

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA HOSPODÁRSKEJ INFORMATIKY

Evidenčné číslo 103002/I/2021/36086129770273796

**MOŽNOSTI KOOPERÁCIE NEZISKOVÝCH
ÚČTOVNÝCH JEDNOTIEK PRI REALIZÁCII PROJEKTOV**

Diplomová práca

2021

Simona Kulháňová Bc.

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA HOSPODÁRSKEJ INFORMATIKY

**MOŽNOSTI KOOPERÁCIE NEZISKOVÝCH
ÚČTOVNÝCH JEDNOTIEK PRI REALIZÁCII PROJEKTOV**

Diplomová práca

Študijný program: Účtovníctvo a audítorstvo

Študijný odbor: Ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra účtovníctva a audítorstva

Vedúci záverečnej práce: Alena Kordošová, Ing., PhD.

Bratislava 2021

Simona Kulháňová Bc.

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Bc. Simona Kulháňová
Študijný program: účtovníctvo a audítorstvo (Jednoodborové štúdium, inžiniersky II. st., denná forma)
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Typ záverečnej práce: Inžinierska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Možnosti kooperácie neziskových účtovných jednotiek pri realizácii projektov

Anotácia: Súčasný stav riešenej problematiky sa zameria na charakteristiku spolupráce neziskových účtovných jednotiek, piliere ich financovania a podstatu účtovníctva. Výsledky práce a diskusia budú aplikačnou časťou a budú obsahovať analýzu a zhodnotenie kooperácie neziskových účtovných jednotiek v oblasti zdrojov financovania a jeho zobrazenie v účtovníctve

Vedúci: Ing. Alena Kordošová, PhD.
Katedra: KÚA FHI - Katedra účtovníctva a audítorstva FHI
Dátum zadania: 11.10.2019

Dátum schválenia: 31.10.2019

prof. Ing. Miloš Tumpach, PhD.
vedúci katedry

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcela pod'akovať Alene Kordošovej Ing., PhD. za odbornú pomoc, cenné rady, trpezlivosť a usmernenia pri tvorbe tejto diplomovej práce.

ABSTRAKT

KULHÁŇOVÁ, Simona: *Možnosti kooperácie neziskových účtovných jednotiek pri realizácii projektov*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta hospodárskej informatiky; Katedra účtovníctva a audítorstva. – Ing. Alena Kordošová, PhD. – Bratislava FHI EU 71s.

Cieľom záverečnej diplomovej práce je analýza a zhodnotenie kooperácie medzi vybranými neziskovými účtovnými jednotkami v realizácii v projektoch. Práca je rozdelená do troch kapitol. Obsahuje 2 grafy a 17 tabuliek. Prvá kapitola je venovaná základným pojmom problematiky vymedzenia týkajúcich sa možností kooperácie neziskových účtovných jednotiek, dosiahnuté výhody a prípadné riziká pri realizácii projektov a ich následné zobrazenie, kooperácie v podvojnóm účtovníctve neziskových účtovných jednotiek. V ďalšej časti charakterizujeme cieľ práce, metodiku práce a metódy skúmania práce. Záverečná kapitola sa zaoberá priamou spoluprácou medzi neziskovými účtovnými jednotkami v konkrétnych projektoch. Analýzou fundraisingu v realizácii projektov. Výsledkom riešenia danej problematiky je zobrazenie zdrojov financovania a ich použitia v jednotlivých neziskových účtovných jednotkách v realizácii projektov a následné účtovné zobrazenie príjmov a výdavkov. Naším cieľom je zistenie ich funkcií, znaky, vzťahy medzi jednotlivými vzniknutými kooperáciami. Výsledkom práce a diskusie sú skúmané dosiahnuté vzťahy a fungovanie medzi neziskovými účtovnými jednotkami navzájom. Táto spolupráca je premietnuté vo vyúčtovaní grantového projektu na základe, ktorého poukazujeme na priamu spoluprácu, čerpanie finančných prostriedkov a kooperáciu medzi neziskovými účtovnými jednotkami v grantoch alebo dotáciách.

Kľúčové slová:

nezisková účtovná jednotka, spolupráca, spolufinancovanie, účtovníctvo, granty, dotácie, príjmy, výdavky, fundraising.

ABSTRACT

KULHÁŇOVÁ, Simona: Possibilities of cooperation of non-profit accounting units in the implementation of projects. - University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Informatics; Department of Accounting and Auditing. - Ing. Alena Kordosova, PhD. - Bratislava FHI EU 71s.

The aim of the final diploma thesis is the analysis and evaluation of cooperation between selected non-profit accounting units in the implementation of projects. The work is divided into three chapters. It contains 2 graphs and 17 tables. The first chapter is devoted to the basic concepts of the definition of the possibilities of cooperation of non-profit entities, the benefits achieved and potential risks in the implementation of projects and their subsequent presentation, cooperation in double-entry accounting of non-profit entities. In the next part we characterize the aim of the work, the methodology of the work and the methods of researching the work. The final chapter deals with direct cooperation between non-profit entities in specific projects. Analysis of fundraising in the implementation of projects. The result of solving the problem is the representation of sources of financing and their use in individual non-profit accounting units in the implementation of projects and the subsequent accounting presentation of revenues and expenditures. Our goal is to find out their functions, features, relationships between individual cooperations. The result of the work and discussion is an examination of the achieved relationships and functioning between non-profit accounting units. This cooperation is reflected in the accounting of the grant project on the basis of which we point to direct cooperation, drawing funds and cooperation between non-profit entities in grants or subsidies.

Keywords:

nonprofit accounting unit, cooperation, co - financing, accounting, grants, subsidies, revenues, expenditures, fundraising.

Obsah

Úvod.....	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	11
1.1 Možnosti kooperácie neziskových účtovných jednotiek.....	12
1.1.1 Podstata a význam neziskových účtovných jednotiek	13
1.1.2 Právne formy a zákonný rámec neziskových účtovných jednotiek	15
1.1.3 Kooperácia neziskových účtovných jednotiek	17
1.2 Podstata a základné znaky financovania neziskových účtovných jednotiek	20
1.2.1 Piliére financovania	22
1.2.2 Podstata hospodárenia a rozdeľovania finančných prostriedkov	24
1.2.3 Fundraising.....	27
1.2.4 Využívanie fundraisingu v prospech financovania	28
1.2.5 Fundraisingové stratégie a plán.....	29
1.2.6 Fundraisingový projekt.....	30
1.3 Výhody neziskovej spolupráce	31
1.4 Riziká pri kooperáciách neziskových účtovných jednotiek	32
1.5 Podvojný účtovníctvo neziskových účtovných jednotiek	35
2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania	38
3 Výsledky práce a diskusia.....	40
3.1 Spolupráca medzi vybranými neziskovými účtovnými jednotkami	40
3.1.1 Charakteristika a kooperácie Nadácie Tatra banky	41
3.1.2 Charakteristika a kooperácie Nadácie Cvernovky	49
3.2 Zdroje financovania a ich použitie v neziskových účtovných jednotkách	52
3.3 Účtovné zobrazenie jednotlivých príjmov a výdavkov.....	56

3.4	Analýza fundraisingu v realizácii projektov neziskových účtovných jednotiek	59
3.5	Vyúčtovanie projektu neziskovej účtovnej jednotky	62
	Záver	67
	Zoznam použitej literatúry	69

Úvod

Mnohé neziskové účtovné jednotky majú na nadväzovanie rôznych kooperácií s inými neziskovými účtovnými jednotkami rôzne dôvody. Každá nezisková účtovná jednotka rozhoduje o svojom vlastnom spôsobe vymedzenia rozhodnutí, ktoré sa odvíjajú od jej histórie, hlavnej činnosti a komunity, v ktorej sa nachádza. Na základe toho vzniká jej vplyv, ktorý má následný dopad na spoločnosť. Spoločenská zodpovednosť a nadväzovanie nových spoluprác je niekedy veľkým kalkulovaním mnohých neziskových účtovných jednotiek, ktoré majú zviditeľniť činnosť konkrétnej neziskovej účtovnej jednotky prostredníctvom danej spolupráce. Neziskové účtovné jednotky poukazujú predovšetkým v realizácii projektov na ich silné stránky a využiteľné schopnosti na spoločnosť. Postupné budovanie stratégií neziskových účtovných jednotiek však prináša nové výzvy a možnosti, kedy sú si často jednotlivé neziskové účtovné jednotky inšpiráciou navzájom.

Neziskové účtovné jednotky získavajú rôzne finančné či materiálne podpory prostredníctvom donorov. Mnohé väčšie neziskové účtovné jednotky pokladajú za veľkú zodpovednosť poskytovať finančné prostriedky iným menším prípadne rozvíjajúcim sa neziskovým organizáciám. Pri poskytovaní finančných prostriedkov rozvíjajúcim sa neziskovým účtovným jednotkám získavajú stabilnejšie neziskové účtovné jednotky do budúcnosti dlhotrvajúce partnerstvá.

Formy kooperácie medzi jednotlivými neziskovými účtovnými jednotkami sú pre nás kľúčové. V práci venujeme veľkú pozornosť rôznej typológii spoluprác medzi jednotlivými neziskovými účtovnými jednotkami, navzájom.

Prvou kapitolou diplomovej práce vysvetľujeme ako fungovali neziskové účtovné jednotky v minulosti a čím boli ovplyvňované. Prvá kapitola je rozdelená do ďalších podkapitol, kde definujeme právny rámec neziskových účtovných jednotiek, ktorého obsahom sú zákony týkajúce sa daných neziskových účtovných jednotiek a dôležité opatrenia Ministerstva financií SR. Prostredníctvom nich rozoberáme samotnú podstatu neziskových účtovných jednotiek a kooperáciu medzi nimi.

Ďalšou dôležitou časťou, ktorej sa venujeme je podstata a základné znaky financovania neziskových účtovných jednotiek. V tejto kapitole definujeme piliere

financovania, hospodárenia a rozdeľovania finančných prostriedkov neziskových účtovných jednotiek. Kladieme dôraz na jadro, z ktorého sa skladajú piliére, styčné body financovania a využitia rôznych finančných prostriedkov, ktoré má nezisková účtovná jednotka k dispozícii pri nadviazaní spolupráce medzi ďalšími neziskovými účtovnými jednotkami. Prostredníctvom grafov poukazujeme na súčasné percentuálne využitie získaných alebo dostupných zdrojov.

V ďalších podkapitolách sa venujeme fundraisingu. Definujeme základné pojmy a fungovanie či využiteľnosť fundraisingu v neziskových účtovných jednotkách.

Druhá kapitola záverečnej diplomovej práce je zameraná na cieľ, ktorý chceme prostredníctvom tejto práce dosiahnuť a na ktorý sme sa zamerali. Hlavným cieľom záverečnej diplomovej práce je zobrazenie kooperácie medzi vybranými neziskovými účtovnými jednotkami, ich vzťah navzájom, čerpanie finančných príspevkov, ich následné použitie, ich vedenie a konečné vyúčtovanie. Porovnali sme dve veľké neziskové účtovné jednotky na Slovensku v spolupráci s inými neziskovými účtovnými jednotkami v projektoch.

Ďalšou časťou, ktorou sa zaoberáme je, čo by si mala každá nezisková účtovná jednotka klásť ešte pred nadviazaním spolupráce s ďalšou neziskovou účtovnou jednotkou a ako by mala pri nadviazaní spolupráce postupovať.

V poslednej tretej kapitole postupne rozoberáme možnosti kooperácie hlavne z praktického hľadiska. Predstavíme si dve najhlavnejšie neziskové účtovné jednotky, ich grantové možnosti a vzájomnú kooperáciu, či kooperáciu s inými neziskovými účtovnými jednotkami. Prostredníctvom zdrojov financovania si ukážeme čerpanie poskytnutých príjmov a výdavkov za jednotlivé sledované roky 2018 a 2019. Na tieto účely sme skúmali účtovné zobrazenie jednotlivých príjmov a výdavkov vo vybraných neziskových účtovných jednotkách. Ukončenie tretej kapitoly venujeme analýze fundraisingu a vyúčtovaniu projektu medzi neziskovými účtovnými jednotkami.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Dnešná spoločnosť pozostáva z troch sektorov – súkromného, verejného a neziskového. Tieto tri sektory medzi sebou koexistujú a vzájomne interferujú. Spoločnosti, ktoré sú zriadené na dosiahnutie zisku zaraďujeme medzi súkromný sektor. Verejné služby poskytuje verejný sektor. Verejný sektor nie je zriadený za účelom zisku. Svoje prostriedky získava z verejného rozpočtu, kde hlavným zdrojom sú dane.

Neziskový sektor je popri súkromnom a verejnom sektore tá časť spoločnosti, ktorá poskytuje činnosti neponúkané prvými dvoma sektormi. Do veľkej miery sú to práve činnosti, ktoré by mal zabezpečiť verejný sektor.

Neziskový sektor má v Slovenskej republike bohatú históriu. V demokratickej spoločnosti zohrávajú významnú rolu. Posledných 100 rokov, kedy sa spoločnosť utvárala a vyvíjala prešiel neziskový sektor rôznymi zmenami, ktoré výrazne odrážali sociálne, ekonomické a politické zmeny. Poznamenané boli predovšetkým dobrovoľníctvom a rozvojom občianskej spoločnosti. Na Slovensku ako jednej z mála krajín prešiel neziskový sektor principiálnymi zmenami, ako napríklad už vyššie spomínanými sociálnymi, politickými a ekonomickými.

Aktuálne je neziskový sektor podstatnou duchovnou, politickou a ekonomickou mocou v spoločnosti. Neziskový sektor je tvorený rôznymi organizáciami, od malých spolkov, krúžkov, klubov až po potencionálne silné nadácie, neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby či fondy. Napriek tomu, že neziskový sektor nedisponuje cieľom dosahovania zisku, disponuje veľkými hodnotami hmotného a nehmotného majetku, a vkladmi kapitálu. (PAULÍČKOVÁ, 2004)

Pri definovaní neziskových účtovných jednotiek sa často stretávame s pojmami ako charitatívna organizácia, humanitárna organizácia alebo sociálna organizácia. Pre vytýčenie cieľa tejto práce budeme používať pojem nezisková účtovná jednotka.

1.1 Možnosti kooperácie neziskových účtovných jednotiek

Neziskový sektor neslúži spoločnosti na dosahovanie zisku, ale jeho existencia je v súčasnosti dôležitá v každej vyspelej krajine. Jeho hlavnou myšlienkou či ideou nie je späťne získať dvojnásobok investičných prostriedkov, ale vždy dobrá vôľa a snaha pomáhať. Prípadné dosiahnuté zisky sú obratom investované do neziskovej organizácie. Dôležitým rozvojom tretieho sektora je odbremeniť štát a znížiť tak štátne výdavky. Výsledkom je fungujúca spolupráca medzi štátom a neziskovým sektorom.

Kooperácia predstavuje spoluprácu dvoch alebo viacerých neziskových účtovných jednotiek medzi sebou alebo s inými neziskovými účtovnými jednotkami navzájom. Predstavuje spoločnú účasť dvoch neziskových účtovných jednotiek na tom istom projekte. Predstavuje nadväzujúce budúce dlhotrvajúce partnerstvo.

Čo ale majú neziskové účtovné jednotky spoločné, je ich priama súvislosť s ich vzájomnou filantropiou. Spoločné filantropické názory a postoje, ako východiskové body, často bývajú spúšťačom na nadviazanie mnohých kooperácií. V súčasnosti je filantropia vnímaná ešte vo svojom rannom začiatku. Postupne je doplňovaná o ďalšie spôsoby spolupráce, ktoré sa prostredníctvom ich spoločenskej zodpovednosti premieňajú a tie sa stávajú viac partnerstvom než jednosmernou pomocou.

Neziskové účtovné jednotky môžu nadviazať partnerstvá medzi sebou navzájom ale aj s inými podnikateľskými subjektmi. Čo sa týka partnerstiev medzi podnikateľskými subjektmi, uvádzajú sa tieto filantropie:

- **Peňažné darcovstvo** – prostredníctvom darovacej zmluvy jednotlivec prípadne organizácia poskytnú finančné prostriedky. Žiadny zákon neurčuje limit na poskytnutie finančných prostriedkov. Je to priama podpora.
- **Podnikové nadačné fondy** – prostredníctvom podnikových nadačných fondov môžu neziskové účtovné jednotky priamo ovplyvňovať zásadné rozhodnutia týkajúce sa činnosti fondov. Prostredníctvom nadačných fondov môžu vytvoriť individuálne ale zároveň pružné nadačné portfólio. Je to stratégia na základe, ktorej môžu neziskové účtovné jednotky poskytnúť najvyšší výnosový potenciál pri dodržovaní zákonných limitov.

- **Zdieľaný marketing** – predstavuje vzájomné profitovanie pri spolupráci medzi neziskovými účtovnými jednotkami prostredníctvom marketingu zakomponovaného v projektoch. Nastáva to vtedy, keď komerčný a neziskový subjekt sa navzájom spoja pri propagácii nejakej služby, podpory – tým výrobok či služba získajú väčšiu hodnotu a zároveň, tým nezisková účtovná jednotka získa čiastku z predaného výrobku alebo služby.
- **Nepeňažné darcovstvo** – v neziskových účtovných jednotkách ako napr. v nadáciách je častejšou formou podpory práve nepeňažné darcovstvo napr. iná nezisková účtovná jednotka poskytne svoj majetok druhej neziskovej účtovnej jednotke.
- **Vzdelávanie a odborná pomoc** – odborné znalosti iných neziskových účtovných jednotiek môžu pomôcť pri nadviazaní spolupráce a tým pádom pri realizácii projektov. Prostredníctvom tohto odovzdávania skúseností môžu neziskové účtovné jednotky znížiť náklady pri realizácii projektov.
- **Granty** – sú hlavným zdrojom kooperácie medzi neziskovými účtovnými jednotkami. Je to nenávratný finančný príspevok. Neziskové účtovné jednotky ho získavajú v prípade ak splnia určité podmienky poskytovateľa grantu. Jedným z kritérií grantu je spolufinancovanie resp. podieľanie sa tej neziskovej účtovnej jednotke, ktorá získa grant, na financovaní projektu. Granty bývajú veľmi špecifické.

Sú rôzne možnosti kooperácie medzi neziskovými účtovnými jednotkami. Najčastejšie používanou formou podpory neziskových účtovných jednotiek je priama podpora, priame darcovstvo alebo granty. Neziskové účtovné jednotky sa nemôžu spoliehať len na jeden zdroj financovania prípadne jednu spoluprácu (kooperáciu). Musia mať pripravené viaceré možnosti.

1.1.1 Podstata a význam neziskových účtovných jednotiek

Existujú dva dôvody vzniku neziskových účtovných jednotiek, a to:

- hodnotové a
- ekonomické.

Hodnotové dôvody sú úzko prepojené so subjektami verejnej správy ale aj so subjektami mimo nej. Hodnotové dôvody vyjadrujú dôležitosť a význam každej neziskovej účtovnej jednotky. Správne nastavené hodnoty neziskových účtovných jednotiek dokážu vytvoriť pozitívny tlak na štát pri utvorení priaznivých podmienok pre ich rozvíjajúcu sa existenciu. Dokážu do určitej miery vplývať aj na legislatívu štátu. Hodnoty neziskových účtovných jednotiek vplývajú na citlivosť voči potrebám spoločnosti. (KORDOŠOVÁ, 2015)

Ekonomické dôvody neziskových účtovných jednotiek sú rôzne. Zabezpečujú pokrytie činností, o ktoré štát nemá záujem. Dokážu realizovať širokú škálu aktivít pri využití optimálnych nákladov. Dobre zostavený tím manažmentu dokáže získať finančné prostriedky z viacerých zdrojov. (KORDOŠOVÁ, 2015)

Medzi neziskové účtovné jednotky v Slovenskej republika patria:

- Občianske združenia,
 - Nadácie,
 - Neinvestičné fondy,
 - Cirkevné organizácie,
 - Záujmové združenia právnických osôb
 - Neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby
- (KORDOŠOVÁ, 2015)

V súčasnosti majú najväčšie zastúpenie, čo sa týka Slovenska, občianske združenia. Ďalej, za občianskymi združeniami nasledujú neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby. V tabuľke č.1, počas sledovania rokov 2018 až 2021 je vidieť skôr pokles ako nárast neziskových účtovných jednotiek, ako sú napr. záujmové združenia právnických osôb či neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby.

Tabuľka č.1.: Porovnanie nárastu alebo poklesu neziskových účtovných jednotiek v sledovanom období od 2018 až 2021.

NÚJ/ROK	2018	2019	2020	2021
Občianske združenia	24 480	26 881	29 684	29 530
Nadácie	328	340	200	250
Neinvestičné fondy	344	380	405	320
Neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby	1 827	2 111	2 500	1 750
Záujmové združenia PO	837	750	890	809

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Štatistického úradu, <https://slovak.statistics.sk>

Tento pokles vzniku nových neziskových účtovných jednotiek zapríčinila svetová pandémia. Avšak táto pandémia nespôsobila úplne zastavenie vzniku nových neziskových účtovných jednotiek, iba ju mierne spomalila. Poskytnuté finančné prostriedky, ktoré neziskové účtovné jednotky potrebujú na rôznorodé činnosti využívajú v rôznych projektoch pri nadväzovaní rôznych kooperácií.

1.1.2 Právne formy a zákonný rámec neziskových účtovných jednotiek

Zákonné a právne predpisy upravujúce rámce neziskových účtovných jednotiek platných v súčasnosti:

Na základe poznatkov, ktoré sme nadobudli v predchádzajúcej kapitole, sme vybrali jednotlivé druhy neziskových účtovných jednotiek, ktoré spĺňajú znaky neziskových účtovných jednotiek v aplikácii právneho a zákonného rámca:

- **Občianske združenia** – právny a zákonný rámec upravuje zákon č. 83/1990 Z. z. o združení občanov v znení neskorších predpisov. Občianske združenia sú združenia právnických osôb, čo znamená, že do ich postavenia môžu vstupovať len štátne orgány v medziach daného zákona. Občianske združenia vznikajú prostredníctvom registrácie, ktorá sa podáva ako návrh Ministerstvu vnútra Slovenskej republiky. Dôležitou podmienkou návrhu sú stanovy, v ktorých musia byť zakomponované určité právne náležitosti.

- **Neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby** - právny a zákonný rámec danej neziskovej organizácie vymedzuje zákon č. 213/1997 Z. z. o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby v znení neskorších predpisov. Daná nezisková organizácia je právnickou osobou. Založiť ju môžu ako fyzické tak aj právnické osoby prípadne štát prostredníctvom zakladateľskej listiny, ktorá musí byť podpísaná všetkými zakladateľmi. Príslušným rozhodnutím okresného úradu v sídle kraja získa nezisková organizácia právoplatnosť. Vzniká dňom tohto rozhodnutia. Je registrovaná na Ministerstve vnútra Slovenskej republiky. Najvyšším orgánom neziskovej organizácie je správna rada. Prostredníctvom štatutárneho orgánu vystupuje riaditeľ neziskovej organizácie, ktorý riadi jej činnosť a následne, koná v jej mene. Revízorom neziskovej organizácie je dozorná rada, ktorú predstavuje kontrolný orgán, ktorý dohliada na činnosť neziskovej organizácie. Podmienkou dozornej rady podľa §25, ods. 2 Zákona č.213/1997 Z. z. poskytujúcich všeobecne prospešné služby v znení neskorších predpisov je, zriadená ak majetok neziskovej organizácie je vyšší ako 165 969€ alebo je súčasťou majetku prioritný majetok.
- **Nadácie** - právny a zákonný rámec nadácie upravuje zákon č. 34/2002 Z. z. o nadáciách a o zmene Občianskeho zákonníka v znení neskorších predpisov. Nadáciu môže založiť fyzická ale aj právnická osoba nadačnou listinou, ktorá musí byť podpísaná všetkými príslušnými zakladateľmi. Dňom vzniku nadácie je moment registrácie k danému dňu. Podmienkou pre zakladateľov je majetkový vklad v hodnote najmenej 663€, pričom táto hodnota predstavuje len peňažné prostriedky a nehnuteľnosti. §3 ods. 2 zákona č. 34/2002 Z. z. o nadáciách a o zmene Občianskeho zákonníka v znení; neskorších predpisov hovorí, že toto nadačné imanie nemožno znížiť. Orgánmi nadácie tak, ako aj v neziskovej organizácii poskytujúcej všeobecne prospešné služby, sú správna rada, štatutárny orgán a dozorná rada.
- **Neinvestičné fondy** – právny a zákonný rámec neinvestičných fondov upravuje zákon č. 147/1997 Z. z. o neinvestičných fondoch a o doplnení zákona Národnej rady Slovenskej republiky č. 207/1996 Z. z. v znení

neskorších predpisov. Taktiež, ako pri ostatných neziskových účtovných jednotkách, neinvestičné fondy môžu zriaďovať fyzické a právnické osoby zriaďovateľskou listinou vo forme notárskej zápisnice v prípade, ak je zriaďovateľom jedna osoba. Ak je zriaďovateľov viac, ako len jedna osoba, rieši sa vznik prostredníctvom zriaďovateľskej zmluvy. Neinvestičné fondy vznikajú dňom zápisu do registra, ktorý vedie okresný úrad v sídle kraja príslušného podľa sídla fondu. Register vedie Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky. Orgánmi fondu sú správna rada, správca ako štatutárny orgán a iné orgány, ak to ustanoví príslušný štatút.

Na základe komparatívnej analýzy niekoľkých vybraných neziskových účtovných jednotiek môžeme vidieť niekoľkoročný vývoj legislatívy neziskového sektora na Slovensku. Práve táto legislatíva jednotlivých neziskových účtovných jednotiek nebola koordinovaná v správnom časovom slede, čo spôsobilo v súčasnej legislatíve Slovenskej republiky rôznorodosť a roztrieštenosť do viacerých právnych predpisov. (KORDOŠOVÁ, 2015)

V blízkej dobe, postupnou novelizáciou jednotlivých zákonov týkajúcich sa vybraných neziskových účtovných jednotiek dúfame vo významný posun práve pre jednotlivé neziskové účtovné jednotky, ktorých sa to priamo dotýka.

1.1.3 Kooperácia neziskových účtovných jednotiek

Definícia slova „kooperácia“ tak, ako sme spomínali je zadaná v slovníku, ako spoločná práca dvoch alebo viacerých osôb, prípadne inštitúcií, v našom prípade neziskových účtovných jednotiek. Jedná sa o spoločnú účasť na istej činnosti v tomto prípade sa jedná o spoločnú účasť na financovaní neziskových účtovných jednotiek, ktoré si formou kooperácie poskytujú finančné prostriedky za účelom pomoci navzájom. Zjednodušene povedané, ide o spoluprácu.

Nadviazanie kontaktov medzi jednotlivými neziskovými účtovnými jednotkami nie je v súčasnej dobe presne určené. Oslovenie alebo spoluprácu s inými neziskovými účtovnými jednotkami má na starosti oddelenie fundraisingu. Úsilie fundraisingu je poháňané jej schopnosťou osloviť práve sa rozširujúcu základňu podpory. Čo by sme ale chceli podotknúť

je, že spolupráce sa nadväzujú prostredníctvom už spomínaného fungraisingu. Na spolupráci sa podieľajú aj ďalšie oddelenia neziskových účtovných jednotiek a to predovšetkým finančné oddelenie. Finančné oddelenie riadi stránku financií, konkrétne čerpanie získaných prostriedkov alebo prostriedkov, ktoré od druhej neziskovej organizácie získavala vytvorením spracovanej žiadosti o dotáciu alebo grant. Týmto spôsobom vytvárajú program na žiadosť financií na nasledujúci kalendárny rok. Pri vytváraní projektu, v ktorom získajú finančné prostriedky od inej neziskovej účtovnej jednotky, určí presné využitie spomínaných finančných prostriedkov. Čiže následné čerpanie, ktoré má tá daná nezisková účtovná jednotka v plánovanom roku použiť na projekty. (BRYNDZOVÁ, 2015)

Spojením týchto neziskových účtovných jednotiek v projektoch dochádza k napĺňaniu potrieb komunity či celej spoločnosti. (BRYNDZOVÁ, 2015)

Tieto spolupráce umožňujú stretávanie sa rôznych neziskových účtovných jednotiek, ktoré majú každá svoje vlastné skúsenosti a zručnosti, ktoré im dávajú širšie možnosti k nájdeniu riešenia problémov či budovaniu vzťahov navzájom.

Podľa Josepha Galaskiewicze a Michell Sindairovej existujú štyri rôzne typy spolupráce medzi neziskovými účtovnými jednotkami:

1. Filantropická spolupráca:

➔ jedná sa o poskytnutie finančných prostriedkov prípadne prostriedkov v podobe grantu, či dobrovoľnej práci spoločníkov donorskej neziskovej účtovnej jednotky. Filantropia je zároveň komunitným nástrojom, ktoré prepojuje neziskové účtovné jednotky navzájom. Je súčasťou ich spoločenskej zodpovednosti. Príklad tejto spolupráce je Nadácia Pontis a Nadácia Cvernovka. Nadácia Pontis v spolupráci s Nadáciou Cvernovka poskytuje svojich zamestnancov na obhospodárenie budovy Nadácie Cvernovky, napr. pri jarnom upratávaní alebo vysádzaní nových stromov, kosenia, či maľovanie oplotená v okolí budovy Nadácie Cvernovky. Do tejto filantropie patria aj jej tradičné formy pomoci, ako je darcovstvo krvi, ktoré sa stáva čoraz obvyklejším rozhodnutím zamestnancov vo vybraných neziskových účtovných jednotkách niekoľkokrát do roka.

2. Strategická spolupráca:

➔ Jedná sa o strategický sponzoring alebo darovanie produktov, či vybavenia pre neziskovú účtovnú jednotku. Konkrétne sa jedná o darovanie napr. kancelárskeho materiálu alebo bezpečnostného vybavenia. Strategický sponzoring je pre donorskú neziskovú účtovnú jednotku určitým prostriedkom propagácie, zvyšuje tak svoje postavenie v spoločnosti, čo vedie k jej preferenciám. Prijemca, nezisková účtovná jednotka získava tak prostriedky k svojmu rastu a budovaniu do budúcnosti.

3. Komerčné komunikačné spolupráce:

➔ Táto forma je spojená s fundraisingom a marketingom konkrétnych neziskových účtovných jednotiek, ktoré medzi sebou kooperujú prostredníctvom spoločného projektu a vytvárajú tak spoločnú marketingovú, či fundraisingovú kampaň, ktorá zviditeľní obe neziskové účtovné jednotky. Ich vzájomné prepojenie by malo viesť k pozitívnemu vnímaniu v očiach spoločnosti.

4. Politická spolupráca:

➔ Túto formu skôr využívajú rôzne politické strany, kde samostatne jednotlivé vybrané neziskové účtovné jednotky za nich lobujú, za ich záujmy a tým presadzujú ich politické strany v prípadných politických kampaniach.

Každá z týchto spoluprác môže byť realizovaná samostatne alebo môže byť použitá na širšiu stratégiu neziskovej účtovnej jednotky. V týchto rámcoch môžu neziskové účtovné jednotky realizovať svoju stratégiu alebo sa konkrétne sústrediť na jednotlivé aktivity vychádzajúce z konkrétnych potrieb neziskových účtovných jednotiek. Jednotlivé formy spolupráce prinášajú neziskovým účtovným jednotkám výhody a preto sú často realizované. Vždy to ale súvisí s konkrétnou neziskovou účtovnou jednotkou, ktorej spôsoby sú pre ňu realizovateľné, ktoré najviac súvisia s jej cieľmi a taktiež na tom či sa im podarí nadviazať spoluprácu s vhodným partnerom, či inou neziskovou účtovnou jednotkou.

Myšlienka strategického plánovania je pri vzniku kooperácie medzi neziskovými účtovnými jednotkami dôležitá. Jednotlivé neziskové účtovné organizácie si začínajú uvedomovať hodnoty, ktoré do spolupráce medzi sebou prinášajú. Prichádzajú k vytvoreniu a zdieľaniu ako ich vzťah navzájom medzi sebou vnímajú. Hovoríme o filantropických, transakčných a spoločne-integrančných vzťahoch:

- Filantropické vzťahy: sú charakteristické dobročinnými donormi, poskytovateľmi finančných prostriedkov vo vzťahu k vďačným prijímateľom. Tu sa jedná o jednosmerný vzťah medzi neziskovou účtovnou jednotkou, kde jedna nezisková účtovná jednotka je závislá od druhej neziskovej účtovnej jednotky. Môžeme hovoriť, že sa jedná o altruistický prospech čo v preklade znamená nezištný prospech.
- Transakčné vzťahy: sú fundraisingovo zamerané na stratégie dávania a brania. Jedna nezisková účtovná jednotka poskytuje benefity druhej neziskovej účtovnej jednotke a to hlavne preto, že očakáva do budúcnosti od nej prospech. Výhody tejto kooperácie nie sú často vyvážené. Tento typ kooperácie je stanovený na zviditeľnenie neziskovej účtovnej jednotky.
- Integračný vzťah: tento vzťah je založený na princípe kooperácie vedomostí jednej neziskovej účtovnej jednotky voči druhej. Tento vzťah vyjadruje rôzne motívy. (AUSTIN, 2019)

Z tohto rozdelenia vieme, že spôsob komunikácie medzi neziskovými účtovnými jednotkami prostredníctvom filantropických vzťahov má nízku kooperáciu, naproti transakčným a integračným typom vzťahov. Vnímame posun v miere kooperácie medzi neziskovými účtovnými jednotkami navzájom.

Jednotlivé neziskové účtovné jednotky sa zodpovedajú svojim zakladateľom, teda hlavným správcom. Vo väčšine prípadov si neziskové účtovné jednotky vytvárajú vlastné smernice, ktoré ich špecifikujú a usmerňujú, naznačujú im, ktoré vzťahy môžu vytvárať a podporovať prostredníctvom kooperácie.

1.2 Podstata a základné znaky financovania neziskových účtovných jednotiek

Hlavnou témou lídrov v neziskových účtovných jednotkách je dostatok financií na zabezpečenie prevádzky ale aj zabezpečenie jednotlivých projektov, prípadne činností, ktorej sa neziskové účtovné jednotky venujú. V zložitých hospodárskych časoch sú tieto témy stále častejšie a naliehavejšie. Zakladatelia neziskových organizácií sú oveľa sofistikovanejší pri vytváraní programov, pri financovaní svojich organizácií a filantropii.

Ak neziskové organizácie a zdroje financovania nie sú dobre zosúladené, peniaze neprúdia do oblastí, kde budú slúžiť najviac.

Neziskový sektor sa zriedka zapája do rovnako jasných a stručných rozhovorov o dlhodobej stratégii financovania organizácie. Je to tak preto, lebo nikdy neboli jasne definované rôzne typy financovania, ktoré by boli vzorom pre neziskové účtovné jednotky. Vypracovanie finančného rámca pre neziskové účtovné jednotky predstavuje výzvu. Aby boli navrhované projekty a spolupráce prospešné, musia byť konkrétne.

Pri definovaní modelov financovania sa zameriame na najdôležitejší zdroj a to je zdroj finančných prostriedkov. Financovanie neziskových účtovných jednotiek je do veľkej miery z mnohých individuálnych darov. Ďalší model financovania je riešený jednou osobou alebo niekoľkými jednotlivcami, alebo nadáciami. Iné modely financovania sú financované vládou alebo ich kombináciou.

Hlavným dôvodom pre získanie finančných prostriedkov sú problémy, ktoré sa majú vyriešiť a je možné ich vyriešiť pomocou obrovského prílevu peňazí.

V súčasnej hospodárskej situácii sú mnohé neziskové účtovné jednotky nútené hľadať peniaze všade, kde ich môžu nájsť, čo spôsobí, že sa niektoré neziskové účtovné jednotky zamerajú na financie nesprávne. V ťažkých časoch je pre zakladateľov, orgány neziskovej účtovnej jednotky dôležitejšie, ako kedykoľvek predtým dôkladne preskúmať svoju stratégiu financovania a postupovať disciplinovane pri získavaní peňazí. (LANDES FOSTER, 2009)

V zásade môžeme tvrdiť, že najviac používané financovanie je vo forme **viazdrojovosti** alternatívnych finančných zdrojov. V závislosti od toho, kde daný zdroj vznikol, ich môžeme členiť na:

- externé zdroje financovania,
- interné zdroje financovania.

Interné zdroje financovania sa snaží zabezpečiť si nezisková účtovná jednotka sama. O externé zdroje financovania sa nezisková účtovná jednotka sama uchádza prípadne jej externé zdroje vznikajú. Externé zdroje financovania sú úzko prepojené s fungraisingom. (MAJDÚCHOVÁ, 2009)

1.2.1 Piliére financovania

Piliére financovania slúžia ako podpora, oporný bod celého financovania neziskovej účtovnej jednotky. Predstavujú jadro financovania na základe, ktorého nezisková účtovná jednotka vykonáva svoju činnosť ale aj posilu v stave prevládajúceho nedostatku.

Dvoma najbežnejšími piliérmi financovania neziskových účtovných jednotiek sú:

- Finančné zdroje od podnikateľského a neziskového sektora.
- Finančné zdroje od súkromných zdrojov resp. individuálnych zdrojov.

Každá nezisková účtovná jednotka je niečím špecifická. V minulosti podnikateľský svet nerozumel neziskovému svetu. V súčasnosti môžeme vidieť sociálno-morálnu zodpovednosť podnikateľského sveta s neziskovými účtovnými jednotkami. Hovoríme o sociálnych podnikoch. Sociálne podniky zastávajú podobné hodnoty ako neziskové účtovné jednotky. Pre sociálne podnikateľstvo je dôležitý marketing a cashflow, ktoré sú v súlade s hodnotami neziskových účtovných jednotiek. A tým sa vytvára priestor na spoluprácu. Napríklad:

- firmy ponúkajú neziskovým účtovným jednotkám možnosť objednávky v reklamnej oblasti,
- dar v podobe príspevku,
- percentuálny odvod tržieb, z predajnej ceny firiem na projekty neziskovej účtovnej jednotky.

Pri zadávaní objednávok od firiem neziskovým účtovným jednotkám musia splniť určité podmienky. Na to, aby mohla nezisková účtovná jednotka propagovať napr. logo firmy, či produkt a tým si zabezpečiť finančné prostriedky, musí mať na túto činnosť oprávnenie. Označujeme to ako marketing založený na hodnotách. Je to najbežnejšia forma spolupráce. Firmy tak pri zverejnení ich loga, produktu alebo služby zvyšujú možnosť ich väčšej predajnosti a súčasne tak „donorujú“ neziskové účtovné jednotky. (MAJDÚCHOVÁ, 2009).

Financovanie prostredníctvom individuálnych darcov je tradičná a stabilná forma financovania podpory neziskových účtovných jednotiek. Nadácia deti Slovenska túto

možnosť využíva pri zrážkach zo mzdy. Zamestnanec odvedením určitej časti mzdy daruje finančné prostriedky napr. na kampaň Hodina deťom. Iný prípad je oslovenie jednotlivcov. Je to priama komunikácia prostredníctvom dobrovoľníkov.

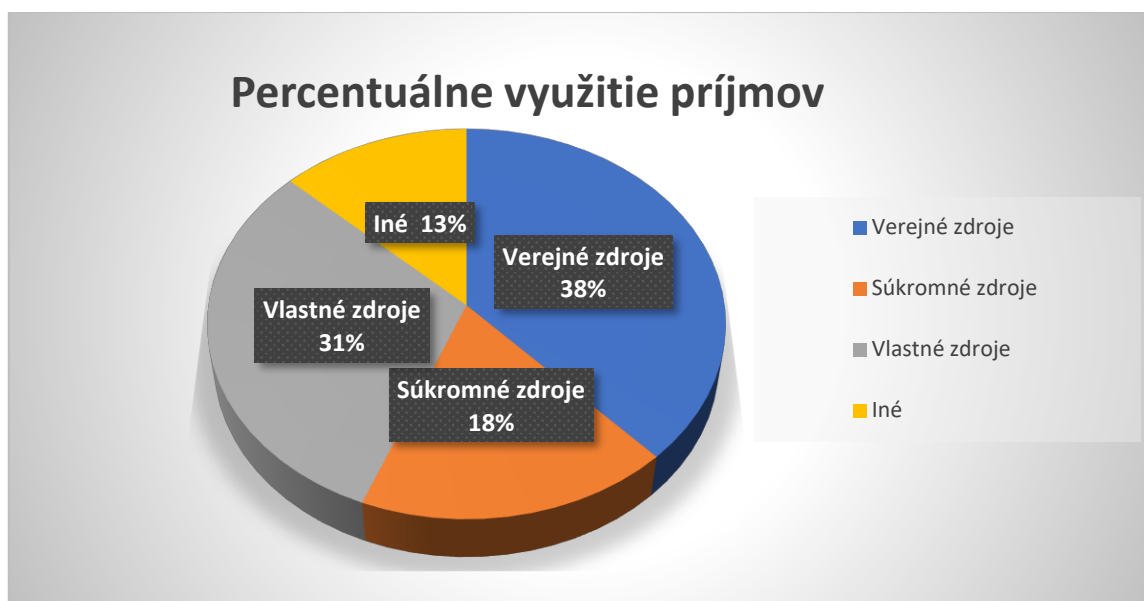
Pri nadväzovaní kontaktov alebo vzťahov s individuálnymi darcami sú dôležité médiá. Tie do veľkej miery ovplyvňujú kampaň najviac. Neziskové účtovné jednotky sa tak prostredníctvom médií zviditeľnia. Výsledkom toho je dodržanie podmienok a to predovšetkým, aby kampaň bola emotívna a dôveryhodná. Darca musí mať presný prehľad kam a na čo konkrétne jeho finančné prostriedky smerovali, prípadne budú smerovať. Ide o úplne, jasné a stručné informácie, ktoré mu nezisková účtovná jednotka musí poskytnúť. (MAJDÚCHOVÁ, 2009)

Čerpanie financovania neziskových účtovných jednotiek je využívané aj zo zdrojov ako sú:

- verejné zdroje,
- súkromné zdroje,
- vlastné zdroje,
- a iné.

Prieskum z roku 2020 ukázal štruktúru percentuálne vyžívanie príjmov financovania v neziskových účtovných jednotkách:

Graf č.1: Percentuálne využitie príjmov.



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Eurostatu, <https://ec.europa.eu/eurostat>

- Verejné zdroje predstavujú príspevky zo štátneho rozpočtu a z rozpočtov miest a obcí, príjmy z fondov sociálneho zabezpečenia, príjmy zo štátnych účelových fondov. (CHOVANCOVÁ, 2019)
- Súkromné zdroje predstavujú dary alebo dotácie získané od iných neziskových účtovných jednotiek, od korporácií alebo iných osôb.
- Vlastné zdroje sú zdroje, ktoré neziskové účtovné jednotky získali za predaj svojich vlastných výrobkov. Ide napríklad o knihy v podobe kroniky, ktoré si väčšina neziskových účtovných jednotiek dáva zhotoviť ako spomienku celého budovania.
- Iné zdroje sú dôverné pre každú neziskovú účtovnú jednotku zvlášť.

1.2.2 Podstata hospodárenia a rozdeľovania finančných prostriedkov

Tak ako sme už spomínali, významnou črtou každej neziskovej účtovnej jednotky je jej neziskovosť. Tento pojem ale neudáva, že svojím hospodárením nemôže nezisková účtovná jednotka dosiahnuť zisk. Tu vzniká podmienka a to taká, že dosiahnutý zisk sa nemôže použiť na vyplatenie zakladateľov či zamestnancov. Musia ho použiť na výkon svojej činnosti, na ktorý je nezisková účtovná jednotka zameraná. Zabezpečiť viac-

zdrojovosť financovania neziskovej účtovnej jednotke je dôležité pre jej dlhotrvajúcu existenciu. (KORDOŠOVÁ, 2015)

Výberom dvoch neziskových účtovných jednotiek – Nadácia Tatra banky a Nadácia Cvernovka si môžeme ukázať podstatu hospodárenia. Podstatou hospodárenia sú jeho nástroje a spôsoby využívania majetku.

Tabuľka č.2: Kombinácia nástrojov hospodárenia a spôsobu využitia majetku v porovnaní neziskových účtovných jednotiek.

	Nezisková organizácia	Nadácia
Nástroje hospodárenia	Rozpočet príjmov a výdavkov	Rozpočet príjmov (výnosov) a výdavkov (nákladov)
Spôsob využitia majetku	Len v súlade s podmienkami určenými v zakladateľskej listine alebo štatúte. Na úhradu výdavkov neziskovej organizácie.	Len v súlade s verejnoprospešným účelom a podmienkami určenými v nadačnej listine. Na úhradu výdavkov (nákladov) na správu nadácie.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa KORDOŠOVÁ, 2015

Hospodárenie a rozdeľovanie finančných prostriedkov každej neziskovej účtovnej jednotky je rozdielne. Hlavnou podstatou hospodárenia a rozdeľovania finančných prostriedkov v neziskovej účtovnej jednotke je schválený rozpočet, ktorý v sebe zahŕňa všetky rozpočtové príjmy a rozpočtové výdavky. Rozpočet sa zostavuje a schvaľuje na príslušný kalendárny rok. Do 31. marca príslušného roka rozpočet schvaľuje správna rada. (KORDOŠOVÁ, 2015)

Pri definovaní podstaty a hospodárenia majetku neziskových účtovných jednotiek hovoríme o majetku, ktorý je tvorený z nadačného imania, nadačného fondu a ostatného majetku nadácie.

- Nadačné imanie – pri založení sa tvorí z majetkových vkladov zakladateľov. Hodnota jedného majetkového vkladu zakladateľa je minimálne 663€. Zákon

o nadáciách v §3 hovorí, že základné imanie tvorené z finančných prostriedkov a nehnuteľností, predstavuje hodnotu 6 638€.

- Nadačný fond – predstavuje tie finančné prostriedky, ktoré nie sú súčasťou nadačného imania ani ostatného majetku nadácie.
- Ostatný majetok - pozostáva z peňažných prostriedkov ako sú cenné papiere či majetkové práva alebo iný majetok oceniteľný peniazmi. (KORDOŠOVÁ, 2015)

Majetok nadácie sa môže použiť len v súlade s verejnoprospešným účelom a podmienkami určenými v nadačnej listine a na úhradu výdavkov (nákladov) na správu nadácie. Výšku výdavkov (nákladov) na správu nadácie určí správna rada každoročne v miere nevyhnutnej na zabezpečenie činnosti nadácie. (Zákon o nadáciách, §28)

Prieskum za rok 2020 poukazuje, ktoré zdroje financovania, verejné, súkromné, vlastné a iné, využívajú neziskové účtovné jednotky:

Graf č.2: Zdroje financovania neziskových účtovných jednotiek.



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Eurostatu, <https://ec.europa.eu/eurostat>

Z grafu môžeme vidieť koľko percent a z akých zdrojov použili neziskové účtovné jednotky na hospodárenie. Prostredníctvom grafu vidíme, ktoré z uvedených zdrojov boli najviac využívané. Najvyšší percentuálny podiel vo finančných zdrojoch predstavujú dary a príspevky od právnických osôb. Množstvo darov v roku 2020 dostali neziskové účtovné jednotky od fyzických osôb.

Kľúčovým subjektom každej neziskovej účtovnej jednotky je darca, ktorého môžeme vnímať ako ďalšiu nadáciu, štát, samosprávu, firmu alebo jednotlivca. Spolupodielajú sa svojim príspevkom na fungovaní neziskovej účtovnej jednotky. Je to vzájomná spolupráca

alebo verejnoprospešná aktivita v prospech každého, celej verejnosti. Neziskové účtovné jednotky sa vo vzťahu k nim správajú profesionálne, pretože chápu, že bez nich by fungovať v mnohom nemohli. Tu môžeme vidieť, že nezisková účtovná jednotka sa dostáva do „trojvzťahu“ medzi účtovnou jednotkou, prijímateľom a darcom. Tento vzťah nastáva len v tom prípade ak nezisková účtovná jednotka nepokrýva svoje zdroje z vlastných zdrojov financovania. Hovoríme o rôznych princípoch financovania. Medzi základné princípy zaraďujeme viac-zdrojovosť (získavanie rôznych zdrojov financovania), kofinancovanie (čo v preklade znamená spolufinancovanie), samofinancovanie, fundraising, projektovosť a špecifické rozpočtovanie každej neziskovej účtovnej jednotky. Základnou, podstatnou a nekompromisnou podstatou neziskovej účtovnej jednotky je jej dobré meno a transparentnosť.

Dôvodom rôznej zdrojovosti každej neziskovej účtovnej jednotky je rozličným spôsobom dosiahnuť rôzne typy financovania. Dôvodom tohto modelu rôznorodosti financovania je to, že nie každý darca, donor dokáže financovať 100% projekty neziskovej účtovnej jednotky. Nezisková účtovná jednotka musí pokryť z rôznych zdrojov rôzne projekty, ktoré si pre daný kalendárny rok naplánovala. Tým sa vyhne prípadným neočakávaným alebo skôr negatívnym dôsledkom v zlyhaní. Preto je dôležité kombinovať doplnkové zdroje. Vtedy hovoríme o kofinancovaní projektov.

V 90. rokoch bolo ľahšie získať od rôznych donorov rôzne finančné prostriedky. S vyvíjajúcou dobou a zmenami na Slovensku, na ktoré vplývajú rôzne politické zmeny a pandemické opatrenia môžeme vidieť, že neziskové účtovné jednotky ťažšie získavajú, finančné prostriedky na to aby zabezpečili fungovanie celej organizácie neziskovej účtovnej jednotky. Je to jedným z najväčších ekonomicko-finančných problémov súčasnosti, s ktorým vyrovnáva každá nezisková účtovná jednotka.

1.2.3 Fundraising

Dôležitou súčasťou získavania príjmu sú aktivity neziskovej účtovnej jednotky. Práve fundraising predstavuje získanie externých finančných zdrojov pre neziskové účtovné jednotky. Práve preto je fundraising dôležitou súčasťou každej neziskovej účtovnej jednotky. Ide o nadobúdanie zdrojov z externého prostredia. Nezisková účtovná jednotka má

dva spôsoby na získanie finančných prostriedkov a to buď prostredníctvom externých zdrojov alebo z vlastných, interných zdrojov.

Fundraising je dôležitou súčasťou v neziskových účtovných jednotkách a využíva sa v prospech celej neziskovej účtovnej jednotky. Zabezpečuje získanie hmotných a nehmotných zdrojov. Fundraising je súčasťou každého projektu neziskovej účtovnej jednotky. Fundraisery využívajú svoje potencionálne komunikačné schopnosti a zručnosti na oslovenie a získanie nových darcov, donorov, alebo špecifickejši význam ich práce je nadviazanie komunikácie s inou neziskovou účtovnou jednotkou na získanie nového grantu. Budujú dôveru medzi neziskovými účtovnými jednotkami, darcami alebo donormi dobré vzťahy.

1.2.4 Využívanie fundraisingu v prospech financovania

Fundraising má viacero foriem v ktorých môže pre neziskovú účtovnú jednotku prebiehať. Jedná sa o:

a) Individuálny fundraising

Každý fundraiser má jedinečné schopnosti na oslovenie a nadviazanie nových vzťahov, získanie vecného alebo peňažného daru. Tieto vzťahy sa budujú veľmi dlho a sú založené na hlbokej emocionalite a potrebe budovania osobnejších vzťahov medzi donormi alebo ďalšími neziskovými účtovnými jednotkami.

b) Firemný fundraising

Firemný fundraising je chápaný v zmysle oslovenia externých firiem. Prostredníctvom firiem dokážu neziskové účtovné jednotky získať rôzne dary z rôznych dobročinných aukcií.

c) Fundraising od štátnych darcov

Štát poskytuje finančné prostriedky rôznym neziskovým účtovným jednotkám v zmysle dotácií. Jedná sa o priamu alebo nepriamu dotáciu. Priama dotácia v sebe nesie priame oslovenie štátu resp. priamu dotáciu zo štátneho rozpočtu a z vyšších územných

celkov. Nepriama dotácia sa týka napríklad získavania finančných prostriedkov od fyzických alebo právnických osôb v podobe 2%.

d) Nadácie a nadačné fondy

Neziskové organizácie resp. neziskové účtovné jednotky získavajú svoje finančné prostriedky od iných nadácií alebo nadačných fondov za predpokladu predloženia dobrého čerpania finančných prostriedkov a celkovej významnosti daného projektu. (WOODS, 2011)

e) Fundraising od Európskej únie

Dotácie na projekty poskytuje aj Európska únia. Tieto poskytnuté finančné prostriedky môžu byť nenávratné alebo aj návratné vo forme záväzku.

f) Fundraising on-line

Internet je v súčasnej dobe veľkou pomocou neziskových účtovných jednotiek. Prostredníctvom internetovej stránky môžu byť neziskové účtovné jednotky viac transparentnejšie. Na portáloch neziskových účtovných jednotiek je zverejnený plán na získavanie extených finančných zdrojov, ktoré má verejnosť k nahliadnutiu Pod týmto plánom je vždy uvedený IBAN na ktorý môže verejnosť posielat' finančné prostriedky napríklad na podporu tej danej neziskovej účtovnej jednotky aby nezanikla, prípadne to môže byť podpora financovania nejakého projektu na ktorý sa neziskovej účtovnej jednotke nepodarilo vyzbierať dostatok finančných zdrojov. (WOODS, 2011)

Fundraising je kľúčovým prvkom každej neziskovej účtovnej jednotky. Bez neho by nezisková účtovná jednotka získavala finančné alebo nefinančné zdroje ťažšie.

1.2.5 Fundraisingové stratégie a plán

Fundraisingový plán je úzko prepojený s finančným plánovaním ale aj marketingom neziskových účtovných jednotiek, ktorý nesie požiadavky a potreby neziskových účtovných jednotiek. Všetky časti, ktoré obsahuje fundraising na seba nadväzujú. Cieľom je získať darcu prostredníctvom dlhodobej spolupráce. V rámci toho sa neziskové účtovné jednotky zameriavajú na takzvaný Mal Marwickov model. Ide o:

Tabuľka č.3: Mal Marwickov model fundraisingového plánu

Growth	Involvement	Visibility	Efficiency	Stability
RAST	ANGAŽOVANOSŤ ZAPOJENIE DARCOV	VIDITEĽNOSŤ PUBLICITA	ÚČINNOSŤ EFEKTIVITA	STABILITA ODOLNOSŤ

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Sargenttha Shanga.

Tento model ujasňuje priority neziskovým účtovným jednotkám pri nadväzovaní ďalších vzťahov medzi jednotlivými účtovnými jednotkami. Pri prechodných obdobiach je možné ich kombinovať ale počas normálneho fungovania využíva vždy len jednu stratégiu. Avšak, ak si nezisková účtovná jednotka a fundraiser zvolí iný postup použite daný model v inom poradí, na dosiahnutie stratégie alebo nadviazanie vzťahov.

Stratégia fundraisingu je zameraná na viditeľnosť organizácie, jej hlavného poslania a činnosti neziskovej účtovnej jednotky vo vzťahu k získavaniu darcov. Publicita je zameraná na propagovanie dobrého mena neziskovej účtovnej jednotky, ktorá má zaujať predovšetkým sponzorov, darcov alebo iné neziskové účtovné jednotky poskytujúce granty. Efektivita je spojená s plánovaním programov na získavanie finančných prostriedkov od darcov a iných subjektov. Úzko je spojená so stratégiou a zameriava sa na dosahovanie dlhodobějších príjmov prostredníctvom už spomínaného nadviazania vzťahov s darcami alebo inými neziskovými účtovnými jednotkami. Základ spočíva v kvalite vypracovania projektového plánu.

1.2.6 Fundraisingový projekt

Neexistuje žiadny zaručený návod na základe, ktorého je možné vypracovať fundraisingový projekt. Projekt je vždy výsledkom participácie ľudí neziskovej účtovnej jednotky. V projektoch neziskových účtovných jednotkách fundraisingový projekt obsahuje:

- 1) Zhrnutie/Sumár
- 2) Profil organizácie a jej kapacita
- 3) Popis situácie a aktivít
- 4) Časový harmonogram a personálne zabezpečenie
- 5) Spôsob hodnotenia
- 6) Rozpočet

Pri zhrnutí alebo sumáru stručne charakterizujeme, zhrnieme profil neziskovej účtovnej jednotky, ciele projektu, kto bude daný projekt realizovať, aké sú odhadované náklady na projekt a jeho využiteľnosť v čase. Veľa potencionálnych donorov sa zameriava práve na túto časť. Táto časť úvodu v projektoch demonštruje o aký projekt v podstate ide, o prejav neziskovej účtovnej jednotky.

Profil organizácie a jej kapacita reflektujú na doterajšie projekty neziskovej účtovnej jednotky, jej organizačnú štruktúru a finančné pomery.

Potencionálneho donora je dôležité uviesť do situácie prostredníctvom popisu situácie a rozličných aktivít, ktorým sa nezisková účtovná jednotka venuje v projekte. Vysvetľuje na aké problémami daný projekt reaguje a akými zmenami môže daný projekt nezisková účtovná jednotka vyriešiť. Prostredníctvom akých výstupov sa k daným problémom a riešeniam sa nezisková účtovná jednotka dopracuje. (MAJDÚCHOVÁ, 2009)

V časti časový harmonogram a personálne zabezpečenie je potrebné uviesť, kto sa na danom projekte bude podieľať a kto ho bude koordinovať. V akých konkrétnych časových fázach dôjde k naplneniu projektu.

Najdôležitejšou časťou, ktorá je nasledujúca v poradí, o ktorú sa donor pri financovaní projektu zaujíma je rozpočet. Táto časť hovorí o potrebných finančných prostriedkoch ktoré sú prostredníctvom realizácie projektu nevyhnutnou súčasťou. Rozpočet je mapou projektu. Rozpočet je rozdelený do dvoch častí. Prvá časť rozoberá financie prostredníctvom nákladov. Čiže priamych projektových nákladov a prevádzkových nákladov. Druhá časť je rozpočet príjmov. Jedná sa o príjmy, ktoré by boli získané od donora, či iných inštitúcií.

1.3 Výhody neziskovej spolupráce

Vytvorené spoločné projekty medzi neziskovými účtovnými jednotkami predstavujú predovšetkým výhody a práve prostredníctvom týchto výhod sú kooperácie medzi neziskovými účtovnými jednotkami vyhľadávanými. Združenie neziskových účtovných jednotiek zhrnulo benefity, ktoré sú pre neziskové účtovné jednotky dôležité z hľadiska kooperácie:

- Zvýšenie vplyvu neziskových účtovných jednotiek.
- Získanie finančných prostriedkov na realizáciu projektov.
- Zviditeľnenie danej problematiky v spoločnosti.
- Nadobudnutie rôznych znalostí či vedomostí v oblasti marketingu, fundraisingu, rozpočtu a pod.

Neziskovým účtovným jednotkám pomáha spolupráca navzájom rozvíjať tak svoje vnútorné kvality organizácie ale aj možnosť komunikovať svojou problematikou širokému spektru potencionálnych donorov a dosahovať tak väčšie získanie finančných prostriedkov či nadviazanie nových spoluprác. Kooperácia je vždy dielom dvoch neziskových účtovných jednotiek, z čoho obe čerpajú svoj vlastný prospech.

Ďalšie výhody kooperácie medzi neziskovými účtovnými jednotkami sú:

- Rozdelenie rizík medzi sebou navzájom.
- Väčšie a prepracovanejšie množstvo poskytovaných služieb.
- Ekonomická efektívnosť riadenia projektov.
- Propagované zúčtovanie projektu verejnosti.
- Postupné napredovanie v obojstrannom vzdelávaní.
- Spoločná schopnosť neziskových účtovných jednotiek čeliť vonkajším neistotám.
- Nadobúdanie nových schopností a zručností.
- Zvýšená dôvera širokej verejnosti v hodnoty oboch neziskových účtovných jednotiek.

Kooperácia neziskových účtovných jednotiek im umožňuje dosahovať a realizovať ciele, ktoré samostatne nedosiahnu alebo by ich realizovanie bolo príliš nákladové, čo by viedlo k neefektívnosti. (GAZLEY, 2017)

1.4 Riziká pri kooperácií neziskových účtovných jednotiek

Kooperácia medzi vybranými neziskovými účtovnými jednotkami nebýva vždy bez rizík. Ešte pred samotným uzavretím partnerstva či kooperácie medzi neziskovými účtovnými jednotkami, by si mala sama nezisková účtovná jednotka zvážiť či okrem výhod

existujú aj prípadné riziká, ktoré môžu nastať. V mnohých prípadoch možno rizikám predísť, keby neziskové účtovné jednotky o sebe rozmýšľali skôr ako o skutočnom hodnotovom partnerovi.

Známy sociálny marketér Alan Andreason vyjadril možné riziká medzi neziskovými účtovnými jednotkami pri vytváraní kooperácie, ktoré sa dajú aplikovať nasledovne:

1. Vyčerpanie zdrojov

Budovanie partnerstva vyžaduje veľa času a energie oboch neziskových účtovných jednotiek. Nezisková účtovná jednotka, ktorá má len obmedzené zdroje môže po čase nadobudnúť poznanie, že spoločnou kooperáciou sa jej obmedzia aktivity ako sú napr. fundraising a budovanie spojenectva s ďalšími neziskovými účtovnými jednotkami.

2. Redukcia darov

Jednotlivé kooperácie môžu pre neziskové účtovné jednotky predstavovať ďalší zdroj jej príjmov, čo ale nemusí znamenať vzrast absolútnej hodnoty jej doterajších príjmov. Jednotlivci, ktorí doteraz poskytovali finančné prostriedky neziskovej účtovnej jednotke môžu svoje dary obmedziť, nakoľko by sa domnievali, že vznikom novej kooperácie ďalej už nezisková účtovná jednotka nepotrebuje ich pomoc.

3. Strata organizačnej flexibility

Nezisková účtovná jednotka, ktorá nadviazala kooperáciu s ďalšou neziskovou účtovnou jednotkou, môže zavádzať prijímateľovi finančných prostriedkov svoje vlastné požiadavky. Akonáhle tieto obmedzenia pomáhajú k dosahovaniu príjmov ale zabraňujú prijímateľovi finančných prostriedkov v ďalších aktivitách, je dobré si zvážiť či táto kooperácia medzi neziskovými účtovnými jednotkami je v súlade s ich filantropiou prípadným cieľom danej neziskovej účtovnej jednotky.

4. Zlé partnerstvo

Veľa neziskových účtovných jednotiek vstupuje do kooperácie s ďalšou neziskovou účtovnou jednotkou len aby sa zviditeľnila a dosiahla tak v spoločnosti určité postavenie. Toto partnerstvo nie je pre neziskovú účtovnú jednotku prospešné a neprináša to do budúcnosti žiadnu pridanú hodnotu. No nie vždy sa podarí toto riziko identifikovať včas.

5. Protikladný fundraisign

Jednanie fundraisingu jednej neziskovej účtovnej jednotky môže používať také metódy a postupy, ktoré nie sú v súlade s druhou oblasťou fundraisingu ďalšej neziskovej účtovnej jednotky.

6. Dokonalý úspech.

Väčšina kooperácií má predstavu dokonalého nadviazania spolupráce medzi nimi. Aj to znamená nebezpečenstvo. Môže sa stať, že prijímateľ, nezisková účtovná jednotka môže mať viac získaných a nadobudnutých finančných prostriedkov od poskytovateľa inej neziskovej účtovnej jednotky, ako je sama schopná prečerpať.

7. Štrukturálna zaostalosť

Inými slovami to môžeme definovať, že nezisková účtovná jednotka sa stáva príliš závislou od finančných prostriedkov získaných kooperáciou od inej neziskovej účtovnej jednotky. To ju obmedzuje v navodzovaní nových kooperácií s inými neziskovými účtovnými jednotkami, k možnostiam rozvíjajúcich sa nových vzťahov s inými.

Zhodnotenie týchto možností rizík by malo byť prvotným krokom pri navodzovaní kooperácie medzi neziskovými účtovnými jednotkami v projektoch. Jednotlivé riziká by mali byť rozpoznateľné a riešiteľné. Ďalej by sa riziká mali sledovať už v prebiehajúcej spolupráci, aby sa im včas mohli neziskové účtovné jednotky vyvarovať.

Prostredníctvom predstavy o neziskovej účtovnej jednotke by sa mali jednotlivé donorské neziskové účtovné jednotky rozhodnúť, ktorej poskytnú benefity resp. ktorú neziskovú účtovnú jednotku by mali osloviť a akým smerom sa ich vzájomná kooperácia bude uberať.

Rozpoznaním výhod a nevýhod pomáha obom stranám pri rozhodovaní o možnej kooperácii či pri výbere konkrétnej neziskovej účtovnej jednotky. Táto identifikácia je dôležitou súčasťou celého procesu kooperácie medzi neziskovými účtovnými jednotkami v realizácii rozličných projektov.

1.5 Podvojný účtovníctvo neziskových účtovných jednotiek

Neziskové účtovné jednotky účtujú v sústave podvojného účtovníctva s prihliadnutím na výnimku tých neziskových účtovných jednotiek, ktoré sa samé môžu rozhodnúť podľa zákona o účtovníctve, účtovať v sústave jednoduchého účtovníctva.

Zákonné a právne predpisy upravujúce rámce neziskových účtovných jednotiek platných v súčasnosti:

- Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov
- Opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky z 14. novembra 2007 č. MF/24342/2007-74, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a účtovej osnove pre účtovné jednotky, ktoré nie sú založené alebo zriadené na účel podnikania v znení neskorších predpisov

Rovnako ako aj v iných účtovných jednotkách tak aj v neziskových účtovných jednotkách je hlavným predmetom účtovníctva, účtovanie o skutočnostiach a o stave, a pohybe majetku, stave a pohybe záväzkov, rozdielu majetku a záväzkov, výnosov, nákladov, príjmov, výdavkov a výsledku hospodárenia. Vykazovanie skutočností o účtovných prípadoch v účtovnej závierke a vykazovanie iných aktív a iných pasív v účtovnej závierke je predmetom účtovníctva.

Okrem legislatívnych požiadaviek ovplyvňujú voľbu sústavy účtovníctva neziskových účtovných jednotiek aj iné faktory. Vhodnejšie je pre neziskové účtovné jednotky, ak sa v budúcnosti rozhodnú uchádzať o príspevky zo štátnych fondov, dotácie a iné externé zdroje financovania, účtovať v sústave podvojného účtovníctva. Dôvodom pre výber sústavy podvojného účtovníctva je aj lepšie vyúčtovanie grantov poskytovateľovi. S vyúčtovaním grantu súvisí projektové účtovníctvo, ktoré predstavuje dôkladné analytické členenie účtov. Táto povinnosť je priamo definovaná v zmluvách kooperácie medzi

neziskovými účtovnými jednotkami. Neziskové účtovné jednotky najčastejšie využívajú účtovanie:

- Darov a príspevkov.
- Dotácií.
- Členských príspevkov, grantov a pod.

Neziskové účtovné jednotky účtujú v sústave podvojného účtovníctva o prijatých finančných daroch na účte 221 – Bankové účty. V prípade, ak je dar poskytnutý prostredníctvom bankového účtu. Ak je dar poskytnutý prostredníctvom hotovosti, neziskové účtovné jednotky účtujú na účte 211 – Pokladnica. Súvzťažnými zápismi sú účty 662 – Prijaté príspevky od právnických osôb a účte 663 – Prijaté príspevky od fyzických osôb.

Pri dotáciách nastávajú dva spôsoby účtovania, ktoré závisia predovšetkým od poskytovateľa dotácie a od účelu použitia dotácie. Pri poskytovaní štátnych dotácií, ktoré sa účtujú na ľarchu účtu 346 – Dotácie a ostatné zúčtovanie so štátnym rozpočtom, miestne dotácie sa účtujú na ľarchu účtu 348 – Dotácie a ostatné zúčtovanie s rozpočtami územnej samosprávy. Pre účely použitia dotácií na prevádzku, sa jedná o účtovanie v prospech účtu 691 – Dotácie. Pri následnom použití dotácií na obstaranie napr. dlhodobého majetku, sa jedná o účtovanie v prospech účtu 384 – Výnosy budúcich období.

Pri účtovaní členských príspevkov, či grantov účtujú neziskové účtovné jednotky, na vymedzených účtoch účtovej skupiny 66 – Prijaté príspevky:

- 662 – Prijaté príspevky právnických osôb,
- 664 – Prijaté členské príspevky.

Pri prijatí členských príspevkov a grantov, vyžaduje stanovisko určené v každej zmluve, neziskovým účtovným jednotkám zriadenie samostatných bankových účtov, na ktoré budú plynúť tieto finančné prostriedky. Preto je súvzťažným účtom účtov 662 a 664, účet 221 – Bankové účty. Prijaté členské príspevky a granty v hotovosti, účtujú neziskové účtovné jednotky súvzťažným zápisom na účte 211 – Pokladnica.

Viacere neziskové účtovné jednotky sa musia riadiť právnym rámcom účtovníctva pri účtovaní jednotlivých projektov. V súčasnosti však nastáva veľa nepredvídateľných situácií, kedy sú neziskové účtovné jednotky nútené vo výraznejšej miere implementujú svoje vlastné vnútorné predpisy, ktoré sú uvedené v interných smerniciach. Na to slúži projektové účtovníctvo, ktorého cieľom je najmä sledovanie finančných tokov neziskových účtovných jednotiek v projektoch. To znamená, že k jednotlivým zdrojom príjmov, ktoré sme už spomenuli vyššie, podľa jednotlivých projektov, ktoré realizuje, musí priradiť výdavky súvisiace so zdrojom daného príjmu.

V praxi to neziskové účtovné jednotky robia buď zohľadnením operatívnej evidencie, či inou formou, ako napríklad analytickým členením účtov zaradených do účtového rozvrhu. Ďalším krokom je členenie účtov na strediská. Prostredníctvom stredísk dokážu neziskové účtovné jednotky rozlíšiť, či sa jedná o zdroj organizačnej zložky oddelenia alebo jednotlivých útvarov a pod.

Uvedené triedenie podľa jednotlivých projektov, zdrojov a stredísk umožňuje neziskovým účtovným jednotkám lepšie a efektívnejšie riadenie, kontrolu postupného čerpania rozpočtu, ktorý dokáže premietnuť ucelenejší obraz o danej neziskovej účtovnej jednotke a tiež konečné výstupy adresované poskytovateľom prípadne iným neziskovým účtovným jednotkám. (KORDOŠOVÁ, 2015)

2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania

Na základe teoretických poznatkov vymedzenia vybraných druhov neziskových účtovných jednotiek v súvislosti s realizáciou projektov sme si určili hlavný cieľ.

Hlavným cieľom záverečnej diplomovej práce je analýza a zhodnotenie vymedzenia možností kooperácie vo vybraných neziskových účtovných jednotiek v aplikácií na projekty. Pri porovnávaní kooperácie medzi vybranými neziskovými účtovnými jednotkami sme sa rozhodli vybrať dve neziskové účtovné jednotky a to Nadáciu Tatra banky a Nadáciu Cvernovka. Stručne sme charakterizovali podstatu oboch neziskových účtovných jednotiek.

V diplomovej práci sme ďalej rozobrali kooperáciu nielen medzi týmito dvoma neziskovými účtovnými jednotkami ale aj iné kooperácie, ktoré majú každá zvlášť, prípadne navzájom kooperujú s inými neziskovými účtovnými jednotkami navzájom. Na základe vzniknutých vzťahov medzi jednotlivými vybranými neziskovými účtovnými jednotkami sme poukázali na to, aké majú vzniknuté dlhotrvajúce kooperácie vplyv na spoločnosť.

Analýzou a zhodnotením sme prostredníctvom týchto kooperácií vytýčili hlavné zdroje financovania a následne sme si prostredníctvom Nadácie Cvernovky zobrazili vyúčtovanie projektu. Využili sme schopnosti fundraisingu v aplikácií na kooperáciu medzi neziskovými účtovnými jednotkami.

Metodikou práce a aplikovaním metód skúmania sme určili objektívne informácie, ktoré prezentujú ucelený pohľad na kooperáciu medzi vybranými neziskovými účtovnými jednotkami v realizácií jednotlivých projektov.

Metódy, ako analýza a syntéza patria medzi základné vedecké poznatky, ktoré sme aj my prostredníctvom získaných údajov dosiahli. Rozložili sme si zdroje financovania a ich získanie aplikáciou na projekty neziskových účtovných jednotiek a ich následným vyúčtovaním.

Metódou dedukcie sme získali špecifické problémy vybraných neziskových účtovných jednotiek v súvislosti s účtovaním projektov financovaných z verejných zdrojov v neziskových účtovných jednotkách.

Prostredníctvom metódy komparácie sme porovnávali spoločné ale aj rozdielne znaky vybraných neziskových účtovných jednotiek.

Metóda konkretizácie sme dosiahli v praktickej časti vymedzenie hlavného cieľa tejto práce v aplikácii informácie z dostupných odborných internetových zdrojov, článkov či priamych rozhovorov ale najmä z interného prostredia daných neziskových účtovných jednotiek ako sú Nadácia Tatra banky, Nadácia Cvernovka, Nadácia VÚB, Nadácia Pontis a iné.

V prvom kroku sme vychádzali z hlavných dostupných zdrojov, ktoré Nadácie poskytovali a ktoré sme ďalej skúmali a analyzovali. Poukázali sme, ako medzi sebou jednotlivé neziskové účtovné jednotky kooperujú, ako sú zostavené jednotlivé zmluvy medzi nimi a ich následné vyúčtovanie. Použili sme konkrétne spracované tabuľky rozpočtu, na ktorých sme pracovali s hlavným správcom Nadácie Cvernovky v spolupráci s fundraisingom a inými oddeleniami ako napr. s finančným či právnym oddelením. Pracovali sme s údajmi z rokov 2018 až 2020 napr. v porovnaní poskytovania finančných prostriedkov jednotlivým nadáciám. V priebehu týchto rokov sme získali údaje získania finančných prostriedkov neziskových účtovných jednotkách, Nadácie Tatra banky a Nadácie Cvernovky.

3 Výsledky práce a diskusia

3.1 Spolupráca medzi vybranými neziskovými účtovnými jednotkami

Spolupráca medzi vybranými neziskovými účtovnými jednotkami prebieha v rozličných procesoch. Veľký dôraz na spoluprácu sa kladie na oblasť fundraisingu.

Spolupráca medzi neziskovými účtovnými jednotkami prebieha prostredníctvom stretnutí, kde sa odkomunikujú požiadavky, ktoré sú prenesené do zmluvy medzi nimi. Na základe zostavenej zmluvy sa realizujú vopred dohodnuté projekty, ktoré majú nastavené rozpočty a finančné plány. S rozpočtom sa počas spolupráce dá „hýbať“ v prípade potrieb neziskovej účtovnej jednotky. Poskytnuté finančné prostriedky jednej neziskovej účtovnej jednotky k druhej sa po dokončení projektu prezentujú vo vyúčtovaniach.

Budovanie aktívnej stratégie nie je možné bez budovania vzťahov medzi jednotlivými neziskovými účtovnými jednotkami navzájom. Spolupracujú medzi sebou rôznymi spôsobmi. Pri riešení zdrojov sme vychádzali z rôznych pohľadov zdrojov financovania medzi neziskovými účtovnými jednotkami. Existujú rôzne modely kooperácie medzi neziskovými účtovnými jednotkami, ako napríklad:

Trojgeneračný model partnerstva:

- ➔ Je jedným z modelov kooperácie, ktoré v súčasnosti môžeme chápať ako členenie rôznych kvalít vyplývajúcich vo vopred stanovených cieľov. Autor tohto modelu je Bendell, ktorý toto partnerstvo či kooperáciu definoval ako získanie nových zdrojov pre neziskovú účtovnú jednotku, kde hlavným cieľom je pomôcť neziskovej účtovnej jednotke získať finančné prostriedky na financovanie jej činnosti.
- ➔ Druhá generácia v sebe nesie posolstvo spoločných projektov. Jedná sa o kvalitatívne premeny na oboch stranách. Napr. keď iní hlavní správcovia neziskovej účtovnej jednotky ponúkajú svoje vedomosti a zručnosti nadobudnuté z rôznych projektov iným hlavným správcom neziskovej účtovnej jednotky v kooperácií.
- ➔ Treťou generáciou spolupráce je pokus o presah spoločných cieľov do spoločnosti v kontexte spoločnosti. Môže sa jednať o nejakú spoločenskú kauzu napr. v prípade Jána Kuciaka sa spojili viaceré neziskové účtovné jednotky na pomoc pri zmene politických strán v rôznych kauzách a pod.

Tieto tri generačné partnerstvá nemajú žiadnu časovú os, prostredníctvom ktorej by mali neziskové účtovné jednotky cez ňu prechádzať postupne. Naopak, jednotlivé neziskové účtovné jednotky môžu medzi sebou súbežne spolupracovať v rámci všetkých troch generačných modelov. Tento model je prínosný pre uvedenie si aktuálnych prínosov a rozdielov v cieľoch neziskových účtovných jednotiek.

Spolupráce medzi neziskovými účtovnými jednotkami sa podľa autora Jamesa E. Austina chápu ako proces, ktorý sa v čase prenáša. Jednotlivé neziskové účtovné jednotky pri navodzovaní nových kooperácií nesú značnú zodpovednosť za filantropiu, ktorej sa venujú.

Na spoluprácu medzi neziskovými účtovnými jednotkami som si vybrala jednu hlavnú, Nadácia Tatra banky a subjekty, ktorým práve ona poskytla svoje finančné prostriedky. Následne som si vybrala na porovnanie Nadáciu Cvernovku, v súčasnosti „Novú Cvernovku“, kde som aplikovala rôzne poprepájané spolupráce nielen s Nadáciou Tatra banky ale aj s inými neziskovými účtovnými jednotkami.

3.1.1 Charakteristika a kooperácie Nadácie Tatra banky

Nadáciu Tatra banky založila sama Tatra banka. Tatra banka verí, že umenie prepája inovatívne svety s umením a vzdelávaním. Verí, že svet, ktorý chceme pre naše generácie bude krásou, múdrosťou a inteligenciou budúcnosti pre vytvorenie svetov. Nadácia Tatra banky je znakom toho, že chápe a plne prežíva aj solidárny, vizionársky a občiansky rozmer ich existencie. Od ich vzniku v roku 2004 sa rozdelilo viac ako 8,5 mil. eur. (ZAJAC, 2020)

Ich hlavnou propagovanou stratégiou je zameriavať sa na podporovanie projektov v oblasti umenia, vysokoškolského či stredoškolského vzdelávania a posúvanie rozvoja v oblasti digitálnych technológií.

Nadácia Tatra banky predstavuje typickú grantovú organizáciu. Prostredníctvom grantových programov je udelených až 85% podpory. Okrem toho že sa Nadácia Tatra banky venuje umeniu, vzdelávaniu a digital svetu, podporuje aj vybrané partnerské organizácie, čiže ďalšie neziskové účtovné jednotky. Pozýva na Slovensko výnimočné osobnosti, ktoré sú prepojené s neziskovým svetom. Pri výnimočných osobnostiach hovoríme o osobnostiach

nositeľov Nobelovej ceny ako sú Klaus von Klitzing (nemecký fyzik) a Plitzerovej ceny, Ian Johnson za dielo Vzostup novej supersily.

Správca Nadácie Tatra banky Marcel Zajac sa vyjadril: „Nadácia Tatra banky je pevnou a stabilnou verejnoprospešnou filantropickou inštitúciou, ktorá nezištne podporuje aktívnych občanov a neziskové inštitúcie v ich ambícii o osobný, ale hlavne spoločenský rozvoj v oblastiach vysokoškolského vzdelávania, umenia a rozvoja digitálnych zručností. Okrem vyčísliteľného prínosu vo verejných oblastiach, ktoré nadácia podporuje, je samotná jej existencia a rozvoj dôležitou súčasťou historickej zmeny slovenskej spoločnosti po roku 1989. Dopĺňa komplexný charakter neštátnej, súkromnej časti našej spoločnosti o jej sociálnu, solidárnu, rozvojovú a spoločensky angažovanú podobu.“ (ZAJAC Marcel).

Nadácia Tatra banky dodržiava pri otvorených grantových programoch určité kritériá ako sú napr. otvorenosť, spravodlivosť a transparentnosť posudzovania výsledku.

Pre Nadáciu Tatra banky je teda v súvislosti s otvorenými grantovými programami typické:

1. **OTVORENOSŤ, ROVNOSŤ ŠANCI**

Nadácia Tatra banky má otvorené a verejne známe termíny vyhlásení, uzávierky a vyhodnotenia grantových programov. Pri splnení podmienok konkrétneho grantového programu majú otvorené dvere pre každého.

2. **SPRAVODLIVOSŤ**

To, čo rozhoduje, je vždy a jedine kvalita

- kvalita projektu,
- kvalita predkladateľa (napr. prospech v prípade študentov),
- kvalita hodnotiteľov (experti z danej oblasti),
- rovnaké termíny pre všetkých.

3. **TRANSPARENTNOSŤ POSUDZOVANIA AJ VÝSLEDKU**

Veľmi diplomatickým a jemným spôsobom dávajú vedieť výsledky rozhodnutí v realizácii udeľovania dotácií alebo grantov jednotlivým neziskovým účtovným jednotkám

Grantové programy Nadácie Tatra banky v súčasnosti

Nadácia Tatra banky poskytuje granty v schéme:

1. Otvorené grantové programy.
2. Podpora partnerských projektov.
3. Podpora výnimočnosti.
4. Podpora nadačných fondov.

Otvorené grantové programy sú zamerané na finančnú pomoc, pre tie neziskové účtovné jednotky, ktoré Nadácia Tatra banky určuje oblasť financovania. Prostredníctvom výberového konania, vyberá Nadácia Tatra banky tie projekty, ktoré sú z jej pohľadu najkvalitnejšie.

Podpora partnerských projektov znamená, že Nadácia Tatra banky poskytuje finančné prostriedky tým neziskovým účtovným jednotkám, ktoré majú podobnú, totožnú ideu Nadácie Tatra banky. Projekty majú predstavovať dlhodobu intenzívne riešenia rôznych výziev, totožné s misiou Nadácie Tatra banky napr. podpora kultúry, či vzdelania.

Podpora výnimočnosti Nadácia Tatra banky podporuje tých, ktorí aktívnou snahou a usilovnou prácou, vášňou a talentom dosahujú významné výsledky pri svojich prácach v sférach ako sú vzdelávanie a zachovanie prírodných či kultúrnych hodnôt. V roku 2020 udelila Nadácia Tatra banky ceny za umenie v kategóriách: Divadlo, Hudba, Literatúra a Výtvarné umenie.

Táto schéma obsahuje tri grantové oblasti, ktorým sa Nadácia Tatra banky venuje:

- Umenie,
- Vzdelanie,
- Digital.

Tabuľka č.4: Rozdelenie témy schém grantových oblastí Nadácie Tatra banky

UMENIE	VZDELANIE	DIGITAL	MIMORIADNE
Audiovizuálna tvorba.	Pre stredoškolákov – obnovenie v r.2022.	Pre vysokoškolákov.	Nezávislé bratislavské umenie.
Výtvarné umenie.	Pre vysokoškolákov.		Otvorená vízia v boji proti koronavírusu.
Hudba.	Pre inštitúcie.		
Literatúra.			
Dizajn.			
Divadlo.			

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Nadácie Tatra banky, <https://www.nadaciatatrabanky.sk/granty/>

Prostredníctvom už spomínaných troch grantových programov: Umenie, Vzdelanie a Digital podporuje Nadácia Tatra banky aj mladých a kreatívnych umelcov či študentov vysokých a stredných škôl, rôzne vzdelávacie inštitúcie a viaceré programy zo sféry digitálnych technológií. Dané programy majú striktné stanovené termíny čo sa týka začatia a ukončenia projektu. Prihlásenie sa na grantové projekty môže akákoľvek nezisková účtovná jednotka, vysoká škola či iná inštitúcia prostredníctvom internetovej stránky Nadácie Tatra banky.

Nadácia Tatra banky v súvislosti s momentálnou prevládajúcou situáciou Coronavírus vo svete ale aj na Slovensku vytvorila aj mimoriadny grantový program, prostredníctvom ktorého podporuje aj lekársku činnosť, lekárske zariadenia či samotných lekárov v boji proti Coronavírusu.

Nadácia Tatra banky má veľmi jednoduché motto: „Ak chcete na sebe pracovať a rozvíjať sa v tom, v čom ste naozaj dobrí, radi Vás podporíme.“ A tak ako už talentovaná členka správnej rady, Milada Halová poznamenala: „Podporu umenia, vzdelávania a technológií má Nadácia Tatra banky vo svojej DNA, cítime to veľmi prirodzene, radi by sme spoluvytvárali spoločnosť, ktorá je nielen podnikateľsky správna, ale aj hodnotovo vzácna.“ (HALOVÁ, Milada) Preto aj ja sama vnímam Nadáciu Tatra banky ako poklad, ktorému sa treba venovať a rozvíjať.

Všetky jednotlivé granty za umenie, vzdelanie či digital, majú presne stanovený termín otvorenia a termín odovzdania projektu. Pri otvorení daného grantu napr. z oblasti umenia napr. Divadlo má Nadácia v úvode spomenuté na čo presne je grant zameraný. Koho týmto grantom podporuje a čo je jeho cieľom. Záver grantu naznačuje presné poskytnutie čiastky. Ďalej Nadácia Tatra banky pridáva presne stanovené kritéria grantového programu, ktorá obsahuje údaje:

- **Výška podpory pre grantový program** – presná výšky sumy, ktorú určí Nadácia Tatra banky daným neziskovým účtovným jednotkám.
- **Cieľ programu** – cieľ konkrétneho programu, konkrétne využitie finančných prostriedkov v projektoch.
- **Cieľová skupina** – napr. študenti, VŠ, mimovládne neziskového organizácie zamerané na podporu a rozvoj konkrétnej oblasti, či už umenia, vzdelania alebo digital prostredia.
- **Kritériá programu** – vyznačujú sa originalitou a invenčnosťou tvorby, praktické výstupy, pridaná hodnota pre spoločnosť, využiteľnosť výsledku a tvorby v súčasnosti, prípadný dosah na cieľovú skupinu spoločnosti.
- **Technické kritériá programu** – poskytnuté finančné prostriedky musia byť použité na vopred určený projekt. Technické kritériá určujú aj časové rozpätie využitia projektu.
- **Ako s daným projektom dokáže pomôcť Nadácia Tatra banky** – pri predložení projektu poskytuje Nadácia Tatra banky žiadateľom konzultáciu prípadne poradenstvo, ktoré môže lepšie pochopiť a podporiť daný projekt a tým prospeje k zvýšeniu hodnoty kvality projektu.
- **Dokedy možno projekt predkladať** – presne stanovený termín predloženia projektu. Na webovej stránke Nadácie Tatra banky je uvedený presný termín a čas odovzdania projektu. Jednotlivé neziskové organizácie získajú prihlasovacie údaje. Prostredníctvom prihlasovacích údajov nahrajú projekt do systému.
- **Nasledovné kroky po odovzdaní grantového programu** – prostredníctvom týchto postupných krokov zriadi Nadácia výberovú komisiu, ktorá vyberie tie

najkvalitnejšie projekty, do ktorých vloží finančné prostriedky na ich rozvoj. Následne Nadácia vypracuje darovacie zmluvy pre neziskové účtovné jednotky. Počas trvania projektu, Nadácia Tatra banky prijíma od neziskových účtovných jednotiek informácie, o realizácii a stavu projektu.

- **Hodnotiace kritériá a význam v škále hodnotenia grantového programu** – prostredníctvom tohto hodnotenia získavajú tí ktorým bol poskytnutý grant či finančný príspevok hodnotenia v škále od 0 do 20 bodov. Hodnotenie obsahuje znalosti a osobnosť umelca prípadne danej neziskovej účtovnej jednotky, projekt a jeho pridaná hodnota pre spoločnosť z určitého hľadiska a jeho vplyv na verejnú sféru. Nakoniec je hodnotená technická stránka projektu v podobe rozpočtu. (Nadácia Tatra banky)

Tieto výberové kritériá má nielen Nadácia Tatra banky ale aj iné Nadácie či neziskové účtovné jednotky ako napr. Nadácia VÚB a Nadácia Pontis.

Nadácia Tatra banky má umenie v DNA a preto sú s ňou spojené práve inštitúcie, ktoré sa umeniu venujú. Nadácia Tatra banky má v súčasnosti propagovanú spoluprácu medzi rôznymi inštitúciami, či inými neziskovými účtovnými jednotkami zaoberajúcimi sa umením, vedou či dizajnom.

Partnerstvá z oblasti umenia:

- Slovenské národné divadlo.
- Slovenská národná galéria.
- Vysoká škola výtvarných umení.
- Bratislavské nezávislé umenie.
- Nadácia Cvernovka.

Partnerstvá z oblasti vzdelania:

- Nobel Prize Lecture Series.
- Pulitzer Prize Lecture Series.
- Coworking Cvernovka.
- TEDx.

- INESS – Inštitút ekonomických a spoločenských analýz.
- A iné ako napr. Centrum pre Filantropiu.

Mnohé partnerstvá, ktoré má Nadácia Tatra banky sú dlhodobejšie. Vznikli v minulosti a stále pretrvávajú. Vďaka pretrvávajúcej spolupráci vznikli medzi neziskovými účtovnými jednotkami dlhodobé partnerstvá. Práve tieto partnerstvá napr. so Slovenským národným divadlom či Slovenskou národnou galériou, Bratislavským samosprávnym krajom či s Centrom pre filantropiu, sú inšpiratívne. V súčasnosti prevládajú granty tam, kde je rozvoj, veda a technológia ako napr. v projektoch Coworking Cvernovka, TEDx, INESS a podobne.

Centrum pre Filantropiu spolupracuje s Nadáciou Tatra banky od roku 2005. Poskytuje Nadácii Tatra banky rôzne poradenstvo v oblasti administrácií grantových programov, monitoringu podporených verejnoprospešných grantových programov. Správcom Nadácie Tatra banky je zároveň aj zástupca Centra pre filantropiu, Zajac Marcel.

Práve tieto dlhotrvajúce vzťahy medzi neziskovými účtovnými jednotkami ale aj vzťahy medzi novšími neziskovými účtovnými jednotkami a inými poukazujú, že Nadácia Tatra banky sa drží klasiky alebo tvorby, ktorá je doplnená kombináciou inovácie a pokroku. Môžeme to vidieť predovšetkým v umení a v dizajne.

Hlavným generálnym partnerom Slovenského národného divadla je práve Nadácia Tatra banky. Nadácia podporuje tri zložky so stálym profesionálnym umeleckým súborom: Činohra SND, Opera SND a Balet SND, ktoré sa v súčasnej dobe pod vedením nového generálneho riaditeľa pána Drličku ďalej rozvíjajú.

So Slovenskou národnou galériou je spojený grantový program s názvom „Výstava Ó Šaty!“. Jednalo sa o zbierku 10 dizajnových šiat v hodnote umeleckého diela. Výstava sa konala v Esterházyho paláci. Tieto šaty vznikli v priebehu 10 rokov a predstavujú jedinečný štýl ich autora.

Nadácia Tatra banky sa spojila aj s Bratislavským samosprávnym krajom v projekte Bratislavské nezávislé umenie prostredníctvom, ktorého chcú podporiť prostredie kultúry sumou 300 000 € rôzne neziskové účtovné jednotky. Toto partnerstvo prispeje k spojeniu

a nadviazaniu s ďalšími neziskovými účtovnými jednotkami v budúcnosti a k vytvoreniu dlhotrvajúcejších vzťahov.

Neziskové účtovné jednotky či už Nadácia Cvernovka, Nadácia Slovak Press Photo, OZ Noc architektúry, OZ Stopy snov atď, pri žiadosti o grantový príspevok museli uvádzať nasledovné parametre:

- Názov žiadateľa,
- právnu formu,
- názov projektu,
- oblasť podpory,
- podoblasť podpory,
- celkový rozpočet,
- požadovanú dotáciu a
- navrhovanú sumu.

Tabuľka č.5: Parametre žiadostí o grant neziskových účtovných jednotiek.

Názov žiadateľa	Právnu formu	Názov projektu	Oblasť podpory	Podoblasť podpory	Celkový rozpočet	Požadovaná dotácia	Navrhovaná suma
Nadácia Cvernovka	nadácia	Divadlo a tanec v Novej Cvernovke	Aktivity kultúrnych organizácií	Divadlo a tanec.	8800€	6500€	4000€
Slovak Press Photo	nadácia	Výstava: NEZVRATNÝ – Maciak Nabrdalik	Aktivity kultúrnych organizácií	Vizuálne umenie	9800€	8000€	2500€
OZ Stopy snov	občianske združenie	Uhol pohľadu	Malé festivaly, prehliadky, sympózia	Medzinárodné umelecké aktivity	5920€	5000€	2500€
OZ Noc architektúry	občianske združenie	Caddar 2020	I.Tvorba a prezentácia diela	Vizuálne umenie	3500€	2800€	2500€

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Nadácie Tatra banky. <https://www.nadaciatatrabanky.sk/wp-content/uploads/2020/06/www.nadaciatatrabanky.sk-podpora-nezavisleho-bratislavskeho-umenia-podporene-projekty-bsk-a-nadacia.pdf>

Jednotlivé neziskové účtovné jednotky si museli vytvoriť prostredníctvom plánovaných financií na projekt budget, ktorý potrebujú na realizáciu grantového projektu či programu. Zostavenie budgetu ako aj finančný plán čerpania finančných prostriedkov má na starosti oblasť fundraisingu spolu s finančnou časťou resp. účtovníctvom tej danej neziskovej účtovnej jednotky, ktorá o grant či dotáciu žiada. Spolu spolupracujú na zostavení daného budgetu pre konkrétny grantový projekt.

3.1.2 Charakteristika a kooperácie Nadácie Cvernovky

Nadácia Cvernovka vznikla v roku 2005 pod vedením štyroch všestranných členov. Všestranných preto, lebo každý z nich sa v minulosti venoval niečomu inému z oblasti kultúry, dizajnu, marketingu či architektúry. Hlavný zakladateľ Nadácie Cvernovky je bývalý marketér Branislav Čavoj. Jej ďalšími členmi sú fotograf Šimon Kliman, režisér Vilo Csino a zanieteny grafický dizajnér, vydavateľ Boris Meluš.

Vízia Nadácie Cvernovky je rozvíjanie kreatívneho priemyslu a tým prispieť k lepšiemu prostrediu pre ľudí. Je to kultúrne a kreatívne centrum, ktoré v sebe zahŕňa prvky veľkej pestrosti z oblasti vzdelávacích programov hudby, výtvarného umenia, literatúry, divadla a mnoho iných aktivít.

V roku 2018 sa Nadácia Cvernovka venovala týmto projektom ako sú Okupácia 1968, Festival NaSuti ,1.Máj a podobne. Projektom, ktorým sa Nadácia Cvernovka venuje je mnoho ale práve tieto sú najpropagovanejšie.

Hlavným donocom Nadácie Cvernovky je Nadácia VÚB. V roku 2018 poskytla Nadácia VÚB Cvernovke sumu vo výške 148 000 €. A v roku 2019 sa jednalo o sumu 100 000 €. Druhým najväčším poskytovateľom finančných prostriedkov je Nadácie Pontis, ktorá poskytla v roku 2018 Cvernovke sumu vo výške 19 142 € a v roku 2019 sa jednalo o sumu 1 250 €. Tieto partnerstvá vznikli na začiatku pri žiadaní Nadácie Cvernovky o finančné príspevky, granty a dotácie na rozvoj vízie prostredníctvom žiadostí adresovaných priamo Nadácie VÚB, Nadácie Pontis a pod.

Tak ako som spomínala, jednotlivé spolupráce, kooperácie medzi neziskovými účtovnými jednotkami vznikajú na základe rovnakej vízie, ktorú medzi sebou majú. Ani

v tomto prípade to nie je inak. Nadácia VÚB sa zameriava na tie neziskové účtovné jednotky, ktoré sa v súčasnosti venujú environmentálnym projektom, projektom podporujúcim miestne komunity a krajšie prostredie v mestách, umeniu a charite.

Dlhotrvejúca spolupráca medzi Nadáciou VÚB a Nadáciou Cvernovka vznikla v roku 2017 prostredníctvom dohodnutej zmluvy. Predmetom zmluvy, ktorá medzi Nadáciou Cvernovka a Nadáciou VÚB vznikla, bola dlhotrvajúca spolupráca v trvaní troch rokov. Nadácia VÚB poskytla ročne Nadácii Cvernovke sumu 100 000 €, čiže za tri roky sa jednalo o sumu 300 000 €. Táto čiastka sa v priebehu rokov 2017 až 2019 menila vzhľadom na potreby Nadácie Cvernovky. Zvýšenie grantu muselo byť ale odôvodnené podrobnou špecifikáciou nákladov a rozpočtu. Po preskúmaní žiadosti o navýšenie grantu následne Nadácia VÚB schválila navýšenie poskytovaných finančných prostriedkov správnou radou.

Zmluva, ktorú medzi sebou uvedené Nadácie uzatvorili musela obsahovať:

- **Trvanie zmluvy** – Zmluva sa uzatvárala na dobu určitú a teda od 15.4.2017 do 31.12.2020. Počas tejto doby mohla Nadácia Cvernovka čerpať finančné prostriedky v podobe grantu na základe podmienok dohodnutých v zmluve.
- **Výška grantu a rozpočet** – v tejto časti bolo uvedené čerpanie priamo uvedenej poskytovanej sumy v závislosti na období grantu.
- **Termíny** – prijímateľ grantu, čiže Nadácia Cvernovka musela v stanovenom termíne od Nadácie VÚB predložiť vyúčtovanie daného grantu tzv. finančnú a obsahovú správu o čerpaní grantových finančných prostriedkov. Postupy ako predložiť vyúčtovanie grantu boli uvedené na konci zmluvy a to v prílohe. Jeden až dvakrát ročne prijímateľ grantu v tomto prípade Nadácia Cvernovka musela Správnej rade Nadácie VÚB odprezentovať dosiahnuté výsledky za kalendárny rok. Pri prezentácii priebehu a výsledku projektu musela na konci spomenúť prezentáciu práce na ďalší rok spolu s naplánovaným rozpočtom.
- **Všeobecné podmienky** – sú dojednané podmienky, ktoré v prípade akýchkoľvek nezrovnalostí, bezodkladne Nadácia Cvernovka musí podať informácie poskytovateľovi grantu. Všeobecné podmienky ďalej uvádzali, že poskytnutý grant nesmie byť použitý na úhradu iných nákladov než tých čo boli uvedené

v rozpočte pri uzatváraní zmluvy, pokiaľ to v zmluve nie je dohodnuté inak. Všeobecné podmienky ďalej uvádzali postup publikácie verejnosti, kto danej neziskovej účtovnej jednotke poskytol finančnú podporu. Hovoríme o propagovaní Nadácie VÚB v reklamách Nadácie Cvernovky. V prípade, že by Nadácia Cvernovka grant úplne nevyčerpala, je nútená podľa zmluvy po uplynutí času, vrátiť nevyčerpaný zostatok grantu priamo na účet Nadácie VÚB, ktorý je uvedený v zmluve.

- **Sankcie za nedodržanie platobných podmienok** – Nadácia VÚB mohla kedykoľvek odstúpiť od poskytovania finančných prostriedkov v prípade, že príjemca by nedodrжал uvedené podmienky zmluvy v lehote až tridsať kalendárnych dní.
- **Záverečné ustanovenia** – zmluva bola vyhotovená v dvoch kusoch pre Nadáciu VÚB a jeden kus pre Nadáciu Cvernovka. Zmluvu podpisovali štatutárny zástupcovia Nadácií.

Projekty, ktoré pri začiatkoch Nadácie Cvernovky podporila Nadácia VÚB boli 1.Máj a Festival NaSuti.

Ďalšou dôležitou spoluprácou Nadácie Cvernovky bola spolupráca s Bratislavským samosprávnym krajom. V minulosti Nadácia sídlila v starej Bavlnke v Bratislave. Developer mal iné plány s budovou, kde Cvernovkári sídlili a preto boli nútení hľadať si nové priestory. A práve s tým im pomohol Bratislavský samosprávny kraj. A tak vznikla dlhotrvajúca spolupráca. Bratislavský samosprávny kraj poskytol Nadácií Cvernovke priestory bývalej priemyselnej školy. S prepojeným financovaním, resp. poskytnutými grantmi od Nadácie VÚB a iných sa podarilo z bývalej priemyselnej školy vybudovať jedno kreatívne miesto, kde momentálne sídli 132 umelcov a umelkýň, či iné priestory ako napríklad Coworking, Kabinet pomalosti a OZ Vagus.

Coworking je súčasťou Nadácie Cvernovky. Poskytuje svoje priestory pre každého s možnosťou pracovať aj s deťmi. Ich myšlienku podporila práve Nadácia Tatra banky. Poskytla Coworkingu dotácie na vybudovanie priestorov, kde majú rodičia možnosť plne sa venovať svojim pracovným záležitostiam spolu s ich ratolesťami, o ktoré je v priestore Coworkingu dobre postarané.

Nadácia Cvernovka a Coworking sú prepojené s Nadáciou Pontis. V otvorenom pracovnom mieste Coworkingu pracujú aj mamičky, ktorým nezačína nabiehať mzda príchodom do práce ale musia si svoj vzťah ku klientom či organizáciám vybudovať. Na to, aby mohli voľne pracovať poskytla Nadácia Pontis finančné príspevky, granty Coworkingu zvané „Viac možností pre talentované mamičky“ a „Mobilita v kreatívnom centre – Výťah do mamičkovského coworkingu“. Prostredníctvom grantov mohli mamičky, ktoré poskytovali svoje skills aj pre Nadáciu Cvernovka nerušene pracovať s vedomím, že Coworking sa postará aj o ich ratolesti. Projekt umožnil mamičkám plynulý priebeh do práce. Táto spolupráca vznikla v decembri v roku 2018 a stále trvá.

Po vyúčtovaní projektu Nadácia Pontis poskytuje finančný grant aj naďalej a to v hodnote 7 997 €. Grant, ktorý Nadácia Pontis poskytla Coworking na projekt s názvom „Mobilita v kreatívnom centre – Výťah do mamičkovského coworkingu“ predstavoval výšku 15 894,33 €. Grant bol organizovaný v troch splátkach:

1. Splátka: 7 200 €, ktorá bola vyplatená do 14 pracovných dní od podpísania zmluvy.
2. Splátka: 3 800 €, do 14 pracovných dní od podpísania Dodatku č.1.
3. Splátka: 4 894,53 € do 14 dní od prijatia záverečnej správy.

V roku 2019 nadviazali s Nadáciou Cvernovka spoluprácu aj OZ Vagus, OZ Artaktiv a OZ Upapa Epops. Nadácia Cvernovka poskytla svoje priestory OZ Vagus, ktorí sa starajú o ľudí bez domova a ich sociálnej integrácií. Touto spoluprácou prepojili ľudí bez domova a poskytli im možnosť starať sa o budovu Nadácie Cvernovky.

OZ Artaktiv a OZ Upapa Epops zabezpečujú kultúrno vzdelávací program v priestoroch Nadácie Cvernovky a to v priestore zvanom „Kabinet Pomalosti“.

3.2 Zdroje financovania a ich použitie v neziskových účtovných jednotkách

Analýzou vybraných zdrojov financovania poukazujeme ako vybrané neziskové účtovné jednotky hospodária podľa vopred stanoveného rozpočtu, ktorý má v sebe zakomponované všetky rozpočtové príjmy a výdavky. (KORDOŠOVÁ, 2015)

Nadácia Tatra banky získava finančné prostriedky, ktoré predstavujú jej hlavný zdroj financovania z prijatých príspevkov z podielu zaplatenej dane a z prijatých príspevkov od

iných organizácií. Práve tieto zdroje predstavujú nevyhnutnú súčasť realizácie projektov Nadácie Tatra banky. Prostredníctvom sledovaných rokov 2019 a 2018 môžeme vidieť prehľad príjmov Nadácie Tatra banky.

Tabuľka č.6: Prehľad príjmov Nadácie Tatra banky a ich pôvodu v rokoch 2018 a 2019:

Prehľad príjmov Nadácie Tatra banky		v celých EUR	
		2018	2019
1.	Prijaté príspevky z podielu zaplatenej dane skutočné	663 075,02 €	748 313,20 €
2.	Úroky prijaté	0,12 €	0,12 €
3.	Prijaté príspevky od fyzických osôb	5 744,05 €	4 866,25 €
4.	Prijaté príspevky od iných organizácií	155 881,08 €	163 796,59 €
5.	Výnosy z krátkodobého majetku – precenenie	578,60 €	46 683,97 €
6.	Prijaté príspevky z verejných zbierok	113,86 €	0 €
Príjmy Nadácie Tatra banky spolu		825 392,73 €	963 660,13 €

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z výročnej správy Nadácie Tatra banky

Príjmy, ktoré dosiahla Nadácia Tatra banky využila napríklad na úhradu nájomného kancelárií. Vytvorila priestory, v ktorých sa prijímajú a realizujú ďalšie kooperácie, ktoré má v súčasnej dobe ďalej Nadácia Tatra banky rozvíja. Prostredníctvom týchto príjmov dokázala Nadácia Tatra banky zabezpečiť aj financovanie rôznych vzdelávacích akcií na vybraných stredných či vysokých školách, či iných neziskových účtovných jednotiek. Ďalšie príjmy Nadácie Tatra banky, sú z darcovstva uvedené v tabuľke č.7.

Tabuľka č.7: Prehľad darcov Nadácie Tatra banky za rok 2018 a 2019

Darca	Suma v EUR	
	2018	2019
Tatra banka, a.s.	145 000,00 €	145 000,00 €
TAM, správ. Spol., a.s.	1 500,00 €	12 450,00 €
Tatra-Leasing, s.r.o.	5 941,88 €	5 020,04 €
DDS TB, a.s.	1 310,00 €	800,00 €
Group Cloud Solutions, s.r.o.	1 454,00 €	
Spolu	155 205,88 €	163 270,04 €

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z výročnej správy Nadácie Tatra banky

Hlavným darcom v porovnaní rokov 2018 a 2019 je Tatra banka. V roku 2018 darovala Nadácii Tatra banke sumu vo výške 145 000 € a v roku 2019, tú istú sumu. Pri pohľade na prvú tabuľku môžeme vidieť, že Nadácia Tatra banka dosahovala najväčšie

príjmy z prijatých príspevkov z podielu zaplatenej dane, čo predstavujú 2% vo výške 663 075,02 € za rok 2018 a 748 313,20 € za rok 2019.

Druhou najvyššou kategóriou sú prijaté príspevky od iných organizácií. Týmito organizáciami sa myslí TAM, správ. Spol., a.s., Tatra-Leasing, s.r.o., DDS TB, a.s, Group Cloud Solutions, s.r.o. a pod. Väčšina týchto organizácií sú dcérske spoločnosti Tatra banky. Práve tieto dcérske spoločnosti dokážu poskytovať Nadácií Tatra banky dostatok finančných prostriedkov vo forme darov.

Tabuľka č.8: Prehľad výdavkov Nadácie Tatra banky v sledovanom období 2018 a 2019:

Prehľad výdavkov Nadácie Tatra banky		v celých EUR	
		2018	2019
1.	Programové výdavky Nadácie Tatra banky	581 689,91€	610 993,57 €
2.	Výdavky na medializáciu	71 061,16 €	63 148,57 €
3.	Výdavky na správu nadácie	54 203,05 €	55 260,47 €
4.	Ostatné výdavky celkovo	125 264,21 €	118 409,04 €
Príjmy Nadácie Tatra banky spolu		832 218,33 €	847 811,65 €

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z výročnej správy Nadácie Tatra banky

Podľa uvedených výdavkov Nadácie Tatra banky, v sledovaní počas rokov 2019 a 2018 môžeme povedať, že v roku 2019 boli výdavky o 15 593,32€ vyššie ako za predchádzajúci rok. Tento nárast spôsobili predovšetkým programové výdavky a čiastočne aj výdavky na správu nadácie. Výdavky na správu nadácie obsahujú výdavky na vedenie účtovníctva, auditu Nadácie Tatra banky, služby za administráciu a ostatné služby. Z uvedeného vyplýva, že kooperácie medzi vybranými neziskovými účtovnými jednotkami a Nadáciou Tatra banky, stúpajú. Preto potrebuje aj Nadácia Tatra banky investovať získané finančné prostriedky na rozvoj svojej činnosti, tým že bude naďalej prispievať k ďalšiemu rozvoju nových kooperácií.

Prostredníctvom tabuľky č.9 poukazujeme na prehľad príjmov Nadácie Cvernovky v rozmedzí rokov 2018 až 2019. Znázorňujeme podrobný prehľad príjmov v podobe prijatých darov, príspevkov od iných organizácií, právnických či fyzických osôb, dotácií a pod.

Tabuľka č.9: Prehľad príjmov Nadácie Cvernovky v rozmedzí rokov 2018 až 2019:

Prehľad príjmov Nadácie Cvernovky	2018	2019
Prijaté dary	949,00 €	0,00 €
Prijaté príspevky od iných organizácií	143 337,00 €	101 340,00 €
Prijaté príspevky od fyzických osôb	1 000,00 €	8 294,00 €
Príspevky z podielu zaplatenej dane	4 767,00 €	5 749,00 €
Dotácie	35 280,00 €	53 639,00 €
Príjmy z prenájmu, vstupné	489 761,00 €	662 379,00 €
Iné výnosy	10 000,00 €	12 447,00 €
Výnosy zo vstupného na kultúrne podujatia, spolupráce na kultúrnych podujatiach	0,00 €	14 926,00 €
Prehľad príjmov Nadácie Cvernovky spolu	685 094,00 €	858 774,00 €

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z výročnej správy podľa Nadácie Cvernovky.

Najväčšími zdrojmi financovania Nadácie Cvernovky sú práve prijaté príspevky od iných organizácií, a teda od iných neziskových účtovných jednotiek. V roku 2018 predstavovali sumu poskytnutých príspevkov od iných organizácií sumu 143 337,00 €, a v roku 2019 101 340,00 €. Je to o niečo menej ako v predchádzajúci rok ale značne sa vyrovnali v iných príspevkoch či dotáciách ktoré boli oproti roku 2018 nižšie.

Záujem o spoluprácu medzi Nadáciou Cvernovka a inými organizáciami stúpol a preto boli aj dotácie vyššie o 29 911,00 € vyššie ako v predchádzajúcom roku 2018. Dôvod bol taký, že Nadácia Cvernovka rástla a preto potrebovala viac finančných prostriedkov ako v roku 2018.

Tabuľka č.10: Prehľad výdavkov Nadácie Cvernovky v projektoch v roku 2019:

Realizácia programu	2019
Produkcia a PR (interné honoráre)	100 000,00 €
Produkcia a PR (externé honoráre)	16 200,00 €
Pravidelný kultúrny program v kultúrnom priestore	20 000,00 €
Festivaly (1.Máj, Európa, November, NaSuti)	80 000,00 €
Program vizuálneho umenia, galéria	12 000,00 €
Program knižnice – Kabinet Pomalosti	30 000,00 €
Projekt rekonštrukcie internátu (honoráre + externé náklady)	110 000,00 €
Infraštruktúrne investície a kapitálové výdavky	120 000,00 €
Spolu	488 200,00 €

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z výročnej správy podľa Nadácie Cvernovky.

Ako môžeme vidieť v tabuľke č.10, Nadácia Cvernovka vložila svoje získané finančné prostriedky do výdavkov na rozvoj a rast samotnej nadácie. Neziskové účtovné jednotky nemôžu zamestnávať, ale môžu vyplácať poskytovanie prác od iných firiem pri pomoci, realizácií daných projektov. Preto aj Nadácia Cvernovka vymyslela systém na základe, ktorého sú vyplácané honoráre pre ľudí zabezpečujúcich dané projekty a to tak, že osobnosti, ktoré sa podieľajú na realizácií projektov si prostredníctvom svojich firiem vystavujú faktúry. Preto je tretia najvyššia položka uvedená v tabuľke ako Produkcia a PR v hodnote 100 000€. Na realizácií projektov sa vždy podieľa viacero umelcov, rôzne ekonomické a finančné útvary v samotnej nadácii. Čo sa týka ešte vyšších položiek ako je 100 000€, sú to položky na projekt s názvom „rekonštrukcia internátu“ v hodnote 110 000€, infraštruktúrne investície a kapitálové výdavky v hodnote 120 000€. To sú samotné finančné prostriedky, ktoré sa skutočne investujú do rekonštrukcie súčasti Nadácie Cvernovky. Ide o priamo získané finančné prostriedky, ktoré sa premietnu v rozpočte na výdavkové čerpanie pre daný rok. Tieto zdroje plynú z Bratislavského samosprávneho kraja a od generálneho partnera VÚB. To, čo hlavný donori Nadácie Cvernovky poskytnú, ona sama nadácia vloží do samotného rozvoja. Všetky tieto získané príjmy sa automaticky odzrkadlia aj vo výdavkoch nadácie.

3.3 Účtovné zobrazenie jednotlivých príjmov a výdavkov

Nadácia Tatra banky a Nadácia Cvernovky sú povinné účtovať v sústave podvojného účtovníctva. Prostredníctvom účtovej osnovy zaznamenávajú obe nadácie počas účtovného obdobia skutočnosti, ktoré nastali. Obe nadácie využívajú svoju vlastnú analytickú evidenciu doplnenú vo vopred nastavenom účtovnom rozvrhu. Prostredníctvom tohto členenia môžu obe nadácie rozlišovať financovanie svojej činnosti. Obe nadácie sú financované z viacerých zdrojov, a preto si obe nastavujú v začiatku svojich kooperácií v jednotlivých projektoch prehľad financovania. Pri porovnávaní účtov v Nadácii Tatra banka a Nadácii Cvernovka sme našli niekoľko rozdielov, ku ktorým je vedená podrobná analytická evidencia. Zamerali sme sa na účty, ktoré predstavujú zdroj financovania jednotlivých nadácií, či už by sa jednalo o príjmy alebo výdavky.

Ďalej sme pri analýze jednotlivých účtov zistili, že Nadácia Tatra banky, keďže jej príjmy sú o niekoľko 100 000€ viac, poskytuje viac finančných príspevkov iným

neziskovým účtovným jednotkám, na rozdiel od Nadácie Cvernovky. Nadácia Cvernovka bola založená neskôr ako Nadácia Tatra banky a preto sa rozvíjala v iných časových intervaloch ako Nadácia Tatra banky. Rozdielov medzi týmito nadáciami by sme mohli nájsť viac než len rozdielnosť ich životnosti.

Nadácia Tatra banky účtuje viac na účtoch účtovej skupiny 56 – Poskytnuté príspevky, naproti Nadácia Cvernovka účtuje viac na účtoch účtovej skupiny 66 – Prijaté príspevky. Výdavky na grantové programy Nadácie Tatra banky boli v r. 2019 → 610 993,57€ a v r. 2018 → 581 689,91€. Oproti Nadácie Cvernovky sú to výdavky viac ako o 122 793,57€.

Výdavky Nadácie Tatra banky sú skôr situované do projektov iných neziskových účtovných jednotiek. Čo sa týka výdavkov Nadácie Cvernovky, tie boli oproti Nadácie Tatra banky, vložené skôr do realizácie jej vlastných projektov zameraných na rozvoj samotnej Nadácie Cvernovky. Tým, že je Nadácia Cvernovka ešte v rozvíjajúcom sa štádiu oproti Nadácii Tatra banky, ktorá je na trhu už dlhšie, išla menšia časť výdavkov Nadácie Cvernovky na kooperáciu resp. poskytovanie jej vlastných finančných prostriedkov iným neziskovým účtovným jednotkám.

Nadácia Tatra banky účtovala na účtoch účtovej skupiny 56 – Poskytnuté príspevky.

Tabuľka č.11: Vzor účtovania poskytnutých finančných príspevkov:

Por.č.:	Doklad	Text účtovného prípadu	Suma	MD/D
1.	VBÚ	Poskytnuté príspevky organizačným zložkám z bankového účtu.	5 000€	561.100/221
2.	VBÚ	Poskytnuté príspevky iným neziskovým účtovným jednotkám.	2 000€	562.299/221
3.	VBÚ	Poskytnuté príspevky fyzickým a právnickým osobám, pri ktorých bola organizovaná verejná zbierka.	7 830€	567.101/221

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa poskytnutých podkladov Nadácie Tatra banky

Nadácia Cvernovka využívala skôr účty v účtovej skupine 66 – Prijaté príspevky resp. prijaté dary, ktoré prijala od iných neziskových účtovných jednotiek. Vzor účtovania prijatých príspevkov sú:

Tabuľka č.12: Vzor účtovania prijatých finančných príspevkov:

Por.č.:	Doklad	Text účtovného prípadu	Suma	MD/D
1.	VPD	Prijaté príspevky od iných subjektov v hotovosti do pokladne	5 050€	211/66x.100
2.	VBÚ	Prijaté príspevky na bankový účet	2 000€	221/66x.101

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa poskytnutých podkladov Nadácie Cvernovky

V tejto tabuľke môžeme vidieť účtovanie, ktoré je zamerané na granty. Pod pojmom prijaté príspevky, hovoríme o účtovaní grantoch. Ak by sa jednalo o iné prijaté finančné prostriedky boli by to dary. Tie majú iný účet ako je daný v účtovej skupine 66 – Prijaté príspevky. Ten sa účtuje na 646 – Prijaté dary. Ale len v prípade ak sa jedná o nepeňažné dary napríklad dlhodobý majetok.

Tabuľka č.13: Vzor účtovania prijatých hmotných (nefinančných) príspevkov:

Por.č.:	Doklad	Text účtovného prípadu	Suma	MD/D
1.	ID	Prijatý dar (kancelárske vybavenie) od nadácie Pontis	–	132/646.100

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa poskytnutých podkladov Nadácie Cvernovky.

Pri poskytnutí údajov z účtovníctva oboch nadácií môžeme povedať, že obe nadácie majú spoločné vytváranie analytických účtov, zdrojov financovania a následných stredísk, ktoré im poskytujú možnosť lepšieho a transparentnejšieho zostavenia rozpočtu.

Jednotlivé prijaté finančné prostriedky musia vybrané neziskové účtovné jednotky vykázat v rámci účtovníctva v príslušných výkazoch účtovnej závierky medzi, ktoré patria súvaha, výkaz ziskov a strán, a poznámky. Výkazy na seba jednotlivo nadväzujú.

Vo výkaze súvahy vybrané neziskové účtovné jednotky predstavujú prehľadné usporiadanie majetku v jednotlivom členení podľa druhu majetku a ich zdrojov v peňažnom vyjadrení k určitému dátumu. Súvaha vybraných neziskových účtovných jednotiek sa zostavuje len raz ročne ako súčasť účtovnej závierky. Špecifickými položkami vo výkaze súvahy vybraných položiek, čo sa týka strany aktív sú pohľadávky a čo sa týka strany pasív, jedná sa o záväzky.

3.4 Analýza fundraisingu v realizácii projektov neziskových účtovných jednotiek

Fundraising rieši začiatok resp. žiadosť o grant či dotáciu pre vybrané neziskové účtovné jednotky. Zameriava sa na oslovenie vybranej neziskovej účtovnej jednotky, na možnú spoluprácu, financovanie či získavanie finančných prostriedkov pre neziskové účtovné jednotky až do podpisu zmluvy.

Fundraiser musí mať pri začatí oslovovania resp. nadviazanie kooperácie medzi neziskovými účtovnými jednotkami pripravenú:

- **Tematické zameranie programu** – zúžitkovanie rozvíjajúcich zručností a vedomostí neziskovej účtovnej jednotky.
- **Výška grantu** – je suma, ktorú uvádza poskytovateľ finančného prostriedku. Tej výšky sa musí fundraiser držať.
- **Rozpočet čerpania** – drží sa výšky grantu. Predbežne sa rozvrhne na čo všetko sa budú poskytnuté finančné prostriedky realizovať. V praxi sa často stáva, že rozpočet sa v jednotlivých položkách navyšuje. Je to prevencia pri výskyte nepriaznivej situácie. Samozrejme je to odôvodnené pri podávaní žiadosti o grant či dotáciu.
- **Časový harmonogram** – určuje poskytovateľ finančného prostriedku. Fundraiser musí mať na pamäti predovšetkým, harmonogram na podávanie žiadosti o grant, termín na hodnotenie projektov, termíny na vyhlásenie výsledkov, stretnutia na vytváranie spolupráce, realizácia projektov a priebežný monitoring, uzávierku pre záverečné správy (vyúčtovanie projektu).
- **Kvantitatívne výsledky projektu** – určuje poskytovateľ finančných prostriedkov. Pri prvotnom posudzovaní žiadosti o projekt je dôležitá najmä otázka o počte ľudí, ktorým projekt pomôže priamo. Je dôležité uviesť o akú pomoc sa jedná.

Fundraiser úzko spolupracuje s právnikom danej neziskovej účtovnej jednotky pri zostavení zmluvy medzi Nadáciami. Používa právnu legislatívu v kontexte žiadania grantu. Ak chce byť akákoľvek nezisková účtovná jednotka úspešná musia jednotlivé oddelenia

pracovať pri žiadaní grant spolu. Spolupracuje s finančným oddelením, právnym oddelením, marketingovým oddelením a nakoniec s hlavným predstavenstvom neziskovej účtovnej jednotky.

Tabuľka č.14: Vzor zostavenia rozpočtu v spolupráci s hlavným správcom Nadácie Cvernovka:

PREDBEŽNÝ PLÁNOVANÝ ROZPOČET – PROGRAM NOVÁ CVERNOVKA 2020								
Typ	Názov formátu	Počet		Rozpočet na akciu	Rozpočet spolu	Dotácia FPU/die I	Dotácia FPU spolu	Typ výdavku
Klubové akcie			Akcie					
	Nočná		6	2 500€	15 000€	1 000€	6 000€	Autorské honoráre/personálne náklady
	Elektro Hafla		4	2 000€	8 000€	800€	3 200€	Autorské honoráre/personálne náklady
	Special parties		4	3 000€	12 000€	500€	2 000€	Autorské honoráre/personálne náklady
			8	2 000€	16 000€	400€	3 200€	Autorské honoráre
SPOLU				9 500€	51 000€	2 700€	14 400€	

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa rozpočtu Nadácie Cvernovky na rok 2020.

Tabuľka č.15: Vzor zostavenia rozpočtu v spolupráci s hlavným správcom Nadácie Cvernovka:

Položka	Počet	Rozpočet na akciu	Rozpočet spolu	Dotácia FPU/diel	Dotácia FPU spolu	Typ výdavku
Energie (elektrina a kúrenie)	12	350€	4 200€	0€	0€	Režijné náklady
Upratovanie	12	400€	4 800€	0€	0€	Režijné náklady
Produkčné nákupy a investície	12	400€	4 800€	0€	0€	Režijné náklady
Finančný manažment	12	200€	2 400€	0€	0€	Režijné náklady

Poplatky autorským zväzom	12	500€	6 000€	0€	0€	Režijné náklady
SPOLU	12	1 850€	22 200€	0€	0€	

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa rozpočtu Nadácie Cvernovky na rok 2020.

Fundraiser prostredníctvom vopred pripraveného plánu oslovuje jednotlivé vybrané neziskové účtovné jednotky na možnú kooperáciu vo vopred pripravených projektoch. V prípadoch kedy je Nadácia menšia resp. nie je viditeľná je úlohou fundraisera vybudovať pre Nadáciu poznaťnosť. Získavajú to oslovením známych osobností či iných organizácií ktoré pri ich rôznych verejných vyjadreniach Nadáciu spomenú v súvislosti, že sa s ňou už v minulosti stretli a spoznali ju, prípadne pre ňu niečo vytvárali.

Najťažšou prácou fundraisera tak ako už aj známa fundraiserka Zuzana Suchová poznamenala je „dodržiavanie zákonov v oblasti financovania“ – limity, prijímanie darov, vracanie darov, preverovanie veľkých darcov a financovanie tretími stranami. Toto všetko musí udržať a transparentne poukázať fundraiser pri realizácii projektoch, čo je v niektorých prípadoch, ako je realizácia kampaní, ťažšie.

Fundraiser vypracováva aj rôzne štatistiky prostredníctvom, ktorých ponúka neziskovej účtovnej jednotke informácie napr. aj na akú cieľovú skupinu sa treba zamerať najviac. Ktorá cieľová skupina bude pri realizácii projektu najviac oslovená. Pri realizácii grantového projektu Nadácie Cvernovky – 1. Máj to bola široká škála rôznych ľudí ale predovšetkým išlo o mladších ľudí, keďže cieľom projektu bolo predstavenie ateliérov a rôznych prác, ktorým sa nezisková organizácia venovala. Nadácia Tatra banky sa pri využití fundraisingu zamerala tiež na mladších ľudí či na novšie rozvíjajúcejšie sa grantové organizácie, ktorým darovala finančné prostriedky na ich rozvoj. Dôležitosť na poskytnutie finančných prostriedkov je samozrejme príbuznosť projektov s témami Nadácií, ktoré im poskytujú už spomínané finančné prostriedky.

Zuzana Suchová pre DenníkN povedala: „Akt odovzdania finančného daru je odovzdaním dôvery.“ Prostredníctvom rôznych darov preukazujú jednotlivé neziskové účtovné jednotky svoju dôveru v to, že cez jednotlivé projekty aj oni sami môžu v spoločnosti niečo zmeniť. V súčasnosti sa dá prostredníctvom darovaných či poskytnutých

finančných prostriedkov urobiť veľa dobrého. Prostredníctvom výstupov realizovaných projektov sa dá štatisticky odmerať, aký mali dosah a vplyv na spoločnosť.

Projekty, ktorým sa fundraisery ako napr. Zuzana Suchová venujú majú hlbší charakter. Pri realizácii sa fundraisery zameriavajú aj na pôsobenie jednotlivých projektov, ktoré už skončia, aj na ich trvalejší výsledok ktorý príde oveľa neskôr. Každý projekt zanechá v určitej oslovenej spoločnosti nejakú stopu alebo význam. Napr. Nadácia Cvernovka v realizácii projektu NaSuti, ktorý vznikol v kooperácii s Nadáciou VÚB. Obe Nadácie zanechali aj po skončení projektu hlbokú stopu v spoločnosti, tým že jej ukázali využiteľnosť odpadu v umení či v pokračovaní stavby okolo Nadácie Cvernovky pod vedením architekta Juraja Hariša. Práve Juraj Hariš získal ocenenie Nadácie Tatra banky za vytvorenie projektu, v ktorom ukázal využiteľnosť odpadu.

3.5 Vyúčtovanie projektu neziskovej účtovnej jednotky

Nadácia Cvernovka v spolupráci s Nadáciou VÚB zostavila vyúčtovanie grantu za rok 2018. Vyúčtovanie obsahuje 5 strán kde je uvedený podrobný rozpis využitia grantu ktorý Nadácia VÚB poskytla Nadácii Cvernovke.

Jednalo sa o grant, ktorý podporil infraštruktúru a kultúrny program Nadácie Cvernovky. Infraštruktúra obsahovala údaje ako napr. stavebné práce na budove Nadácie Cvernovky, dokumentácia, stavebnotechnické a bezpečnostné vybavenie kultúrneho centra, komunitná záhrada a pod.

Čo sa týka kultúrneho programu, jednalo sa o honoráre účinkujúcich – výkonný umelci a lektori, autorské honoráre – grafický a web dizajnér, produkční, preprava techniky a inštalácia umeleckých diel, cestovné účinkujúcich a pod. Pri jednotlivých údajoch figurovali rozpočet, ktorý schválila Nadácia VÚB Nadácii Cvernovke. Ďalej je uvedené vyúčtovanie, rozdiel a zmena. Rozdiel hovorí o zmene výšky medzi poskytnutým rozpočtom a vyúčtovanou sumou. Zmena uvádza o koľko sa rozpočet navyšoval. Zmeny pred vyúčtovaním sú uvedené v dodatkoch.

Každé vyúčtovanie pre poskytovateľov finančných prostriedkov je iné. Konkrétne Nadácia VÚB má vlastnú stránku prostredníctvom, ktorej dostaneme podobnú tabuľku, ako je táto:

Tabuľka č.16: Vyúčtovanie finančných prostriedkov projektu Kultúry HUB/kreatívne centrum Nadácie Cvernovky voči Nadácie VÚB:

Por.č.	Dátum účt.prípadu	Doklad	Firma	Popis	Suma	Dátum úhrady
A1	25.01.2018	zDF 180004	Alma Ernst	Rezervácia Elektro Guzzi	150€	SLSP733 16.2.2018
A2	27.04.2018	180309	Peter Gartner	Babkové divadlo	150€	SLSP733 30.5.2018
A3	09.05.2018	180310	Saténové Ruky	Vystúpenie Saténové ruky	300€	SLSP733 27.6.2018
A4	14.06.2018	180421	Ensemble Spectrum	Umelecký výkon Avangarda	4 450€	SLSP733 27.6.2018
A5	22.06.2018	180423	Nezávislý divadelný útvar	Odohratie koncertu	129,72€	SLSP733 27.6.2018
A6	06.06.2018	180433	Konvergen ie	Odohratie koncertu	553€	SLSP733 27.6.2018
A7	21.02.2018	AZML1807	Vladislav Šariš	Odohratie koncertu	204€	SLSP733 2.3.2018
A8	01.05.2018	AZML1851	Uhol 92	Koncert 1.máj	51€	SLSP733 19.6.2018
A9	01.05.2018	AZML1856	Tilen Prašmik	Koncert 1.máj	400€	VPD- 0042 31.5.2018
A10	01.05.2018	AZML1857	Jozef Chorvit	Koncert 1.máj	306€	SLSP733 22.5.2018
A11	06.04.2018	AZML1859	Valér Niko	Odohratie koncertu	153€	SLSP733 4.7.2018
A12	01.05.2018	AZML1861	Koloman Kertész Bagala	Cau o priatej 1. máj	267€	SLSP733 4.7.2018
A13	24.09.2018	180691	Sonic Cat Studio	Odohratie koncertu	62,76€	SLSP733 18.10.201 8

A15	22.10.2018	180767	SOZA	Poplatok za užívanie diel	60€	SLSP733 21.11.201 8
A16	13.09.2018	180768	SOZA	Poplatok za užívanie diel	50,96€	SLSP733 21.11.201 8
A17	14.09.2018	AZML1861	Boris Visázek	Odohratie koncertu	79,97€	SLSP733 24.10.201 8
A18	14.09.2018	AZML1861	Matúš Moruška	Odohratie koncertu	592,9€	SLSP733 24.10.201 8
A19	24.09.2018	AZML1861	Marián Bendkovič	Odohratie koncertu	261,66€	SLSP733 18.10.201 8
A20	24.09.2018	AZML1861	Mgr. Pavol Remieráš	Odohratie koncertu		SLSP733 18.10.201 8
Honoráre účinkujúcich – výkonný umelci a lektori				SPOLU	8 374,97 €	

Zdroj: Vyúčtovanie grantu Nadácie Cvernovky voči Nadácií VÚB podľa zo žiadosti a zmluvy.

Vyúčtovanie finančných prostriedkov Nadácie Cvernovky voči Nadácie VÚB obsahuje v časti kultúrneho programu nasledovné požiadavky:

- **Poradové číslo** – je špecifické nakoľko ho vygeneruje systém až po nahodení a odoslaní vyúčtovania cez elektronickú stránku Nadácie VÚB.
- **Dátum účtovné prípadu** – dátum kedy sa faktúra prípadne vznik dokladu uskutočnil. Ide o vystavenie dátumu dokladu.
- **Doklad** – číslo faktúry, autorskej zmluvy,
- **Firma** – spoločnosť prípadne jednotlivca, ktorý poskytoval služby spojené s prevádzkovaním projektu na ktorý bol grant určený.
- **Popis** – priamo definuje prepojenie činnosti ktorej sa spoločnosť či jednotlivca venovali pri realizácii projektu na ktorý bol grant určený.
- **Suma** – odmena pre spoločnosť či jednotlivca za pomoc s realizáciou projektu.
- **Dátum úhrady** – bankový výpis na ktorom je uvedená presná vyúčtovacia suma toho daného jednotlivca či spoločnosti, ktorý pomáhal, poskytoval svoje služby pri realizácii projektu.

Ostatné neziskové účtovné jednotky majú vyúčtovanie svojich projektov voči poskytovateľovi veľmi podobné. Vyúčtovanie sa líši už len maličkými zmenami, ako je napr. štýl rozloženia strán, textu či značenie. Všetky granty majú spoločné uvedené údaje. Na základe vyúčtovania grantu kontroluje v súlade s rozpočtom poskytovateľ grantu, či sa daná čiastka využila alebo či sa prečerpala, prípadne naopak, neprečerpala.

Tabuľka č.17: Účtovné zobrazenie účtovných prípadov projektu Kultúry HUB/kreatívne centrum Nadácie Cvernovky voči Nadácie VÚB:

Text	Suma	Strana MD		Strana D		Stredisko	Činnosť
		Syn.úč.	An.úč.	Syn.úč.	An.úč.		
Uzatvorenie zmluvy s Nadáciou VÚB	300 000€	378	100	384	100	7100	7110
Príjem prostriedkov na bank. Účet	100 000€	221	001	378	100	7100	7110
Činnosti programového riaditeľa	8 374,97€	518	090	321	000	7100	7121
Ostatné náklady	20,50€	518	011	211	010	7100	7175
Grant 1.Q	100 000€	221	101	378	101	7100	7110
Čerpanie príspevku z grantu (skutočné čerpanie)	90 604,53€	384	100	662	100	7100	7110
Priebežné vyúčtovanie grantu	99 000€	384	101	662	100	7100	7110
Grant 2.Q	100 000€	221	101	378	-	7100	7110
Čerpanie príspevku z grantu	91 785,68€	384	100	662	100	7100	7110
Vyplatenie grantu 3.Q	490 785,68€	221	101	378	001	7100	7110

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa vyúčtovania projektu Kultúry HUB Nadácie Cvernovky.

Prostredníctvom tohto vyúčtovania sme chceli aplikovať prijatý grant prostredníctvom kooperácie medzi vybranými neziskovými účtovnými jednotkami, čiže medzi Nadáciou Cvernovka a Nadáciou VÚB, a ukázať akým spôsobom sa pracuje s poskytnutými finančnými príspevkami v transparentnosti na účtovníctvo.

V tabuľke môžeme vidieť syntetické účty, ku ktorým má Nadácia Cvernovka vytvorenú podrobnú analytickú evidenciu. K príslušným účtom sú následne priradené vnútro podnikovo nastavené strediská vďaka ktorým dokáže projekt vyúčtovať.

Pri podpísaní zmluvy a následnej evidencie, začala Nadácia Cvernovka účtovať na ľarchu účtu 378 – Iné pohľadávky nakoľko sa jednalo o poskytnutý finančný príspevok – Grant, so súvzťažným zápisom v prospech účtu 384 – Výnosy budúcich období. Následne v priebehu troch rokov kedy postupnými čiastkami dostávala od Nadácie VÚB finančný príspevok v podobe grantu vo výške 100 000€ ročne, účtovala v súvislosti s čerpaním grantu na ľarchu účtu 384 – Výnosy budúcich období so súvzťažným zápisom v prospech účtu 662 – Prijaté príspevky od iných organizácií. V prípade bankového účtu si môžeme všimnúť analytiku. Tento účet bol konkrétne zriadený len na prijímanie grantových prostriedkov Nadácie Cvernovky, preto má analytickú evidenciu účet 221 – Bankové účty - 001.

Vyúčtovanie jednotlivých projektov spadá pod komplexnejšie úlohy samotného finančného a ekonomického oddelenia vybraných nadácií. Niektoré projekty, ktoré získajú väčšiu sumu peňazí sa vyúčtovávajú buď priebežne alebo na konci roka. Preto je veľmi dôležité počas roka sledovať všetky príjmy a výdavky, ktoré súvisia s projektom. Či sa náhodou neprekročil plánovaný rozpočet a pod.

Kooperácia neziskových účtovných jednotiek predstavuje komplexnejšie spracovanie a nie zameranie sa len na jednu kooperáciu medzi dvoma neziskovými účtovnými jednotkami v realizácii projektov. V praxi sme mali väčšiu možnosť nahliadnuť viac do účtovníctva Nadácie Cvernovky ako do účtovníctva v Nadácií Tatra banka. Preto sme zvolili vhodnejší spôsob vyúčtovania grantového projektu, ktorý sa uskutočnil priamo v Nadácií Cvernovka.

Záver

Prostredníctvom kooperácie medzi neziskovými účtovnými jednotkami sme zistili, čo nastane, keď sa obe angažujú v tej oblasti grantu. Dlhotrvajúce spolupráce vznikli postupným získavaním si dôvery a budovania vzťahov medzi nimi.

Spolupráce medzi neziskovými účtovnými jednotkami vznikajú, pretože majú medzi sebou niečo spoločné. Spoločnú ideu, spoločný cieľ ako posunúť určitú spoločnosť ďalej prípadne jej niečo zanechať. Prostredníctvom analýz definovaných v práci sme poukázali ako jednotlivé neziskové účtovné jednotky napr. Nadácia Tatra banky v spolupráci s Nadáciou Cvernovka, zanechali určité poslanstvo pre obyvateľov z oblasti kultúry a prostredníctvom kooperácie s inými neziskovými účtovnými jednotkami zanechali značnú stopu pre budúce generácie.

Proces spolupráce či kooperácie medzi vybranými neziskovými účtovnými jednotkami má určitú postupnosť. Táto postupnosť platí pre každú neziskovú účtovnú jednotku.

Výsledným skúmaním a analýzou sme získali potrebné údaje medzi neziskovými účtovnými jednotkami, ako sú Nadácia Tatra banky a Nadácia Cvernovka. Prostredníctvom nich sme rozobrali ako medzi sebou kooperujú navzájom prípadne, ako kooperujú samostatne s inými neziskovými účtovnými jednotkami. Kooperáciu medzi nimi sme upresnili pri zostavení zmluvy medzi oboma stranami.

Pri poskytovaní grantu má poskytovateľ určité požiadavky, ktoré musí prijímateľ grantu, daru či finančného príspevku dodržiavať. Stanovuje presné kritériá grantového programu, technické kritériá a či s daným projektom môže poskytovateľ pomôcť. Ukončením podmienok poskytovateľa je termín na odovzdanie resp. následné vyúčtovanie projektu. Po odovzdaní projektu nasledujú hodnotiace kritériá grantového programu.

Pre prijímateľa grantu je dôležitá suma a termín ukončenia a odovzdania projektu. Suma, ktorú získa od poskytovateľa, od inej neziskovej účtovnej jednotky rozhoduje v ďalšom plánovaní a realizácii grantového programu. Následne medzi oboma stranami prebehne spolupráca, ktorá sa zapíše do zmluvy, a ktorá musí obsahovať určité náležitosti

ako sú termín uzavretia zmluvy, výška grantu a rozpočet, termín odovzdania vyúčtovania, všeobecné podmienky, sankcie a záverečné ustanovenia.

Pri zdrojoch financovania sme sa opierali o presné údaje z výročných správ Nadácie Tatra banky a Nadácie Cvernovky v kooperácií s inými neziskovými účtovnými jednotkami. Získali podrobný prehľad príjmov a výdavkov Nadácie Cvernovka v realizácií spomínaných projektov.

Prostredníctvom fundraisingu sme získali informácie ohľadne nadväzovania kooperácie medzi vybranými neziskovými účtovnými jednotkami. Práve fundraising podchytil kooperáciu medzi nimi v začiatkoch. Kým prebehnú všetky dohady, fundraising zabezpečí to, aby si jednotlivé neziskové účtovné jednotky medzi sebou dôverovali a tak nadviazali medzi sebou spoluprácu resp. kooperáciu. Fundraising úzko spolupracuje s inými oddeleniami neziskovej účtovnej jednotky. Pri nadväzovaní kooperácie sa musí fundraising držať určitých bodov, ako sú tématické zameranie programu, výška grantu, rozpočet čerpania, časový harmonogram a kvantitatívne výsledky projektu.

V spolupráci s hlavným správcom Nadácie Cvernovky sme uviedli vzor predkladania rozpočtu pri získavaní grantu či finančného príspevku. Vyjadrili sme s čím môže mať fundraising problém pri žiadaní o grant. V rozhovore so skúsenou a úspešnou fundraiserkou Zuzanou Suchovou sme uviedli jej doterajšie bohaté skúsenosti v oblasti neziskového sektora v aplikácií kooperácie medzi neziskovými účtovnými jednotkami.

Tretiu kapitolu sme ukončili vyúčtovaním konkrétneho grantu v Nadácií Cvernovka v kooperácií s Nadáciou VÚB.

Kooperácia medzi vybranými neziskovými účtovnými jednotkami predstavuje významné spoločenské zodpovednosti v odborných platformách. Umožňuje im posúvať sa ďalej k vytváraniu niečoho, čo pomáha budovať kultúru a vzdelanie vo vnútri spoločnosti. Prospech z kooperácie medzi neziskovými účtovnými jednotkami, realizovaný v projektoch majú všetky strany, pretože pomáhajú k naplneniu mnohých cieľov, kde štát či iný už nemajú dosah.

Zoznam použitej literatúry

Tlačené knihy, monografie, vedecko-kvalifikačné práce

1. KORDOŠOVÁ, Alena, Osobitosti účtovníctva neziskových účtovných jednotiek, vyd.: EKONÓM, 2015, 114 s., ISBN: 978-80-225-4071-1.
2. MAJDÚCHOVÁ, Helena, Neziskové organizácie – vybrané problémy ekonomiky a manažmentu neziskových organizácií, vyd.: Sprint dva, 2009, 176s., ISBN: 978-80-89393-12-1.
3. SOLÍK J. – LUKAČOVIČOVÁ, Účtovníctvo a dane neziskových účtovných jednotiek v praxi, vyd. Slovenská asociácia účtovníkov neziskových účtovných organizácií, 2009, 240 s., ISBN: 978-80-970291-0-4.
4. WOODS, Bovman, Finance fundraisingu – building capacity and sustainability. Wiley, 2011, page 212, ISBN 982839774993

Právne normy

5. Zákon č. 34/2002 Z. z. o nadáciách a o zmene Občianskeho zákonníka v znení neskorších predpisov.
6. Zákon č. 147/1997 Z. z. o neinvestičných fondoch a o doplnení zákona Národnej rady Slovenskej republiky č. 207/1996 Z. z. v znení neskorších predpisov.
7. Zákon č. 213/1997 Z. z. o neziskových organizáciách poskytujúcich všeobecne prospešné služby v znení neskorších predpisov.
8. Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov.
9. Opatrenie Ministerstva financií Slovenskej republiky z 14. novembra 2007 č. MF/24342/2007-74, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a účtovej osnove pre účtovné jednotky, ktoré nie sú založené alebo zriadené na účel podnikania v znení neskorších predpisov.

Elektronické dokumenty

10. CENTRÁLNY ODBORNÝ PORTÁL PRE NEZISKOVÝ SEKTOR, Tretí sektor, [online]. Dostupné na: <https://itretisektor.sk/>
11. Eurostat, [online]. Dostupné na: <https://ec.europa.eu/eurostat>

12. Finstat, [online]. Dostupné na: <https://www.finstat.sk/>
13. Štatistický úrad Slovenskej republiky, [online]. Dostupné na: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/home!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziA809LZycDB0NLPyCXA08QxwD3IO8TAWNTEz1wwkpiAJKG-AAjgZA_VFgJc7ujh4m5j4GBhY-7qYGno4eoUGWgcbGBo7GUAV4zCjIjTDIdFRUBADse0bP/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

Články v elektronických časopisoch, zborníkoch a iné príspevky

14. BRYNDZOVÁ Zuzana, Tretí sektor a samospráva, [online] 25.3.2015, Dostupné na: https://www.neziskoveorganizacie.sk/33/treti-sektor-a-samosprava-uniqueiduchxzASYZNFn_ShKlJd3HOvqRku7PTjDDulZX7UDBY/
15. CENTRUM PRE FILANTROPIU, Pomáhame pomáhať, Nadácia Tatra banka, [online]. Dostupné na: <http://www.cpf.sk/sk/nadacia-tatra-banky/>
16. CENTRUM PRE FILANTROPIU, Sprievodca darcovstvom – ako a čo je možné darovať [online] Dostupné na: <http://www.cpf.sk/sk/financne-dary/>
17. COWORKING, Charakteristika pracovného miesta prepojená s Nadáciou Cvernovka, [online]. Dostupné na: <https://www.coworkingcvernovka.sk/#o-nas>
18. COWORKING CVERNOVKA, Princípy vedenia ľudí a firiem, [online]. Dostupné na: <https://novacvernovka.eu/program/hungry-minds-principy-vedenia-ludi-a-firiem>
19. GAZLEY Beth, The Purpose (and Perils) of Government-Nonprofit Partnership, 2017. [online]. Dostupné na: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0899764006295997>
20. JAMES E. AUSTIN, Point, Click, Give: Internet Fuels Philanthropic Fundraising Revolution, 2019 [online]. Dostupné na: <https://www.alumni.hbs.edu/stories/Pages/story-bulletin.aspx?num=4383>
21. ĽUDMILA CHOVANCOVÁ, Z čoho žijú neziskovky na Slovensku, [online]. Dostupné na: <https://www.2muse.sk/sk/blog/z-coho-ziju-neziskovky-na-slovensku>
22. NADÁCIA CVERNOVKA, Výročná správa Nadácie Cvernovky za rok 2019, [online]. Dostupné na:

file:///C:/Users/kulha/AppData/Local/Temp/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%A1%20spr%C3%A1va.PDF

23. NADÁCIA CVERNOVKA, Účtovná zvierka Nadácie Cvernovky za rok 2018, [online]. Dostupné na: <https://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/financialreport/show/6599721>

24. NADÁCIA TATRA BANKY, Charakteristika Nadácie Tatra banky, [online]. Dostupné na: <https://www.nadaciatatrabanky.sk/o-nadacii/>

25. NADÁCIA TATRA BANKY, Podpora nezávislého bratislavského umania, BSK a Nadácie, [online]. Dostupné na: <https://www.nadaciatatrabanky.sk/wp-content/uploads/2020/06/www.nadaciatatrabanky.sk-podpora-nezavisleho-bratislavskeho-umenia-podporene-projekty-bsk-a-nadacia.pdf>

26. NADÁCIA VÚB, Nová Cvernovka 2018, Živá kultúra v Novej Cvernovke sa rozmáha [online]. Dostupné na: <https://www.nadaciavub.sk/partnerske-projekty/nova-cvernovka/nova-cvernovka-2018.html>

27. NADÁCIA VÚB, Partnerské projekty 2019, [online]. Dostupné na: <https://www.nadaciavub.sk/partnerske-projekty/podporene-projekty/partnerske-projekty-2019-2.html>

28. NOVÁ CVERNOVKA, Výročná správa Novej Cvernovky za rok 2018, [online]. Dostupné na: https://issuu.com/branomatis/docs/nc2018_vyrocnasprava

29. PAULÍČKOVÁ Alena, Neziskové organizácie a ich význam, [online] 28.02.2004, Dostupné na: <https://hnporadna.hnonline.sk/poradensky-servis/26997-neziskove-organizacie-a-ich-vyznam>

30. WILLIAM LANDES FOSTER, Ten nonprofit funding models, [online], 8.1.2009, Dostupné na: https://ssir.org/articles/entry/ten_nonprofit_funding_models

31. ZAJAC MARCEL, Výročná správa Nadácie Tatra banky za rok 2019 [online]. Dostupné na: <https://www.nadaciatatrabanky.sk/wp-content/uploads/2020/06/www.nadaciatatrabanky.sk-dokumenty-1vs-1.pdf>