného logotypu, farebnosti a jeho umiestnenia v rámci komunikácie.

Všetky uvedené elementy spolu tvoria logotyp Konto Orange. Musia byť vždy použité z originálnych podkladov. Logotyp musí vždy obsahovať slová “konto” a “orange” ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou logotypu. Vždy, keď je to možné, mal by logotyp byť čierno-oranžový. Použitý materiál by mal byť navrhnutý tak, aby bolo možné použiť čierno-oranžový logotyp.



konto orange

Minimálna ochranná zóna

Aby mohol logotyp Konto Orange jasne vyniknúť, mal by mať okolo seba toľko priestoru, koľko je možné. Minimálna ochranná zóna je definovaná rámčekom okolo logotypu. Tento rozsah voľnej plochy je predpísaný pre použitie vo všetkých tlačových materiáloch, aby sa typografia nezobrazovala príliš blízko logotypu. Ak je to možné, mala by byť táto plocha väčšia. Minimálna ochranná zóna sa vzťahuje na všetky položky, na ktorých sa logotyp Konto Orange používa.



Farebnosť logotypu

Vždy, keď je to možné, mal by logotyp byť čierno-oranžový. Použitý materiál by mal byť navrhnutý tak, aby bolo možné použiť čierno-oranžový logotyp. Vo všeobecnosti sa uprednostňuje použitie logotypu Konto Orange na bielom podklade. Druhou alternatívou je čierny podklad. Farebnosť logotypu sa mení na bielo-oranžovú kombináciu. Logotyp Konto Orange môže byť zobrazený na iných pozadiach len za predpokladu, že značka je jasne rozlíšiteľná a že farba pozadia nijakým spôsobom nekoliduje s čierno-oranžovou farbou. Ak sa logotyp používa na fotografickom pozadí, mal by byť umiestnený na mieste s jednotnou farebnosťou a štruktúrou.

B) Komunikácia grantového programu Pomôžeme vám rozprestrieť krídla

Podrobnejšie sa budem venovať jednému zo zrealizovaných grantových programov Konta Orange s názvom Pomôžeme vám rozprestrieť krídla.

Charakteristika programu

Grantový program bol zameraný na podporu originálnych a tvorivých nápadov z celého Slovenska, ktorých cieľom bola príprava a realizácia zaujímavých projektov počas leta a jesene 2007 typu kultúrnych či športových podujatí, pracovných či vzdelávacích aktivít určených ľuďom s hendikepom. Dôležitá bola aj samotná aktívna účasť postihnutých ľudí na príprave a realizácii projektov. V skratke je teda možné povedať, že cieľom programu bolo podporiť vytváranie rovnosti príležitostí v oblasti trávenia voľného času pre ľudí s postihnutím. Program prerozdelený 49 790,88 € (1,5 mil. Sk).

Kritériá programu

Pri predkladaní projektu v rámci konkrétnej výzvy je vždy nevyhnutné zobrať na vedomie vopred medializované požiadavky a kritéria, ktoré by mal konkrétny predkladaný projekt uchádzajúci sa o finančnú podporu spĺňať. Preto aj v rámci grantovej výzvy Pomôžeme vám rozprestrieť krídla boli na webovej stránke www.kontoorange.sk medializované kritéria programu. Medzi najdôležitejšie patria:

- originalita nápadu, invenčnosť;
- projekt prispieva k integrácii ľudí s postihnutím, nevyčleňuje ich ako uzavretú skupinu, projekt je dostatočne otvorený pre všetkých záujemcov;
- zapojenie ľudí s postihnutím do prípravy, organizácie a realizácie podujatia v čom najvyššej možnej miere;
- zapojenie dobrovoľníkov, rodinných príslušníkov, dostatočné personálne zabezpečenie projektu;
- projekt prispieva k spolupráci viacerých zainteresovaných skupín (inštitúcií, študentov pomáhajúcich profesií, organizácií, prípadne samospráv);
- schopnosť projektu ovplyvňovať verejnú mienku v prístupe k ľuďom s postihnutím;
- finančná efektivita projektu, primeranosť rozpočtu.

Kto sa mohol do programu zapojiť

- a) zariadenia poskytujúce sociálnu starostlivosť (domovy sociálnych služieb, resocializačné a rehabilitačné zariadenia, zariadenia chráneného bývania a pod.);
- b) kultúrne inštitúcie (múzeá, galérie, kultúrne centrá a pod.);
- c) športové kluby;

- d) mimovládne organizácie (nadácie, občianske združenia, neziskové organizácie, neinvestičné fondy, združenia, spolky...);
- e) aktívni jednotlivci a neformálne združenia;
- f) špeciálne základné a stredné školy.

Úlohou agentúry bolo pripraviť kreatívne návrhy na komunikáciu voľnočasového grantového programu určeného pre ľudí s rôznym druhom postihnutia, príp. navrhnúť zaujímavé nosiče, ktoré by cieľovú skupinu oslovili. Vizualizácie kampane (všetky návrhy) museli byť zaujímavé a nediskriminačné, aby aj počas krátkej doby stihli upútať a aby z nich bol pochopiteľný filantropicky orientovaný key message. Vizualizácia kampane nemohla obsahovať ukážky konkrétnych typov projektov či konkrétne druhy zdravotného postihnutia. Ďalšou úlohou bolo vytvoriť headline, ktorý by zastrešoval celú komunikáciu – nie totožný s ktorýmkoľvek názvom programu Konta Orange a ani s nijakými existujúcimi programami pre zdravotne postihnutých. Muselo z neho však byť jasné, že ide o podporu voľnočasových aktivít pre hendikepovaných. Na základe vyššie uvedeného zadania bol nakoniec výsledkom práce agentúry headline Pomôžeme vám rozprestrieť krídla vizualizovaný ako uvedené v Prílohe č. 1.

Vzhľadom k snahe o maximálne zasiahnutie cieľovej skupiny bol realizovaný direct mailing na organizácie zaoberajúce sa aktivitami pre ľudí s postihnutím. Ten obsahoval list formátu A4 (Príloha č. 2) a tiež letáky k programu, ktoré uvádzam v Prílohe č. 1. Týmto spôsobom bolo oslovených takmer 250 mimovládnych organizácií, ktoré sa zaoberajú prácou s postihnutými ľuďmi, viac ako 200 sociálnych zariadení vo všetkých krajoch Slovenska, a tiež špeciálne základné a stredné školy v celkovom počte viac ako 300.

Okrem uvedenej podlinkovej kampane boli všetky podrobné informácie o programe uvedené na web stránke www.kontoorange.sk, záujemcovia mohli využiť telefonické, mailové, prípadne osobné konzultácie. Pri vyhlásení programu bola vydaná aj tlačová správa.

Ako predložiť projekt v rámci grantového programu

V prípade, že konkrétny grantový program oslovil konkrétnu mimovládnu organizáciu, ktorej misiou je pomoc ľuďom s postihnutím a jej projektový zámer naľňal kritéria uvedené vyššie, bolo možné vypracovať konkrétny projekt.

Súčasťou každého grantového programu Konta Orange je formulár, ktorý okrem údajov potrebných pre rýchlejšiu identifikáciu predkladateľa a kvôli štatistike, obsahuje aj podrobný návod, ako by mal predkladaný projekt vyzerat' a čo by mal spĺňať. Dôležité sú údaje o predkladateľovi projektu, t.j. o organizácii, ktorá projekt predkladá. Nevyhnutnosťou sú informácie o zrealizovaných projektoch a aktivitách v minulosti. Konkrétny popis aktuálneho projektu je potrebné popísať v bodoch podľa osnovy, ktorá je podrobne uvedená v samotnom formulári aj s doplňujúcimi informáciami, prípadne otázkami. Toto je najobsiahlejšia časť predkladaného projektu a je potrebné jej venovať náležitú pozornosť pri jej spracovávaní. Pretože práve toto je časť, na ktorú kladú posudzovatelia najväčší dôraz a práve táto časť by mala obsahovať najdôležitejšie informácie, napr. popis samotného nápadu, cieľovej skupiny, personálneho zabezpečenia projektu, časový harmonogram projektu atď. Veľmi dôležitou súčasťou je položkový rozpočet projektu, a tiež popis ďalších zdrojov financovania, ak sú. Konkrétny formulár ku grantovému programu Pomôžeme vám rozprestrieť krídla tvorí Prílohu č. 3.

Spracovanie výsledkov

O samotnej podpore predloženého projektu v rámci konkrétného grantového programu rozhoduje v prvom kole hodnotiaca komisia zložená z ľudí, ktorí sú v danej oblasti, na ktorú sa program zameriava, odborníci. Týmto spôsobom je zabezpečená odbornosť, profesionalita a transparentnosť výberu projektov. V druhom kole odsúhlasuje predvybrané projekty Správna rada Konta Orange ako najvyšší orgán korporátnej nadácie. Takéto schválenie je už konečné a nemenné.

V rámci programu Pomôžeme vám rozprestrieť krídla bolo celkovo predložených 235 projektov, ktoré žiadali celkovo viac ako 431 520,95 € (13 mil. Sk). Najviac projektov predložili mimovládne organizácie (41,7%), pomerne vysoký počet projektov predložili aj špeciálne základné školy a zariadenia poskytujúce sociálnu starostlivosť ako to zobrazuje aj nasledujúca schéma.

Kategória predkladateľa	Total
Mimovládna organizácia	98
Špeciálna základná škola	44
Zariadenie poskytujúce sociálnu starostlivosť	35
Neformálna skupina/ fyzická osoba	28
Stredná škola	16
Kultúrna, vzdelávacia inštitúcia	6
Základná umelecká škola	2
Centrum voľného času	2
Špeciálna materská škola	1
Špeciálno-pedagogická poradňa	1
Školské poradenské zariadenie pre zdravotne postihnuté deti a mládež	1
Obec	1
SPOLU	235

Z predložených projektov bolo nakoniec v rámci grantového programu Pomôžeme vám rozprestrieť krídla podporených 33 zaujímavých a jedinečných projektov, ktoré umožnili ľuďom so zdravotným postihnutím lepšie a plnohodnotnejšie tráviť svoj voľný čas. Z podporených projektov bolo 17 mimovládnych organizácií, t.j. 51,5%, v celkovej sume 28 317,73 € (853 100 Sk).

3.2.4 Komunikácia priamej podpory neziskových organizácií Kontom Orange

Konto Orange rozdeľuje väčšinu finančných prostriedkov prostredníctvom vyššie opísaného mechanizmu otvorených grantových programov. Avšak okrem toho rozdeľuje finančné prostriedky aj mimo tohto procesu. Spôsoby prerozdelenia je možné rozdeliť do 3 oblastí.

1. podpora v súlade so stratégiou materskej spoločnosti
2. uzatvorená grantová výzva
3. ad hoc podpora

Podpora v súlade so stratégiou materskej spoločnosti

Konto Orange je neinvestičný fond, ktorý však nie je typickou mimovládnu organizáciou. Ako už bolo spomenuté, je korporátnou nadáciou, ktorá bola založená zriaďovateľom – spoločnosťou Orange Slovensko. Práve z tohto dôvodu je

nevyhnutné brať do úvahy aj ďalšie aspekty, ktoré z tohto vzťahu vyplývajú. Konto Orange má vlastnú stratégiu oblastí, ktoré podporuje a aktivít, ktoré vykonáva. Stratégia však čiastočne odráža aj stratégiu materskej spoločnosti France Telecom a jej nadácie Orange Foundation (predtým France Telecom Foundation). Táto nadácia bola založená pred 20-timi rokmi, každoročne rozdeľuje približne 5 mil. € a podporí ročne 300-400 projektov. Nadácia podporuje iniciatívy, ktoré pomáhajú ľuďom rozvíjať ich schopnosť komunikovať. Zameriava sa teda na podporu 3 oblastí:

- A. starostlivosť o zdravie – pomoc ľuďom s autizmom, poskytnutie väčšej nezávislosti a kvality života ľuďom so zrakovým a sluchovým postihnutím
- B. vzdelávanie – znižovanie úrovne negramotnosti a podpora vzdelávania dievčat v krajinách tretieho sveta
- C. kultúra – podpora vokálnych hudobných telies⁵⁵

Konto Orange teda pri vytváraní stratégie vychádza nielen z prieskumov, ale berie do úvahy aj stratégiu materskej spoločnosti a adaptuje ju na lokálne podmienky a potreby. Podporuje riešenie problémov a deficitných oblastí na Slovensku, preto sa v rámci vzdelávania nevenuje dievčatám v krajinách tretieho sveta, ale napr. pomáha základným a stredným školám, podporuje talenty medzi stredoškólakmi a vysokoškólakmi a pomáha študentom so zdravotným hendikepom. To znamená, že zohľadňuje oblasti podpory, ale obsah prispôsobuje lokálnym potrebám. Nie je preto reálna finančne významnejšia podpora napr. environmentálnej organizácie, nakoľko stratégia Konta Orange takúto podporu nepovoľuje. Toto je možné len v rámci niektorého otvoreného grantového programu, ak to jeho kritéria a zameranie predkladaného projektu povoľujú.

Uzatvorená grantová výzva

Keď hovoríme o uzatvorenej grantovej výzve, máme na mysli grantový program, ktorý je určený len pre vybranú/uzatvorenú cieľovú skupinu. Táto cieľová skupina je priamo oslovená direct mailingom. Ide väčšinou o početne menšiu vybranú skupinu organizácií, ktoré majú čo povedať k téme uzatvoreného grantového programu.

⁵⁵ http://www1.orange.co.uk/about/community/charity/orange_foundation.html

Konto Orange realizovalo takýto uzatvorený grantový program s cieľom nadviazať spoluprácu s organizáciami, ktoré pôsobia v oblasti drogovej problematiky a domáceho násilia. Vzhľadom k tomu, že Konto Orange nie je odborníkom na dané oblasti, bolo najlepším a najspravodlivejším spôsobom zrealizovať uzatvorený grantový program. V oblasti domáceho násilia bolo oslovených 11 organizácií, ktoré pôsobia po celom Slovensku. V oblasti drogovej problematiky bolo oslovených tiež 11 organizácií. Výber bol pripravený neziskovou organizáciou Centrum pre filantropiu, ktorá s Kontom Orange spolupracuje už od roku 1999, a poskytuje cenné poznatky a znalosti z oblasti tretieho sektora. Vybrané organizácie dostali list, ktorý obsahoval vysvetlenie, prečo bola organizácia kontaktovaná. Konto Orange hľadalo etablované organizácie pôsobiace v oblasti domáceho násilia a drogovej problematiky. V prípade záujmu o spoluprácu, bolo potrebné do vopred oznámeného dátumu predložiť vypracovaný projekt, ktorý mal obsahovať nasledovné informácie:

- Predstavenie organizácie – dátum vzniku, oblasť pôsobenia, aktivity, ciele činnosti, metódy práce, významné realizované projekty, partneri a pod.;
- Typ spolupráce, ktorý by si organizácia predstavovala s Kontom Orange, n.f., (prípadne viac návrhov - typov spolupráce);
- Konkrétny projektový zámer, ktorý by Konto Orange n.f. mohlo podporiť - cieľ projektu, cieľovú skupinu, východiskovú situáciu, časový harmonogram, rozpočet, prínos pre komunitu/spoločnosť, iné dôležité informácie.

Do dátumu uzávierky bolo nakoniec predložených 8 projektov od organizácií zaoberajúcich sa problematikou domáceho násilia. Z druhej oblasti (riešenie drogovej problematiky) bolo doručených 6 projektov. Predložené projekty boli hodnotené komisiou, ktorá individuálne posudzovala každý doručený projekt. Na základe kritérií boli nakoniec vybrané 2 organizácie – jedna pre domáce násilie a druhá v oblasti drogovej problematiky. S týmito organizáciami bola nadviazaná spolupráca, z ktorých tá v oblasti domáceho násilia sa javí ako veľmi perspektívna.

Ad hoc podpora

Konto Orange prideluje aj podporu projektom, ktoré sú doručené ad hoc, t.j. mimo otvorenej grantovej výzvy a mimo dlhodobých spoluprác. Je však potrebné povedať, že takáto podpora je väčšinou ojedinelá, nakoľko predložené projekty

často nespĺňajú základné podmienky a kritéria, sú veľmi povrchné a predkladatelia si z ich prípravou nedajú veľa práce. Platia však isté všeobecné zásady, ktoré sú uvádzané na web stránke Konta Orange a ich úlohou je uľahčiť predkladateľom prácu pri písaní projektu. Ide o sumár požiadaviek a kritérií, ktoré by mal predložený projekt spĺňať a obsahovať. Konto Orange si uvedomuje, že z dlhodobého hľadiska je lepšie podporovať invenčné projekty a aktivity, ktoré menia prostredie. Aj preto zásadne nepodporuje projekty, ktoré sľubujú len podporu značky, resp. uverejnenie loga.

Kritéria posudzovania predložených projektov

A. Obsahové spracovanie projektu

jasne formulovaná myšlienka, nápad; zrozumiteľnosť, prehľadnosť a výstižnosť; odlišnosť, výnimočnosť a invenčnosť; jasne definovaný cieľ a aktivity smerujúce k jeho napĺňaniu; plánované aktivity navrhnuté aj s časovým harmonogramom; jasne definovaná široká cieľová skupina, napr. v rámci regiónu alebo v rámci Slovenska; projekt je v súlade s morálnym, mravným a korektným správaním.

B. Predpoklady organizácie realizovať projekt

dostatočné personálne zabezpečenie projektu; skúsenosť s realizovaním projektov.

C. Finančná stránka projektu

rozpočet má priamu súvislosť s predloženým projektom a je primeraný navrhovaným aktivitám.

D. Formálna stránka projektu

projekt obsahuje všetky potrebné prílohy.

Tieto zásady a pravidlá majú pomôcť pri príprave projektu. Konečné rozhodnutie o podpore každého projektu prináleží Správnej rade Konta Orange. Avšak nie je povinnosťou Konta Orange projekt podporiť, ak aj spĺňa vyššie uvedené kritéria.⁵⁶

3.3 Prijímatelia podpory Konta Orange

Vyššie som spomínala, akým spôsobom prerozdeľuje Konto Orange finančné prostriedky. Dôležitá však je aj druhá strana, t.j. akým spôsobom môžu žiadať a ako žiadajú mimovládne organizácie finančné prostriedky na realizáciu svojich projektových zámerov. Získať finančnú podporu od akéhokoľvek donora nie je úplne

⁵⁶ <http://www.kontoorange.sk/blox/cms/criteria>

jednoduché a automatické. Každá mimovládna organizácia musí mať pred oslovením potenciálneho donora jasno, prečo oslovuje práve jeho a prečo je presvedčená, že potenciálny donor by mal podporiť práve predkladaný projekt mimovládnej organizácie. Poďme sa preto pozrieť na konkrétne prípady ako mimovládne organizácie oslovujú Konto Orange so žiadosťou o podporu.

3.3.1 Komunikácia v rámci grantových programov

Komunikácia mimovládnych organizácií voči Kontu Orange v prípade grantových programov je oveľa jednoduchšia z hľadiska naplnenia očakávaní donora. Kritéria, zameranie, celková finančná čiastka ako aj suma určená na podporu 1 projektu sú vopred známe a medializované. Okrem toho, ako už bolo vyššie spomenuté, mimovládne organizácie majú k dispozícii možnosť konzultovať telefonicky, e-mailom, prípadne osobne. Všetky konzultácie sú bezplatné a veľmi sa odporúča ich využiť, nakoľko toto je spôsob ako môže mimovládna organizácia zvýšiť svoje šance na úspech predloženého projektového zámeru. Ku každému grantovému programu je pripravovaný formulár, ktorým je nevyhnutnou súčasťou predkladaného projektu. Formulár (Príloha č. 3) významne napomáha pri príprave projektu a odpovedá na možné prvotné dotazy mimovládnych organizácií a pomáha aj organizáciám, ktoré ešte nemajú toľko skúseností s prípravou projektových zámerov. Okrem toho zabezpečuje, že na každého uchádzača o grantový príspevok z otvoreného grantového programu, sú kladené rovnaké požiadavky. Organizácia musí vyplňať rovnaké typy údajov a informácií, ktoré je možné aspoň čiastočne porovnať medzi sebou a významne to uľahčuje aj prácu hodnotiacej komisie, ktorá takto môže už aj po krátkom porovnaní dvoch projektov posúdiť, ktorý je výrazne horšie spracovaný a obsahovo nie natoľko zaujímavý. Po takomto predvýbere môže už venovať čas len kvalitným projektom, ktoré najlepšie a najviac naplňajú kritéria otvoreného grantového programu.

V prípade, že je projekt úspešný a schválený aj Správnou radou Konta Orange, nastupuje samotná realizačná fáza. S podporeným subjektom sa uzatvára darovacia zmluva. Na základe nej dostáva mimovládna organizácia 80% z priznaného daru. Zvyšných 20% musí mimovládna organizácia až do skončenia projektu a jeho korektného vyúčtovania poskytnúť z vlastných prostriedkov. Tieto peniaze totiž slúžia ako „zábezpeka“, že mimovládna organizácia korektne vyúčtuje darované prostriedky

vo výške 100% a poskytne finančné vyúčtovanie daru a programovú správu o priebehu projektu, t.j. ako projekt reálne prebiehal, ako sa podarilo naplniť jeho ciele, v čom bola organizácia úspešná a v čom nie. Tieto dve správy sú nevyhnutné, nakoľko Konto Orange musí vedieť ako sa s darom naložilo, či bol použitý v súlade s projektom, a tiež či bol projekt aj reálne zmysluplný. Preto je dôležité, aby mimovládne organizácie išli do grantového procesu len s čistým úmyslom, nakoľko ako už bolo spomenuté, dobré meno a dôveryhodnosť organizácie sú častokrát tá jediná devíza, ktorú organizácia má. Ak o ňu príde, je veľmi ťažké presvedčiť akéhokoľvek ďalšieho donora, aby poskytol prostriedky na realizáciu ďalších projektov organizácie.

3.3.2 Komunikácia mimo grantových programov

O niečo náročnejšie je získať podporu mimo grantových procesov. Nakoľko Konto Orange prerozdeľuje väčšinu svojich finančných prostriedkov práve týmto spôsobom, ostáva na ostatnú podporu už menej financií. Je však možné získať financie aj takto. Avšak práve z dôvodu nižšieho finančného objemu určeného na prerozdelenie, je obzvlášť dôležité, aby mimovládne organizácie komunikovali svoje zámery veľmi adresne, jednoznačne a čo možno najdetailnejšie. Konto Orange aj v tomto prípade ponúka na svojej webovej stránke zoznam kritérií, ktoré by mal predkladaný projekt spĺňať (spomenuté vyššie v bode 3.2.4). Paradoxom však je, že len málo organizácií si na web stránku klikne a tieto informácie si vyhľadá. Preto nie je prekvapujúci ani fakt, že väčšina žiadostí, ktoré sú do Konta Orange doručené, nespĺňajú ani základné formálne podmienky, a teda ani nie sú podporené. Veľká väčšina organizácií posielala tzv. hromadné žiadosti, ktoré častokrát ani nie sú personalizované, sú rozosielané hromadne bez toho, aby si organizácia aspoň vytipovala zopár potenciálnych donorov, ktorí by teoreticky mohli mať záujem o podporu projektu, pretože je napr. v súlade s ich stratégiou. Zlá žiadosť, ktorá nemá žiadnu šancu na podporu môže vyzeráť aj nasledovne:

- 1 „Vážení, dovoľte nám prosím, aby sme sa Vám predstavili. Sme študenti 2.
- 2 ročníka nadstavby na SŠ v Borskom Mikuláši. Táto škola poskytuje
- 3 možnosť vyučenia všetkých profesií, ktoré sú spojené so sklom (napr.
- 4 vitráže, brúsenie skla , rytie do skla, maľovanie skla, jeho fúkanie, atď...).

5 Touto cestou sa na Vás obraciame so žiadosťou o poskytnutie vecného alebo
6 finančného sponzorského daru na organizáciu nášho maturitného plesu,
7 ktorý sa bude konať 23.1.2009. Poskytnutie akéhokoľvek sponzorského daru
8 (vecného alebo finančného) by nám veľmi pomohlo a boli by sme radi, ak
9 by nám bol poskytnutý, pretože vyššie spomenutý maturitný ples sami
10 organizujeme a táto organizácia je pre nás študentov náročná. V prípade, že
11 nám bude poskytnutá akákoľvek forma sponzorského daru, na oplátku
12 umiestnime reklamu Vašej firmy v Kultúrnom dome na Križovatke
13 v Borskom Mikuláši, kde sa bude maturitný ples konať a zároveň by sme
14 Vám ako prejav vďaky venovali dva lístky na náš maturitný ples.
15 Vopred ďakujeme za odpoveď.
16 S pozdravom. ..."

Ďalej uvádzam zoznam chýb, ktoré boli v tejto žiadosti urobené. Začiatok každého riadku je očíslovaný a podľa tohto označenia popíšem aj nedostatky.

1 – oslovenie „Vážení“: žiadosť, ktorá bola určite rozoslaná ako hromadný mailing na neobmedzený počet potenciálnych donorov;

2-3 – „Táto škola poskytuje možnosť vyučenia všelijakých profesií...“: nič, čo by potenciálneho donora malo zaujímať, žiadny propagačný materiál, žiadny odkaz na webovú stránku;

5 – „Touto cestou sa na Vás obraciame so žiadosťou...“: zase niekto ďalší, ktorý niečo chce;

5-6 – „...o poskytnutie vecného alebo finančného sponzorského daru...“: žiada čokoľvek, hlavne nech niečo dostane;

6 – „...na organizáciu nášho maturitného plesu...“: vedia vôbec, čím sa zaoberá Konto Orange? Pozreli sa na web stránku?

10 – „...táto organizácia je pre nás študentov náročná.“: prečo to teda robia, ak je to tak veľmi náročné. Celý čas hovoria len o sebe. Prečo sa nesnažia urobiť ples skromnejšie?

12 – „...umiestnime reklamu Vašej firmy v Kultúrnom dome...“: chceme, aby naše logo viselo v nejakom kultúrnom dome?

Oslovená organizácia, ktorá takúto žiadosť dostane, sa ňou ani nebude zaoberať. Je to strata pre obe strany. Pre žiadateľov je to strata peňazí na poštovnom a na papieri, pre

oslovenú organizáciu je to strata času sa takouto žiadosťou vôbec zaoberať. Preto je nevyhnutné, aby každá žiadosť, ktorá bude na potenciálneho donora odoslaná, spĺňala isté kritéria. Tie uvádzam v nasledovnej časti mojej diplomovej práce.

3.3 Manuál pre neziskové organizácie pri získavaní finančných prostriedkov

Všeobecne možno povedať, že fungovanie neziskových organizácií na Slovensku je poznačené častou neprofesionalitou a neskúsenosťami vedúcich pracovníkov a ich riadením a zabezpečovaním trvalo udržateľných zdrojov, najmä v situácii, keď zahraniční donori zo Slovenska už odišli. Častý amaterizmus sa prejavuje najmä v nedostatočnom uplatňovaní manažérskych a marketingových postupov v riadení a vytváraní vzťahov s verejnosťou (či už podnikateľskou, donorskou alebo klientskou), ďalej neskúsenostiach s finančným a projektovým manažmentom, spoliehaní sa na jeden zdroj financovania a slabej diverzifikácii zdrojov a rizík.⁵⁷ Práve z tohto dôvodu je výsledkom mojej diplomovej práce zoznam odporúčaní a príprava manuálu pre neziskové organizácie, ktoré plánujú žiadať, resp. žiadajú finančné prostriedky od významných hráčov tretieho sektora – od korporátnych nadácií.

Medzi *najčastejšie kritéria*, na základe ktorých sa *donor* rozhoduje, či *podporí* konkrétnu mimovládnu organizáciu patria najmä:

1. účel použitia žiadaných finančných prostriedkov
2. dostatok potrebných informácií o činnosti mimovládnej organizácie
3. dobré meno mimovládnej organizácie

Úspešnosť mimovládnej organizácie sa teda odvíja od nasledovných faktorov:

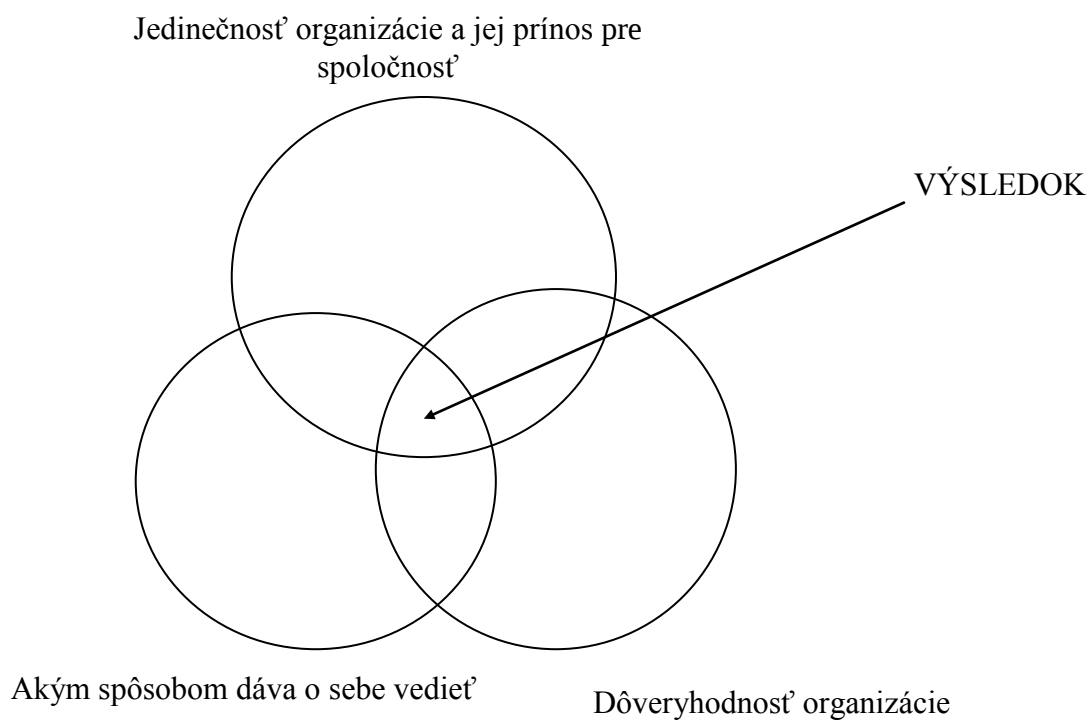
1. jedinečnosť organizácie a jej prínos pre spoločnosť
 - všeobecne známa dlhodobú potrebu, ktorá rezonuje v spoločnosti
 - reakcia na momentálnu potrebu podľa aktuálnej situácie
 - organizácia má zaujímavú víziu a dokáže pre ňu nadchnúť verejnosť
2. dôveryhodnosť
 - verejná známosť organizácie

⁵⁷ Marček, E., Dluhá, M. 2002. Podniky a neziskové organizácie. 6s.

- transparentnosť
 - česťnosť
3. ako dáva o sebe organizácia vedieť
- funkčná a pravidelne aktualizovaná webová stránka
 - tlačové konferencie, tlačové správy
 - iná propagácia – tlačové materiály a pod.

Výsledok, t.j. množstvo finančných prostriedkov, ktoré sa podarí mimovládnej organizácii získať na realizáciu svojich aktivít a napĺňanie svojej misie, závisí od prieniku všetkých troch uvedených oblastí, ako to znázorňuje aj schéma č. 10.

Schéma č. 10



Na čo by mali mimovládne organizácie myslieť *predtým* ako komukoľvek distribuujú akúkoľvek žiadosť o finančnú podporu:

1. Korporátne nadácie hľadajú partnera pri realizácii projektu.
Dávno sú už preč časy, keď donori dávali len peniaze. Dnes sa chcú spolupodieľať na projekte, prípadne hľadajú partnera. Ich cieľom nie je „len“

rozdávanie peňazí, ale aj zmysluplnosť aktivity a je potreba pre spoločnosť/komunitu, v ktorej potenciálny donor pôsobí. Dôležité je brať do úvahy, či sa preferuje projekt s celoslovenskou pôsobnosťou alebo ide o lokálneho donora, ktorému viac záleží na podpore regiónu, v ktorom pôsobí.

2. Potenciálni donori dostávajú množstvá žiadostí o finančnú podporu.

Pri písaní žiadosti je potrebné uplatniť všetky marketingové nástroje, ktoré pomôžu projekt „predať“. Organizácie disponujúce zaujímavým finančným balíkom dostávajú veľké množstvá žiadostí o podporu. Preto dôraz sa kladie jednoznačne na invenčnosť projektu, zaujímavé riešenie daného problému, nový pohľad na problematiku. Dôležitá je však realizovateľnosť projektu, aby nebol len abstraktným a nedosiahnuteľným v reáli!

3. Pred odoslaním žiadosti je potrebné sa o potenciálnom donorovi čo najviac dozvedieť.

Žiadosti sa neodporúča posilať ako hromadný mailing. Mimovládna organizácia predsa žiada finančné prostriedky na realizáciu svojho projektového zámeru, pretože je presvedčená o jeho potrebe pre spoločnosť a snaží sa tiež naplňať svoju víziu. Je preto dôležité, aby okrem samotnej žiadosti venovala patričnú pozornosť aj potenciálnemu donorovi. Musí vedieť od koho žiada peniaze, či vôbec zameranie projektu je v súlade so stratégiou donora, či už podobný projekt náhodou nerealizuje a ak áno je na mieste sa zamyslieť, prečo by mal podporiť ďalší projekt s podobným zameraním. Veľmi zle na donorov pôsobí žiadosť o podporu, ktorej nie je venovaná dostatočná pozornosť a je zrejmé, že mimovládna organizácia nemá ani potuchy, čím sa donor zaoberá a aké projekty realizuje.

4. Viac ako na prezentácii samotného loga, záleží donorovi na stotožnení sa s predkladaným projektom, ktorý mimovládna organizácia predkladá.

Potenciálny donor dostáva denne veľa žiadostí o finančnú podporu – prečo by sa teda mal podrobne venovať práve tej jednej konkrétnej? Čo mu môže mimovládna organizácia ponúknuť okrem prezentácie loga na svojej web stránke, prípadne na svojich prezentačných materiáloch? Môže sa donor

stotožniť s daným projektom? Nei je v rozpore s inými jeho realizovanými aktivitami? Vie mu mimovládna organizácia poskytnúť pridanú hodnotu?

5. Najskôr niečo urobte, až potom si pýtajte peniaze.

Predtým ako začne mimovládna organizácia rozosielať žiadosti o podporu, mala by vedieť vykázať činnosť najlepšie referenciami. Pre začiatok je dôležité zapájať sa do grantových mechanizmov, kde nie je až natoľko dôležité, aké aktivity už organizácia zrealizovala. Tu skôr záleží na nápade. Ak však žiada o podporu projektu s väčším finančným rozpočtom len zopár potenciálnych donorov, je nevyhnutné, aby mala skúsenosti s rozpočtovaním, reportovaním, vyúčtovaním a pod. Práve tieto skúsenosti vie nadobudnúť pri realizácii projektov v rámci grantových procesov.

6. Nie je povinnosťou potenciálneho donora podporiť mimovládnu organizáciu.

Zamietavá odpoveď od potenciálneho donora je tiež odpoveď. Koniec koncov nie každá oslovená organizácia vôbec odpovie. Je potrebné to brať ako akúkoľvek inú zamietavú odpoveď, ktorá nepoteší, ale je jednou z možností. Určite nie je na mieste, aby bola v takýchto prípadoch mimovládna organizácia nahnevaná a vzťahovačná. Jednoducho nie vždy musí byť úspešná a častokrát je potreba osloviť aj 10 potenciálnych donorov, pokiaľ sa nájde ten správny.

7. Pokúste sa nájsť spoločnú reč.

Komunikujte už predtým ako samotný projektový zámer zašlete. Pokúste sa nadviazať kontakt so správnou osobou, ktorá je za danú oblasť zodpovedná a predostrite jej váš zámer. Tomu však musí už spomínaný predchádzať prieskum, v ktorom zistíte, čím sa organizácia zaoberá, aké sú jej aktivity a plány do budúcnosti. Bud'te čo najviac informovaní.

Po rozhovore sa snažte čo najskôr zaslať vypracovaný projektový zámer a overiť si jeho doručenie. Dajte potenciálnemu donorovi čas, aby sa s vaším zámerom oboznámil a kontaktujte ho. Snažte sa dohodnúť osobné stretnutie a zistite, aký je jeho názor na projekt. Pokúste sa dospieť ku konkrétnemu výsledku, snažte sa zistiť nedostatky. I keď by ste neuspeli, môžu vám

pripomienky vylepšiť projektový zámer a byť lepšie pripravení na ďalšie stretnutie s ďalším potenciálnym donorom.

4. Záver

Cieľom mojej diplomovej práce bolo zosumarizovať teoretické poznatky o fungovaní tretieho sektora na Slovensku počínajúc jeho ústavnoprávnym a zákonným vymedzením, cez princípy a zdroje financovania, ako aj potrebu adaptácie marketingového mixu a komunikačných nástrojov potrebných k propagácii poskytovaných služieb. Znalosti a využívanie marketingových nástrojov sa ukázalo ako nevyhnutné pri fungovaní samotnej neziskovej organizácie ako aj pri získavaní finančných prostriedkov nevyhnutných na realizáciu projektových zámerov.

Dôležitou súčasťou prezentácie mimovládnej organizácie sa ukazuje aj jej profesionalita a dodržiavanie „biznis“ princípov, t.j. schopnosť strategicky myslieť a stratégiu vytvoriť, pripravovať rozpočty a dlhodobé i krátkodobé plány.

Na konkrétnom príklade korporátnej nadácie – Konto Orange – sú ukázané možnosti získania finančných prostriedkov z takýchto zdrojov. Okrem toho obsahuje praktická časť aj konkrétny rozbor komunikácie rôznych finančných zdrojov. Ďalej ponúka prehľad najčastejších chýb, ktoré mimovládne organizácie vo veľkej miere robia pri žiadaní o finančnú podporu. Na záver ponúkam konkrétne odporúčania vo forme manuálu pre neziskové organizácie, ktorý odpovedá na najčastejšie otázky mimovládnych organizácií a upozorňuje na ich najčastejšie chyby, ktoré pri snahe o získanie finančnej podpory najčastejšie robia.

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1 – Leták ku grantovému programu Pomôžeme vám rozprestrieť krídla

Príloha č. 2 – Sprievodný list formátu A4 využitý v rámci direct mailingu k programu
Pomôžeme vám rozprestrieť krídla

Príloha č. 3 – Formulár ku grantovému programu Pomôžeme vám rozprestrieť krídla

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. www.orange.co.uk
2. www.nadaciatatrabanky.sk
3. www.nadaciaspp.sk
4. www.nadaciavub.sk
5. www.kontoorange.sk
6. www.ludia-ludom.sk
7. http://www.kniznica.sk/fileadmin/kniznica/edicna_cinnost/informacne_materi_aly/treti_sektor.pdf
8. Kolektív autorov. 2003. Čítanka pre neziskové organizácie. Bratislava: 3. vydanie 2003. ISBN 80-968095-9-8. Dostupné na internete: http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/PDCS_Citanka_pre_NO.pdf
9. Marček, E. 2004. Financovanie neziskového sektora na Slovensku po roku 1989. Súhrnná analýza. Dostupné na internete: http://www.dvepercentadane.sk/sk/projekty/5_publicacia.pdf
10. Ročná správa Konto Orange 2006. 2007.
11. Kolektív autorov. 2000. Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie. Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Bratislava. ISBN 80-968095-3-9.
12. Dees, J.G., Elias, J. 1997. The Normative Foundations of Business. Harvard Business School, Publishing Division. ISBN 9-396-343.
13. Cannon, T. 1992. Corporate Responsibility. Pitman-Financial Times. ISBN 978-0273037279.
14. Lačný, M. 1999. Podpora kultúry a fenomén spoločenskej zodpovednosti organizácie. Acta Culturologica. FFUK Bratislava.
15. Svák, J., Haňdiak, P. 2002. Právna úprava tretieho sektora. 1. slovenské neziskové servisné centrum, Partizánske. ISBN 80-968754-2-6.
16. Kotler, P., Armstrong, G. 1992. Marketing. SPN, Bratislava. ISBN 80-08-02042-3.
17. Specht, G. 1992. Distributionsmanagement. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart. ISBN 978-3170150140.
18. Daňo, F., Richterová, K. 1997. Stratégia distribučnej politiky a manažment. Sprint, Bratislava.

19. Rostášová, M., Bieliková, A. 2005. Aktívna marketingová komunikácia je pre neziskové organizácie nevyhnutnosťou. Efekt 5/2005.
20. Focus-Marketing and Social Research. Máj 2005. Záverečná správa 2% dane právnických osôb vypracovaná pre Nadáciu pre deti Slovenska.
21. Majchrák, J., Marošiová, L. 2004. Firemná filantropia na Slovensku. Analýza-názory-prípadové štúdie. Inštitút pre verejné otázky, Bratislava. ISBN 80-88935-62-8.
22. Marček, E., Vakulová, L. 2005. Medzisektorová spolupráca na Slovensku. Súhrnný materiál z realizácie programu v rokoch 2002-2005. Nadácia pre deti Slovenska a Panet.
23. Kolektív autorov. 2005. Napříč společenskou odpovědností firem. AISIS o.s. Praha. ISBN 80-239-6111-X.
24. Dluhá, M., Marček, E. 2004. Financovanie neziskového sektora na Slovensku. Časť projektu S.P.A.C.E. „Poznávanie tretieho sektora na Slovensku“.
25. Peschel, W. 1996. Hovoriť je striebro, ale mlčať nie je zlato. Munster, Votum – Verlag. ISBN 80-968556-7-0.
26. Rostášová, M. 2004. Úvod do marketingu neziskových organizácií. Efekt 6/2004.
27. Rostášová, M. 2005. Algoritmus a ciele neziskových organizácií. Efekt 1/2005.
28. Rostášová, M. 2005. Marketingové plánovanie v neziskových organizáciach. Efekt 2/2005.
29. Rostášová, M. 2005. Marketingový mix v neziskovej organizácii. Efekt 4/2005.
30. Marček, E., Dluhá, M. 2002. Podniky a neziskové organizácie. Analýza vzájomnej spolupráce na Slovensku. PANET. ISBN 80-968881-1-0.
31. Zákon č. 595/2003 Z.z. o daní z príjmov. Dostupné na internete: http://www.equalstlovakia.sk/fileadmin/user_upload/financne_riadenie/SR/zakon_o_dani_z_prijmov.pdf.