

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Bakalářská práce

**Dopad pandemie COVID – 19 na fundraisingové aktivity
vybrané nestátní neziskové organizace**

Anna Vávrová

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Anna Vávrová

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Litoměřice

Název práce

Dopad pandemie COVID-19 na fundraisingové aktivity vybrané nestátní neziskové organizace

Název anglicky

The affects of COVID-19 pandemic to the fundraising activities of a selected non-profit organization

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikovat dopady pandemie Covid-19 (v období 2020-2021) na chování finančního dárce neziskové organizace Zdravotní klaun, o.p.s. v komparaci s lety 2019 a 2018, a to s ohledem na zajištění finančních prostředků pro celonárodní organizaci fundraisingovou aktivitou.

Dílčím cílem práce bude determinace změn při rozložení nákladů na fundraisingové aktivity oproti rozpočtu schválenému správní radou a využití vnitřních zdrojů pro zachování projektu v rámci epidemiologických omezení.

Metodika

Cílem teoretické části práce je deskripce fundraisingu a jednotlivých metod financování neziskových organizací a jejich ukotvení v národním hospodářství na základě literární rešerše.

V praktické části bude představena vybraná nestátní nezisková organizace Zdravotní klaun, o.p.s. Bude provedena analýza fundraisingových aktivit a jednotlivých kampaní v letech 2018 až 2021, a to s ohledem na jejich přínos v jednotlivých letech pro analyzovanou nestátní neziskovou organizaci.

Na základě výsledků z analýz a provedené komparace budou v závěru práce navržena případná doporučení na nové strategie.

Doporučený rozsah práce

50 – 60 stran

Klíčová slova

Obecně prospěšná společnost, finanční dárcovství, fundraisingové aktivity, nestátní nezisková organizace, dopady pandemie Covid-19, financování, rozpočet, náklady

Doporučené zdroje informací

BOUKAL, P. a kolektiv (2013). Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada Publishing, ISBN: 978-80-247-4487-2.

BOUKAL, P. – VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE. *Nestátní neziskové organizace : (teorie a praxe)*. V Praze: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.

HEJDUKOVÁ P., HOMMEROVÁ D., KRECHOVSKÁ M. Řízení neziskových organizací. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.

JOŠT M. Nestátní neziskové organizace: právní úprava, účetnictví, audit, transparentnost. Praha: Oeconomica, 2019. ISBN 978-80-245-2325-5.

MEDLÍKOVÁ O., Šedivý M. (2012). Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-4040-9.

PELIKÁNOVÁ, A. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0339-3.

REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru : základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.

ŠEDIVÝ, M. – MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Bc. Ing. Jiří Čermák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 16. 1. 2022

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Dopad pandemie COVID – 19 na fundraisingové aktivity vybrané nestátní neziskové organizace" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3. 2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své bakalářské práce panu Ing. Jiřímu Čermákovi, Ph.D. za jeho čas, trpělivost a odborné rady při vypracování bakalářské práce. Také děkuji paní Bc. Vendule Čulíkové za pomoc, ochotu a poskytnutí interních dat neziskové organizace Zdravotní klaun, o.p.s.

Dopad pandemie COVID – 19 na fundraisingové aktivity nestátní neziskové organizace

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá dopadem pandemie COVID – 19 na fundraisingové aktivity zvolené nestátní neziskové organizace, přičemž období pandemie je vymezeno roky 2020–2021.

V teoretických východiscích je popsána základní charakteristika neziskových organizací, jejich ukotvení v ekonomice a legislativě České republiky. Dále jsou v tomto bloku uvedeny specifikace a členění neziskových organizací a zdroje financování. V závěrečných kapitolách teoretické části práce je vyobrazena definice fundraisingu, jeho metody a strategie.

Praktická část se zaměřuje na představení vybrané neziskové organizace Zdravotní klaun, o.p.s., zpracování analýz fundraisingových aktivit a provedení komparace finančních příjmů během pandemie (2020-2021) s roky předchozími (2018-2019). Závěrečná část práce následně hodnotí zjištěná fakta a navrhuje, jak zefektivnit fundraisingové metody s ohledem na měnící se situaci ve společnosti.

Z výsledků práce vyplývá, že i přes původní obavy organizace, pandemie podpořila nárůst finančních darů v důsledku přibývajících individuálních dárců. Z výstupů komparace se pro organizaci ve sledovaném období jeví strategie online fundraisingu jako velmi přínosná.

Klíčová slova: obecně prospěšná společnost, zdroje financování, fundraisingové aktivity, nestátní nezisková organizace, dopady pandemie Covid-19, finanční dárci, příjmy, dar, organizace

The affects of COVID – 19 pandemics to the fundraising activities of a selected non-profit organization

Abstract

The bachelor thesis deals with the impact of the COVID - 19 pandemic on the fundraising activities of the selected non-governmental non-profit organization, where the period of the pandemic is defined as 2020-2021.

The theoretical part describes the basic characteristics of non-profit organizations, their position in the economy and legislation of the Czech Republic. Furthermore, the specifications and breakdown of non-governmental non-profit organizations and sources of funding are presented in this block. In the final chapters of the theoretical part of the thesis the definition of fundraising, methods and strategies are presented.

The practical part focuses on the introduction of the selected non-profit organization Zdravotní klaun, o.p.s., the analysis of fundraising activities and the comparison of financial income during the pandemic (2020-2021) with previous years (2018-2019). The final part of the thesis then evaluates the findings and suggests how to make fundraising methods more effective in view of the changing situation in society.

The results of the thesis show that despite the organization's initial concerns, the pandemic has encouraged an increase in financial donations as a result of more individual donors. From the outcomes of the comparison, the online fundraising strategy appears to be very beneficial for the organization during the period under review.

Keywords: public benefit corporation, funding sources, fundraising activities, non-governmental non-profit organization, impacts of the Covid-19 pandemic, financial donor, income, donation, organization

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika.....	12
3 Teoretická východiska	15
3.1 Neziskové organizace.....	15
3.1.1 Postavení neziskového sektoru v ekonomice.....	15
3.1.2 Charakteristika nestátní neziskové organizace.....	18
3.1.3 Segmentace neziskových organizací.....	19
3.1.3.1 Členění nestátních neziskových organizací dle právních norem České republiky	19
3.1.3.2 Obecně prospěšná společnost.....	20
3.1.3.3 Členění nevládních neziskových organizací dle funkcí	23
3.2 Zdroje financování nestátních neziskových organizací	24
3.3 Fundraising nestátních neziskových organizací.....	27
3.3.1 Způsoby fundraisingu.....	27
3.3.2 Fundraisingové strategie	30
3.3.3 Fundraisingové analýzy	30
3.3.3.1 Definice poslání	31
3.3.3.2 Analýza zdrojů	31
3.3.3.3 PEST analýza	32
3.3.3.4 SWOT analýza	33
3.3.4 Měření úspěšnosti fundraisingu	34
4 Vlastní zpracování.....	35
4.1 Charakteristika neziskové organizace Zdravotní klaun, o.p.s.	35
4.1.1 Organizační struktura	35
4.1.2 Činnost Zdravotního klauna	38
4.1.2.1 Programy pro děti.....	39
4.1.2.2 Programy pro dospělé	41
4.1.2.3 Počet uskutečněných programů během pandemie Covid – 19	42
4.1.3 Zdroje financování organizace	43
4.1.4 Metody fundraisingu organizace.....	44
4.2 PEST analýza	47
4.2.1 Politické faktory	48
4.2.2 Ekonomické faktory	49
4.2.3 Sociální faktory	51
4.2.4 Technologické faktory	53

4.3 SWOT analýza	55
4.3.1 Zhodnocení SWOT analýzy.....	56
4.4 Analýza fundraisingu	57
4.4.1 Oslovování individuálních dárců pomocí dopisů a péče o ně před pandemií... 58	
4.4.2 Oslovování individuálních dárců a péče o ně v průběhu pandemie.....	58
4.4.3 Využití online fundraisingových nástrojů.....	63
4.4.4 Získávání nových individuálních dárců	65
4.4.5 Drobní firemní dárci	67
4.4.6 Analýza dopadu na dary organizace	70
4.4.7 Analýza návratnosti investic do jednotlivých oblastí dárcovství.....	71
4.4.7.1 Individuální dárci oslovení dopisy.....	71
4.4.7.2 Firemní dárci – telefundraising.....	78
4.4.7.3 Online fundraising	81
5 Závěr a doporučení	85
6 Seznam použitých zdrojů	90
7 Přílohy	95
Příloha č. 1 Hygienická pravidla návštěv vnitřních prostor nemocnic	95
Příloha č. 2 Etický kodex Zdravotního klauna, o.p.s.	95
Příloha č. 3 House mailing zaslaný v dubnu 2020	95

Seznam obrázků

Obrázek 1: Členění národního hospodářství podle principu financování.....	16
Obrázek 2: Členění národního hospodářství podle Victora A. Pestoffa.....	17
Obrázek 3: Dárcovská pyramida.....	25
Obrázek 4: Organizační struktura organizace Zdravotní klaun, o.p.s.	37
Obrázek 5: Darování přes webové stránky Zdravotního klauna.....	45

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled současných organizací neziskového sektoru v České republice s jejich právní normou.....	20
Tabulka 2: Matice SWOT.....	33
Tabulka 3: Počet získaných darů organizace Zdravotní klaun, o.p.s. z platformy Darujme.cz.....	47
Tabulka 4: SWOT analýza.....	55
Tabulka 5: House mailing 03/2020.....	59
Tabulka 6: Délka podpory dárců	72
Tabulka 7: Náklady na získání darů pomocí dopisů zachycuje vývoj nákladů na sledovanou skupinu dárců za období 8 let	74
Tabulka 8: Vývoj darů na základě reakcí na zaslané dopisy	76
Tabulka 9: Meziroční růst příjmů z trvalých příjmů.....	76
Tabulka 10: Příjem trvalých příkazů za období 10 let.....	77
Tabulka 11: Návratnost investice (ROI).....	77

Tabulka 12: Finanční dopad investice v čase.....	78
Tabulka 13: Návratnost investice telefundraisingu.....	81
Tabulka 14: Přehled online fundraisingu v letech 2019-2020	82
Tabulka 15: Návratnost investice (ROI)	82
Tabulka 16: Návratnost investic (ROI).....	84

Seznam grafů

Graf 1: Počet zaměstnanců v průběhu let 2012–2020.....	38
Graf 2: Počty klauniád organizace Zdravotní klaun, o.p.s.....	42
Graf 3: Počty klauniád organizace Červený nos, clowndoctors	43
Graf 4: Přehled finančních darů 2018 – 2021	44
Graf 5: Statistika získaných darů neziskového sektoru v ČR prostřednictvím Darujme.cz v průběhu let.....	46
Graf 6: Statistika počtu nakažených koronavirem 2020-2021 v ČR	52
Graf 7: Výsledky kampaně z období března – duben 2020	60
Graf 8: Celkové příjmy z jarní kampaně 2020.....	61
Graf 9: Vývoj průměrného daru individuálních dárců v jednotlivých výzvách	62
Graf 10: Počet individuálních dárců, kteří finančně podpořili jednotlivé výzvy ve sledovaném období	63
Graf 11: Roční hodnota darů získaná pomocí online výzev na již stávající dárci organizace	65
Graf 12: Úspěšnost oslovení nových dárců metodou direct mailingu	66
Graf 13: Průměrný dar nových dárců.....	67
Graf 14: Meziroční porovnání obnovitelnosti daru drobných firemních dárců	68
Graf 15: Obnovitelnost daru ve srovnání s předchozím rokem	69
Graf 16: Hodnota průměrného finančního daru drobných firemních dárců	70
Graf 17: Růst finančních darů organizace od roku 2018	71
Graf 18: Roční náklad produkce dopisů za období 2014-2021	73
Graf 19: Meziroční porovnání průměrných darů	75
Graf 20: Finanční dary operátorů.....	79
Graf 21: Meziroční vývoj spontánních darů nových firemních dárců oslovených dopisy ..	80

Seznam použitých zkratk

§ - paragraf

ČR – Česká republika

Kč – Korun českých

Např. – Například

NNO – Nestátní nezisková organizace

O.p.s. – Obecně prospěšná společnost

Sb. – Sbíрка

1 Úvod

S příchodem roku 2020 začala propukat celosvětová pandemie Covid – 19, která způsobila řadu ekonomických a sociálních problémů téměř ve všech zasažených zemích. V březnu téhož roku začaly vycházet v České republice vládní proti pandemická nařízení, která ovlivnila prakticky všechna odvětví ekonomiky. Nastalo omezení provozu a několikaměsíční uzavření podniků, škol, státních hranic a řada dalších přísných restrikcí. V důsledku krize řada ekonomických činitelů tuto situaci neustála. Období pandemie bylo bezesporu náročné pro každého jedince, bylo ale také zatěžkávací zkouškou pro neziskové organizace, především ty, které jsou svým příjmem závislé na poskytnutých darech od státní správy a individuálních či firemních dárců, k nimž nebyla ekonomická situace ani v nejmenším přívětivá. Nestátní nevýdělečné organizace jsou významným subjektem v ekonomickém prostředí a přináší svým působením blaho společnosti prostřednictvím zajišťování bezplatných veřejně prospěšných služeb a poskytováním pomoci potřebným v nelehkých životních situacích. Aby mohly organizace plnit svá poslání, potřebují obstarat peněžní prostředky na financování svých projektů.

Koronavirová krize zapříčinila omezení pravidelných příjmů, aktivit a ohrožení finanční jistoty. Pro zachování projektů bylo nutné přizpůsobit rozpočet a očekávání příjmů, udržet absolutní komplexnost stabilního fundraisingu a využít vnitřní zdroje organizace.

Obavu ze změny chování finančních dárců pocítila i nezisková organizace Zdravotní klaun, o.p.s., jenž je předmětem této bakalářské práce a která působí ve zdravotnických zařízeních, kde navštěvuje dětské i dospělé pacienty po celé České republice. Z důvodu nepříznivého vývoje pandemie a z něj vyplývajících vládních opatření, nemohla organizace po nějakou dobu působit osobně v nemocnicích, a proto se musela přizpůsobit nastalé situaci a hledat nová řešení, jak navštěvovat své klienty. Náročnou situací se stal i fakt, že organizace nepřináší aktuální téma v době pandemie a je velmi komplikované fundraisovat na programy, které se nemohou uskutečnit.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je zjistit, jaké jsou dopady celosvětové pandemie Covid – 19 (v období 2020-2021) na fundraisingové aktivity nestátní neziskové organizace Zdravotní klaun, o.p.s. a identifikovat, jak pandemie ovlivnila chování finančního dárce v komparaci s předchozími roky 2018 a 2019.

Dílčím cílem je determinace změn rozložení nákladů na fundraisingové aktivity oproti stanovenému rozpočtu, schválenému správní radou organizace a dle interních dat organizace identifikovat využití vnitřních zdrojů pro zachování celorepublikového projektu v rámci epidemiologických omezení.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena do dvou základních částí. První částí jsou teoretická východiska, která vychází z informací odborných zdrojů literárních i internetových. Druhá část práce je vlastní zpracování, kde dochází k rozboru poskytnutých interních dat organizace.

V teoretické části jsou na základě literární rešerše zpracovány hlavní témata pro splnění daných cílů. Obsahují deskripci nestátních neziskových organizací, jejich členění i funkce pro společnost a ukotvení v ekonomice a právním systému. Dále teorie obsahuje problematiku obecně prospěšných společností, jejich zdroje financování nestátních neziskových organizací a uplatňované metody, strategie a analýzy fundraisingu.

Praktická část obsahuje kapitoly pro bližší představení neziskové organizace Zdravotní klaun, o.p.s., která pomáhá dětským i geriatrickým pacientům procházet procesem léčby s úsměvem. Následuje charakteristika poslání dle stanov organizace. Dále je vyobrazena organizační struktura, popsány zdroje financování a využívané metody fundraisingu.

Druhá část práce se zaměřuje na zjištění dopadu pandemie Covid – 19. K vypracování daného cíle práce jsou provedeny následující analýzy. První z nich je PEST analýza, která zkoumá makroprostředí organizace, především politické, ekonomické, sociální a

technologické faktory působící na organizaci, které mohou mít zásadní vliv na činnost a stabilitu fundraisingových aktivit. Politické faktory jsou ovlivněny stabilitou politického prostředí v období pandemie, současně se stabilitou obecně prospěšných společností z ohledu daňové legislativy. Ekonomické faktory ukazují na příčiny, které mají vliv na chování finančního dárce, což následně má dopad i na neziskovou organizaci a její finanční situaci. Sociální faktory ovlivnily společnost ztrátou sociálního kontaktu, primárně působením vládních proti pandemických restrikcí kvůli šířícímu se onemocnění a nárůstu počtu nakažených v ČR, které je v analýze blíže zpracováno. Technické faktory zachycují podstatu a důležitost nově vzniklých virtuálních programů, na které mohla veřejnost přispívat prostřednictvím online fundraisingu

Druhým provedeným rozbohem je SWOT analýza, zaměřující se na interní a externí prostředí organizace, posouzením jejích silných a slabých stránek souvztažně s ohledem na příležitosti a hrozby, vyplývající z okolí.

Podstata analýzy fundraisingu organizace spočívá ve vypracování rozboru jednotlivých kampaní různých fundraisingových metod a meziroční komparace, za pomoci tabulek a grafů. Zde jsou zahrnuty výsledky a celkové příjmy z jarní kampaně 2020, které pandemie ovlivnila nejvíce. V analýze je zařazen i komplexní vývoj průměrného daru a počet individuálních dárců v jednotlivých fundraisingových výzvách v letech 2018–2021. Dále se analýza zaměřuje na využití online fundraisingových nástrojů a definuje hodnotu získaných finančních darů touto metodou. Příslušné grafy vyobrazují získávání finančních dárců metodou direct mailingu, která je dlouhodobě využívanou fundraisingovou aktivitou organizace. Zároveň jsou v této kapitole uvedeny výpočty průměrného daru od nově získaných individuálních dárců. Pro vypracování analýz jsou použita interní data a informace z výročních zpráv organizace. Při zpracování rozboru nebyly k dispozici výroční zprávy organizace z roku 2021. Z toho důvodu jsou pro rok 2021 využita data ze závěrečné zprávy 2021, která se vypracovává před koncem roku a data z tohoto období jsou očekávané odhady, které se mohou s výroční zprávou nepatrně lišit.

K naplnění dílčího cíle byl zvolen výpočet návratnosti investic do jednotlivých oblastí dárcovství, s ohledem na délku podpory dárců, kterou zajišťuje direct mailing, telefundraising a online fundraising. Výpočet je určen rozdílem celkových příjmů získaných

konkrétní metodou fundraisingu a celkových výdajů, spojených s produkcí. Jedná se o interní výpočet, založený na historických datech organizace. (viz grafy č. 18–19 a tabulky č. 6–14)

Na základě informací, vyplývajících z analýz a komparace, jsou navržena doporučení na strategie pro zachování stabilního fundraisingu.

Vlastní zpracování využívá i metody dedukce pro vytvoření závěru a doporučení z vypracovaných analýz a syntézy k ucelení získaných výsledků.

3 Teoretická východiska

V teoretické části práce jsou podrobně popsány a vysvětleny jednotlivé pojmy k tématu neziskových organizací, fundraisingu, jeho metodám i strategiím a z nich vyplývajících analýzám.

3.1 Neziskové organizace

Organizace je formálním sdružením lidí, kteří svou činnost směřují ke společnému cíli, pomocí společných postupů. Jak uvádí Boukal (2009), lidé samovolně zakládají neziskové organizace, aby naplnili její dobročinné poslání, aniž by při tom očekávali docílení výtěžku z činnosti ve svůj prospěch. Nezisková organizace není založena za účelem zisku a v naprosté většině případů slouží vyšším společenským cílům, které naplňuje. Jejím pojícím prvkem je prospěšnost společnosti a naplňování účelu, za kterým byla založena. Na rozdíl od organizací ziskových není účelem generace zisku, který by připadl jejím vlastníkům. (Rektořík, 2010)

3.1.1 Postavení neziskového sektoru v ekonomice

„Pro pochopení principů, na kterých neziskové organizace fungují a proč vlastně existují, je nesporně důležité znát vymezení prostoru, který je jim určen v rámci národního hospodářství. Tedy vymezení mantinelů, ve kterých mohou vyvíjet svoji činnost a při tom plnit svá poslání ve vztahu k občanské společnosti, kterou pomáhají stabilizovat, kultivovat a ve které podporují demokratické principy jejího fungování.“ (Rektořík, 2010, s. 13)

Národní hospodářství tvoří souhrn hospodářských činností vykonávaných na území konkrétního státu všemi hospodářskými subjekty – podniky, domácnosti nebo jednotlivci. Národní hospodářství je klasifikováno do dvou primárních sektorů – ziskový, též tržní, na straně jedné oproti neziskovému neboli netržnímu, na straně druhé. Netržní sektor je dále segmentován na následující tři podsložky – veřejný sektor, soukromý sektor a sektor domácností. (Severová, Šrédl, 2010)

- Ziskový (tržní) sektor – Ziskovost je hlavním smyslem, veškeré nabitě zisky jsou tvořeny z prodeje statků a služeb daného podniku.

- Neziskový (netržní) sektor – Hlavním cílem subjektů tohoto sektoru je dosažení užitku (primární podobou užitku je služba a uspokojování potřeb společnosti), nikoliv zisku. (Severová, Šréd, 2010)

Rozdělení neziskového sektoru dle Rektora (2010):

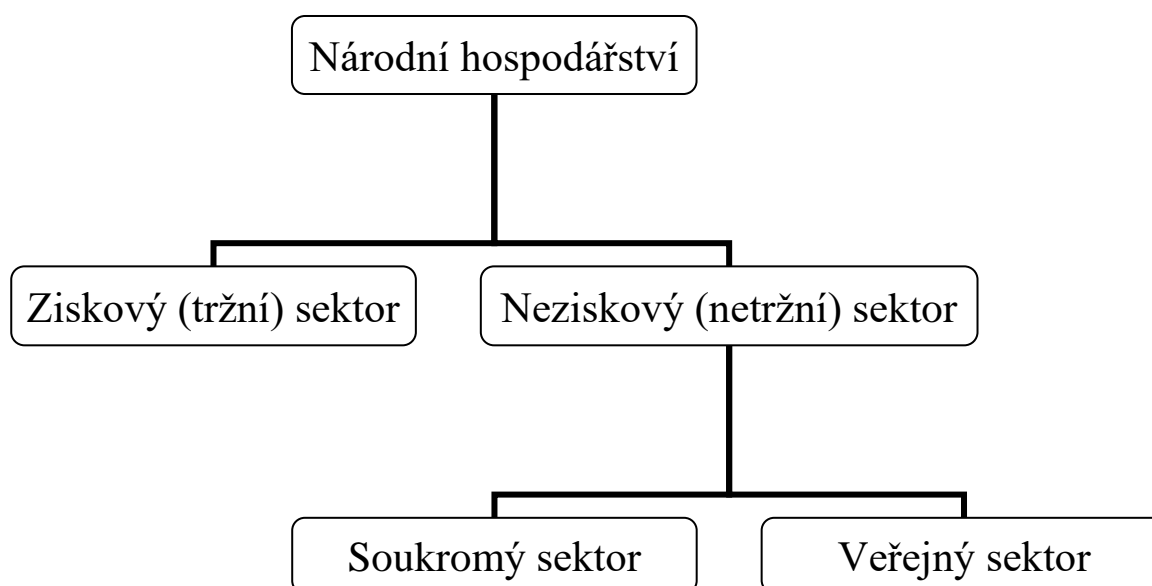
Veřejný sektor – Subjekty označené jako veřejný neziskový sektor jsou financovány veřejnými financemi, a tudíž podléhají veřejné průkaznosti, zajišťují především výkon veřejné správy.

Soukromý sektor – (může být označován pojmem „třetí sektor“) Část národního hospodářství, které je financováno převážně ze soukromých finančních příspěvků od individuálních, právnických či fyzických osob, bez očekávání finanční návratnosti či zisku z vloženého vkladu.

Sektor domácností – Neméně důležitý subjekt občanské společnosti, který se velkou měrou podílí na fungování a formování neziskového sektoru, „... *snahou této skupiny je uspokojovat své potřeby skrze neziskový sektor.*“ (Jošt, 2019, s.14)

Nejvýstižnější schéma k rozdělení národního hospodářství je dle principu financování:

Obrázek 1: Členění národního hospodářství podle principu financování

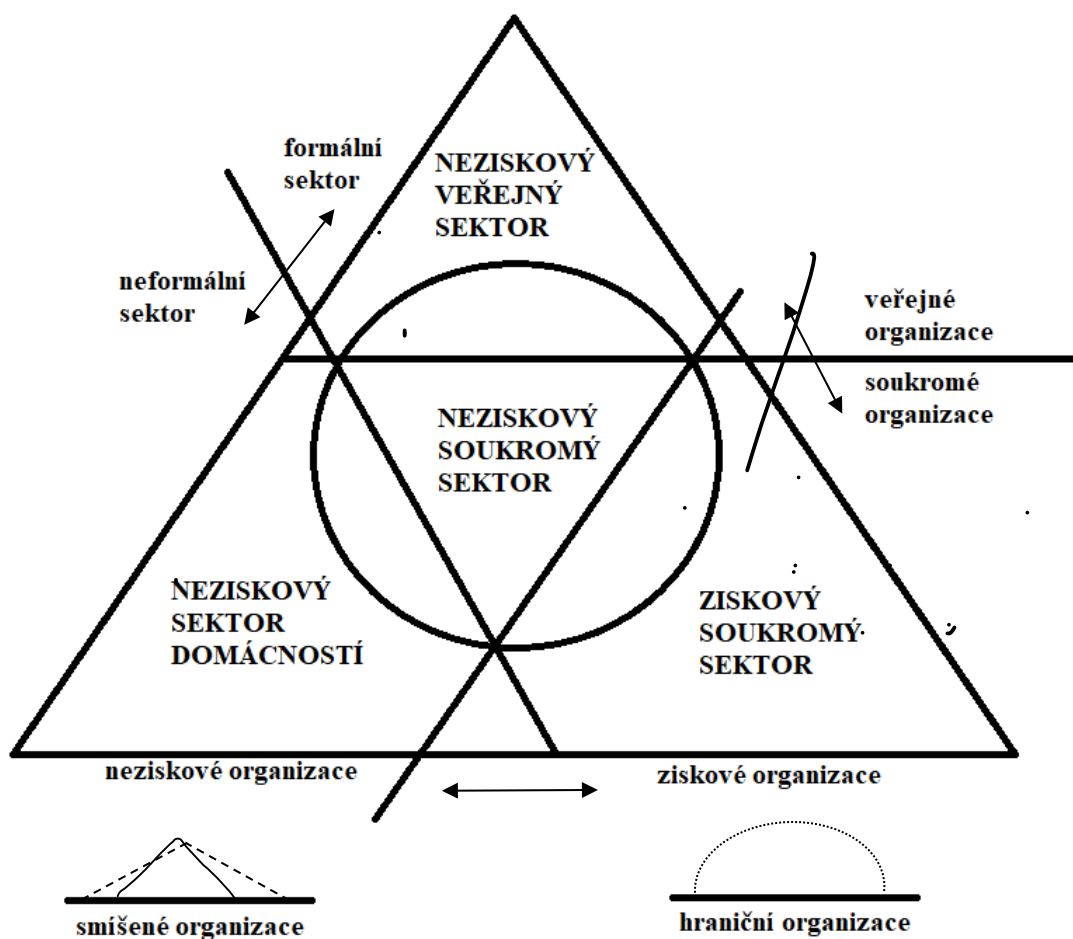


Zdroj: Vlastní zpracování dle Severová (2010)

„V ideálním případě tvoří veřejný neziskový sektor, soukromý neziskový sektor a soukromý ziskový sektor tři pilíře, které se vzájemně doplňují a vyvažují rozložení sil na poli politickém, ekonomickém a na poli občanských svobod.“ (Rektořík, 2010, s. 21)

Švédský ekonom Victor A. Pestoff využívá pro znázornění národního hospodářství jinou metodu – v podobě trojúhelníku, kde v několika fázích zvýrazňuje rozdělení výše uvedených sektorů dle formálnosti, ziskovosti a veřejnosti.

Obrázek 2: Členění národního hospodářství podle Victora A. Pestoffa



Zdroj: Pestoff (1992), přeložil a zpracoval Rektořík (2010)

V konečné fázi tohoto trojúhelníku dochází k vymezení prostoru soukromého neziskového sektoru. Zároveň je obrazec doplněn o vzniklé zóny, ve kterých se překrývají aktivity daných organizací jednotlivých sektorů, jedná se tedy o organizace hraniční či smíšené. (Rektořík, 2010)

3.1.2 Charakteristika nestátní neziskové organizace

Definice nestátních neboli nevládních neziskových organizací (NNO) není zcela jednoznačná. Záleží na pohledu vnímání nevýdělečných organizací a na historii či kultuře, kde nezisková organizace provozuje svou činnost.

Nevládní nevýdělečné organizace jsou součástí neziskového soukromého sektoru. Pro tento druh organizací platí, že nejsou řízeny státem a nebyly založeny za účelem podnikání, tudíž jejich hlavní záměr není dosažení zisku. Primární poslání organizací je především služba veřejnosti a uspokojování potřeb společnosti v rozmanité podobě. Dalším společným znakem nevládních neziskových organizací je skutečnost, že mohou být daňovými poplatníky, ovšem ve většině případů jsou nestátním neziskovým organizacím poskytnuta zvýhodnění ve formě úlev a osvobození od daní, především díky jejich veřejně dobročinnému poslání. (Rektořík, 2010)

Dle zákona č. 248/1995 Sb., § 20, odstavec sedmý, může veřejně prospěšný poplatník „základ daně zjištěný podle odstavce 1 snížený podle § 34 dále snížit až o 30 %, maximálně však o 1000000 Kč, použije-li prostředky získané touto úsporou na dani v následujícím zdaňovacím období ke krytí nákladů (výdajů) prováděných nepodnikatelských činností. V případě, že 30 % snížení činí méně než 300000 Kč, lze odečíst částku ve výši 300000 Kč, maximálně však do výše základu daně.“ (Zákon o obecně prospěšných společnostech č. 248/1995 Sb.)

Nevýdělečné organizace působí především v oblastech, kde stát nemá kapacitu poskytovat příslušné služby veřejnosti a koncoví odběratelé si nemohou služby z finančních důvodů dovolit. (Hejduková, Hommerová, Krechovská, 2018)

Hyánek (2011) uvádí nejvíce používanou a vystihující definici od dvojice autorů Salamon, Anheier (1992), kdy nezisková organizace by měla splňovat následující znaky:

- Organizovanost (organized), formálnost – Značí se jasně danou a stálou organizační strukturou.
- Soukromá organizace (private) – Organizace je autonomní vůči státu.
- Neziskovost (non-profit) – Hlavní zásadou neziskovosti je skutečnost, že veškerý zisk, který organizace nabude, musí být opět využit pro rozvoj a uhrazení nákladů na provoz organizace a financování projektů. Jakýkoli vzniklý výtěžek nesmí být rozdělen mezi vlastníky, pracovníky, zakladatele,

členy orgánů ani jiné zaangażované osoby, ale musí být použit pro další činnost organizace a plnění jejího poslání.

- Samosprávnost a nezávislost (self-governing) – Organizace nejsou řízeny ani kontrolovány státem, samy vedou a spravují vlastní činnost dle legislativy. (Jošt, 2019)
- Dobrovolnost (voluntary) – Organizace je dobrovolně založena občany s úmyslem naplnit dobročinné poslání. Za dobrovolnost se považuje i bezplatný výkon činností a aktivit. (Hyánek, 2011)

3.1.3 Segmentace neziskových organizací

Neziskové organizace lze rozdělit z pohledu mnoha hledisek – např. globální charakter poslání (organizace veřejně prospěšné vs. organizace vzájemně prospěšné), způsob financování (z veřejných rozpočtů vs. soukromých zdrojů.) a jiné.

Rozdělení dle kritéria zakladatele podle Rejzla (2010):

- Veřejnoprávní organizace (neboli **státní neziskové organizace**) – Zřizovatelem je veřejná správa nebo samospráva (př. stát, kraje, obce).
- Soukromoprávní organizace (neboli **nestátní neziskové organizace**) – Zakladatelem je právnická či fyzická osoba (př. občané).
- Veřejnoprávní instituce – Organizace s uzákoněnou povinností vykonávat veřejnou službu (př. veřejná vysoká škola).

3.1.3.1 Členění nestátních neziskových organizací dle právních norem České republiky

Neexistuje souhrnná zákonná úprava pro veškeré druhy neziskových organizací, proto jsou zde ukotveny specifické zákony, pro jednotlivé typy, které určují jejich práva a povinnosti, proces vzniku, organizační strukturu, provoz, hospodaření a zánik. (Jošt, 2019)

Tabulka 1: Přehled současných organizací neziskového sektoru v České republice s jejich právní normou

NNO	PRÁVNÍ NORMA
Spolky	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
Nadace a nadační fondy	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
Ústavy	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
Obecně prospěšné společnosti	Zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech
Politické strany a politická hnutí	Zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a politických hnutích
Církev a náboženské společnosti	Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností
Veřejné vysoké školy	Zákon č. 111/1998 Sb., o veřejných vysokých školách
Veřejné výzkumné instituce	Zákon č. 341/2005 Sb., o veřejných výzkumných institucích
Zájmová sdružení právnických osob	Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník
Školské právnické osoby	Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon
Honební společenstva	Zákon č. 449/2001 Sb., o myslivosti
Odborové organizace	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
Ostatní neziskové organizace	

Zdroj: Vlastní zpracování (Jošt, 2019)

3.1.3.2 Obecně prospěšná společnost

Tento právní statut je upraven zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, v platném znění. Z pohledu právní subjektivity se jedná o právnickou osobu. Zákon o obecně prospěšných společnostech č. 248/1995 Sb., § 2, druhý odstavec stanovuje, že *“Název obecně prospěšné společnosti musí obsahovat označení "obecně prospěšná společnost" nebo jeho zkratku "o. p. s.". Jiné osoby nesmějí ve svém názvu nebo obchodní firmě toto označení používat.*“ (Zákon o obecně

prospěšných společnostech č. 248/1995 Sb.) Po provedení změn v legislativě ke dni 1.1.2014 již není možné nadále zakládat nové obecně prospěšné společnosti. (Pelikánová, 2018)

Zde jsou uvedeny následující body, které musely platit pro založení společností vzniklých před reformou soukromého práva. Zřizovatelem společnosti může být fyzická či právnická osoba. Pakliže je zakladatelů více než jedna osoba, zapisují se do zakladatelské smlouvy s podpisy všech účastníků. V případě jednoho zakladatele je hlavním, notářsky ověřeným dokumentem, zakládací listina. (Jošt, 2019)

Náležitosti zakládací listiny:

- Označení zakladatele (jméno, příjmení, datum narození, trvalý pobyt a jiné...).
- Název a sídlo společnosti.
- Druh poskytovaných prospěšných služeb.
- Podmínky poskytování individuálních druhů obecně prospěšných služeb.
- Doba trvání společnosti.
- Jmenování a identifikační údaje členů dozorčí i správní rady, způsob jednání těchto orgánů.
- Identifikační údaje ředitele společnosti, který je výkonným orgánem a nesmí být zároveň příslušníkem správní ani dozorčí rady.
- Určení důvodů pro odvolání členů správní rady a dozorčí rady.
- Eventualita znovu vykonávat pozici ve správní radě.
- Případné odměny členů správní i dozorčí rady a ředitele, stanovení přibližné výše prémie.
- *„Uvedení podmínek zcizení nebo zatížení určitého majetku vloženého nebo darovaného zakladatelem,*
- *Určení obecně prospěšné společnosti, která může přijmout likvidační zůstatek při zrušení obecně prospěšné společnosti s likvidací.“* (Jošt, 2019, s.41)

Vznikem obecně prospěšné společnosti se rozumí den zápisu do rejstříku obecně prospěšných společností, který je veden příslušným rejstříkovým soudem.

Za ukončení činnosti je považováno vymazání z rejstříku a vyřízení likvidačních okolností. Obecně prospěšné společnosti provozují služby především ve zdravotnické a sociální sféře, případně kultuře či ve školství. V souladu s § 2 zákona č. 248/1995 Sb., odstavec první, věta

druhá „*poskytuje obecně prospěšné služby veřejnosti za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek.*“ (Zákon o obecně prospěšných společnostech č. 248/1995 Sb.)

Dále je její povinností splnit veškeré náležitosti s vytvořením a uveřejněním výroční zprávy, která je dostupná veřejnosti a obsahuje informace o výsledku hospodaření a uskutečněných aktivitách v uplynulém účetním období. Ve výroční zprávě jsou mimo jiné uvedeny výnosy a náklady, stav závazku a majetku, dále eventuální změny členů dozorčí či správní rady nebo ředitele, ke kterým došlo během uplynulého hospodářského roku.

Statutárním orgánem je ředitel, který jedná jménem organizace a řídí činnost společnosti. Jedná se o bezúhonnou osobu, zvolenou správní a dozorčí radou, která nemůže být rovněž jejich členem, ale její pravomocí je účastnit se na zasedání rady. (Jošt, 2019) V konkrétních případech může ředitel předat kompetence k výkonu své funkce i jiné osobě, neznamená to však ztrátu odpovědnosti za organizaci. (Medlíková, Šedivý, 2011)

Zakladatel organizace jmenuje členy správní rady, přičemž funkční období trvá tři roky a je možné znovuzvolení do funkce. Jedná se též o bezúhonnou osobu, způsobilou k právním úkonům a zároveň nepůsobící v jiných strukturách organizace. Minimální počet členů by neměl být méně než tři osoby, zároveň nesmí přesahovat celkový součet patnácti osob. Současně je nutné dodržet kvantitativní zásadu, která udává, že souhrnný počet členů musí být za každé situace dělitelný třemi. Povinností členů je respektovat diskrétnost ohledně interních údajů organizace. Hlavním úkolem správní rady je schvalování rozpočtu na následující hospodářský rok, kontrola účetní uzávěrky a výroční zprávy. Členům správní rady standardně nepřísluší za působení ve funkci finanční ohodnocení. (Jošt, 2019)

Kontrolním orgánem se rozumí dozorčí rada, která dohlíží na to, zda není prováděná činnost společnosti v rozporu se zákony a zakládací listinou. Podobně jak je tomu u správní rady, jsou členové jmenováni zakladatelem organizace. Nejnižším možným počtem osazenstva jsou tři osoby, nejvíce je však dozorčí rada sedmičlenná. (Redakce Světa neziskovek, 2000) Veškerý vzniklý zisk výsledku hospodaření musí být vynaložen na poskytování obecně prospěšných služeb, které jsou uvedené v zakládací listině dané společnosti.

Každá právnická osoba (účetní jednotka) má zákonem danou povinnost vést účetnictví v souladu se zákonem o účetnictví a ostatních právních předpisů. Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., v § 8, prvním odstavci uvádí *“Účetní jednotky jsou povinny vést účetnictví správné, úplné, průkazné, srozumitelné, přehledné a způsobem zaručujícím trvalost účetních záznamů.*“ (Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.) Účetnictví je prostředek pro zaznamenávání výsledku hospodaření, stav majetku a závazků, náklady a výnosy, příjmy a výdaje a

jednotlivé účetní operace za dané účetní období. Obecně prospěšná společnost má pravomoc vykonávat i vedlejší činnost, ta ale nesmí ovlivnit kvalitu ani kvantitu nabízených služeb, ukotvených v zakládací listině. (Jošt, 2019)

Obecně prospěšné společnosti mohou být žadatelem o finanční podporu z veřejného rozpočtu. Společnost má povinnost ověřit auditorem roční účetní závěrku při překročení dotace nad 1 000 000 Kč ze státního rozpočtu či fondu nebo z rozpočtů obcí a jiných územních orgánů. V případě, že roční obrat o.p.s. přesahuje 10 000 000 Kč, je taktéž nutné provést audit účetní závěrky. (Pelikánová, 2018)

3.1.3.3 Členění nevládních neziskových organizací dle funkcí

V této podkapitole je uvedeno členění nevládních neziskových organizací dle funkce na základě zpracování sekretariátu RVNNO² vycházející z usnesení vlády ČR č. 608/2015.

Rozdělení je zpracováno do následujících čtyř kategorií:

Servisní funkce – Organizace skýtají přímé služby v oblasti, kde státní správa není z různých důvodů zainteresována a není schopna tuto péči poskytovat veřejnosti. Jedná o služby věcné (poskytování jídla, oblečení) a nemateriální (poradenství, socializace). Za hlavní činnost je považována sociální a zdravotní péče, ale i vzdělávání a výzkum, humanitární pomoc, charita či kultura.

Advokační funkce – Usilování o rovnoprávnost a realizace veškerých aktivit dle etických zásad. Snaha prosazování práv menšin, veřejných zájmů a hodnot. Typickým příkladem je ochrana životního prostředí, ochrana lidských práv, prosazování rovnosti a nediskriminace, ochrana zvířat, boj proti korupci a jiné.

Zájmová funkce – Jedná se o nejvíce zastoupený druh nestátních nevýdělečných organizací v ČR. Specializují se na zájmové aktivity svých členů, ale i široké veřejnosti. Působí v mnoha různých sférách volnočasových aktivit, do kterých spadá např. sport nebo komunitní spolky. (Redakce Světa neziskovek, 2020)

Filantropická funkce – Podpora veřejně prospěšných aktivit věcnými i finančními dary, jedná se o nadace a nadační fondy, které poskytují granty a dary na dobročinné projekty. (Pospíšil a kolektiv, 2009)

² Rada vlády pro nestátní neziskové organizace

3.2 Zdroje financování nestátních neziskových organizací

Stěžejním předpokladem stabilního fungování organizace je zabezpečit financování na veškerý provoz činnosti. Z tohoto důvodu je důležitá diverzifikace financování, je nutné využívat více než jeden zdroj. Zároveň by měla být nastolena rovnováha mezi jednotlivými formami příjmu. (Medlíková, Šedivý, 2012)

Získávání finančních i nefinančních prostředků na zajištění celého chodu neziskové organizace a naplnění poslání je možno dosáhnout několika způsoby.

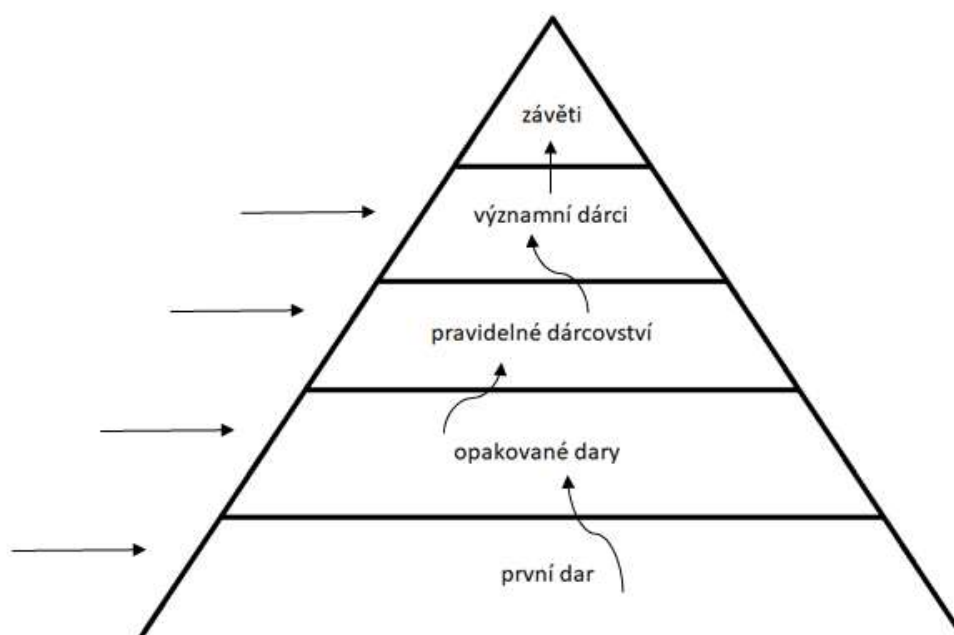
Veřejná správa – Získávání financí prostřednictvím dotací nebo grantů ze státní správy (ministerstva a jejich příspěvkové organizace) a samosprávy (kraje, města, obce a jimi vytvořené příspěvkové organizace). Spolu s žádostí je třeba vypracovat projekt, se kterým se bude žádat o finanční podporu. Je nutné dodržet všechny předem dané podmínky pro splnění výběrového řízení k uznání finanční podpory. Při čerpání dotací z veřejných zdrojů podléhá organizace podrobným kontrolám o hospodaření. Zároveň musí být dodržen princip účelovosti, tzn. organizace má povinnost naplnit účel, na který byl poskytnutý příspěvek určen. (Strnadová, 2019)

Individuální dárci – Jednotlivé soukromé osoby, které se rozhodly podpořit poslání neziskové organizace ze svých osobních příjmů bez očekávání navrácení financí. Jedná se především o formu peněžních darů⁴ v podobě jednorázových příspěvků, dlouhodobé pravidelné podpory (trvalé příkazy), opakovaných darů, odkaz ze závěti apod. Jistou motivací k darování mohou být daňové úlevy. (Rektořík, 2010) Zákon o daních z příjmu č. 568/1992 Sb., povoluje odečtení hodnoty daru ze základu daně fyzické osoby, dle §15, prvního odstavce „*Od základu daně lze odečíst hodnotu bezúplatného plnění ... pokud úhrnná hodnota bezúplatných plnění ve zdaňovacím období přesáhne 2 % ze základu daně anebo činí alespoň 1000 Kč.... V úhrnu lze odečíst nejvýše 15 % ze základu daně; to neplatí pro zdaňovací období kalendářních let 2020 a 2021, za která lze v úhrnu odečíst vždy nejvýše 30 % základu daně.*“ (Zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb.)

Machálek s Nesrstovou (2011) vyobrazují Dárcovskou pyramidu na obrázku č. 3, která nejpřehledněji popisuje jednotlivé typy individuálních dárců a jejich propojení s organizací.

⁴ Darem se rozumí bezúplatné plnění, které je upraveno zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Obrázek 3: Dárcovská pyramida



Zdroj: Machálek, Nesrstová (2011)

Šipky vlevo mimo pyramidu znázorňují, jak dárci pronikají do systému darování neziskových organizací. Naopak šipky uvnitř pyramidy vyobrazují, jak jednotliví donátoři postupují v závislosti na péči, kterou jim organizace věnuje. Péče o individuální dárcce je velmi podstatná pro udržení jejich další podpory. Proto je důležité dále rozvíjet fundraisingové a marketingové metody, upoutat pozornost, získat důvěru (transparentní účetnictví) a udržovat kontakt (pravidelná komunikace), aby dárcce neupřednostnil konkurenci, což by mohlo vést až k samotnému zániku organizace.

„Má-li dárcce s neziskovou organizací dobré zkušenosti, může se rozhodnout poukázat organizaci významný dar. A na samém vrcholu pyramidy se nacházejí ti dárci, které si organizace naklonila natolik, že na ni mysleli i ve své poslední vůli.

Co se týká fundraisingových metod, má smysl je používat jednak proto, aby dárci do pyramidy vstoupili, a jednak proto, aby se mohli posouvat v pyramidě nahoru. V pyramidě totiž platí tzv. Paterovo pravidlo, které – aplikováno na tento případ – říká, že 80 % dárců v dolní části pyramidy přinese organizaci 20 % z celkové částky darů a 20 % dárců v horní části pyramidy přinese 80 % z celkové částky darů.“ (Medlíková, Šedivý 2012, s. 50)

Machálek a Nesrstová (2011) uvádějí nejčastější motivaci, které vedou dárce k finanční podpoře neziskových organizací:

- Oslovení dárce – Dárcům je představena organizace, její poslání a realizované projekty v rámci fundraisingových činností.
- Zájem o své okolí – Snaha pomoci potřebným v nelehkých životních situacích a zlepšit svět kolem nás.
- Pocit povinnosti – Pojí se s pojmem filantropie, která představuje pocit sounáležitosti a touhu pomáhat potřebným. Dobročinné darování je uspokojeno pocitem užitečnosti.
- Osobní zkušenost – Důvodem podpory neziskové organizace může být osobní zkušenost s projektem v tíživé životní situaci.
- Daňové výhody – Odečty souhrnných ročních darů od daňového základu.
- Přímý kontakt s projektem – Dárci mohou osobně znát osoby podílející se na programech neziskové organizace nebo mohou mít organizaci v povědomí díky kvalitnímu PR (vztahy s veřejností) a dobře představené kampani.

Firemní dárce – Malé, střední i velké firmy a korporace jsou dalším významným zdrojem financování neziskových organizací. V případě, že podniky finančně podpoří organizaci, mohou částku odepsat z daní. Pokud se jedná o právnickou osobu lze dle § 20 „*Od základu daně sníženého podle § 34 odečíst hodnotu bezúplatného plnění... pokud hodnota bezúplatného plnění činí alespoň 2000 Kč. V úhrnu lze odečíst nejvýše 10 % ze základu daně sníženého podle § 34; to neplatí pro zdaňovací období, která skončila v období od 1. 3. 2020 do 28. 2. 2022, za která lze v úhrnu odečíst vždy nejvýše 30 % základu daně sníženého podle § 34.*“ (Zákon o daních z příjmů č. 586/1992, Sb.)

V naprosté většině případů je sepsána darovací smlouva upravená občanským zákoníkem⁵. (Hakalová a kolektiv, 2021)

Některé podniky požadují za podporu protislužbu v podobě marketingové spolupráce (propagace sponzoringu) např. uveřejnění reklamy a zviditelnění firmy na sociálních sítích – v tomto případě se jedná o firemní sponzoring. Nemusí se jednat pouze o finanční dary, ale i věcné dary, služby nebo slevy na výrobky.

⁵ Občanský zákoník 89/2012 Sb., § 2055-2078

Nadace a nadační fondy – Přestože se též jedná o neziskové organizace, jsou nadace a nadační fondy podstatnými donátory, jelikož byly založeny za účelem finanční podpory projektů neziskových organizací.

Ostatní instituce – Mezi ostatní instituce se řadí zahraniční ambasády v ČR, obchodní komory a jiné. Podmínky pro schválení žádosti o dotace jsou různé, záleží na konkrétní instituci. (Pelikánová, 2018)

Příjmy z vlastní činnosti (samofinancování) – V tomto případě jde o zisky z prodeje vlastních výrobků a služeb. (Medlíková, Šedivý, 2012)

Dobrovolnictví – Jedinci, kteří dle svého přesvědčení pomáhají plnit poslání organizace, ve prospěchu dobré věci a bez nároku na finanční odměnu. Organizace tak ušetří velké množství financí, spojených s náklady na mzdu zaměstnanců.

3.3 Fundraising nestátních neziskových organizací

Doslovným překladem je „navyšování zdrojů“. Fundraisingem se tedy rozumí zajištění finančních i nefinančních prostředků, pro zabezpečení celého chodu organizace, které je výrazně spjata s oblastmi PR (public relations = vztahy s veřejností) a marketingu. (Medlíková, Šedivý, 2012)

Rektořík (2010, s.93) pak definuje fundraising jako: „...hledání, získávání a pěstování zdrojů, resp. řízení a správa zdrojů, které mají pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků, dosáhnout stanovených cílů a naplnit poslání organizace.“ Při získávání zdrojů se nejedná pouze o peněžité dary, ale i o podporu ve formě nefinančních darů, které mohou být v podobě hmotných věcí (např. kancelářské, hygienické pomůcky) nebo mohou mít povahu nehmotných věcí (např. služba, reklama, licence, software). „Fundraising se netýká jenom peněz, ale také získávání podpory formou darování služeb nebo výrobků, případně získáváním dalších příznivců a dobrovolníků.“ (Medlíková, Šedivý 2012, s.65)

3.3.1 Způsoby fundraisingu

V této podkapitole jsou uvedeny nejčastěji využívané metody fundraisingu (Rektořík, 2010):

- Veřejná sbírka – „Veřejnou sbírkou je získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel, zejména humanitární nebo charitativní, rozvoj

vzdělání, tělovýchovy nebo sportu, nebo ochrana kulturních památek, tradic nebo životního prostředí (dále jen "sbírka"). Sbírkou je oprávněna konat za podmínek stanovených tímto zákonem pouze právnická osoba.“ (Zákon o veřejných sbírkách č. 117/2001 Sb., § 1)

Jedná se o transparentní způsob získávání dobrovolných peněžních příspěvků například v podobě umístění pokladniček, či na předem vyhlášeném bankovním účtu. Sbírkou mohou organizovat pouze právnické osoby se souhlasem o pořádání veřejných sbírek a musí informovat pověřené orgány o výsledku konání.

- Charitativní akce – Pořádání akcí pro nové i stávající dárcce, podporovatele a vlastní členy, kde probíhá zhodnocení činnosti za uplynulé období.
- Telefundraising – Poměrně nově zavedený pojem pro telefonické oslovení nových dárců, ale i udržování komunikace dárců stávajících, informování o činnosti organizace, žádost o navázání podpory či spolupráce a snaha dostat se do povědomí veřejnosti.
- Žádosti o granty a dotace – Tento způsob má konkrétními institucemi předem dané formální náležitosti a podmínky pro splnění poskytnutí podpory. Žádost by měla obsahovat: popis projektu a jeho přibližný plánovaný rozpočet, informace o žadateli.
- Odkázání financí a hmotných věcí z dárcovi závěti – Ošetřeno Občanským zákoníkem § 1494–1581. S touto problematikou se zabývá osvěta nazvaná „Závěť pomáhá“⁶ z Koalice za snadné dárcovství, která propojuje neziskové organizace a dárcce, kteří se rozhodli pomáhat i po životě. *„Závěť je velmi specifická a delikátní forma individuálního fundraisingu, vyžaduje velkou míru důvěry mezi dárcem (zůstavitelem) a příjemcem (neziskovou organizací).“* (Boukal a kolektiv, s.89, 2013)
- Direct mail – Rozesílání hromadných poštovních zásilek za účelem oslovení stávajících dárců a oslovení nových potenciačních přispěvatelů. Dopisy se nejčastěji věnují konkrétním programům organizace. Součástí psaní jsou povětšinou i incentivy v podobě drobných upomínkových předmětů.

⁶ <http://zavetpomaha.cz/>

- Darování online – Jedná se o metodu online fundraisingu, takzvaný crowdfunding. Tyto portály zajišťují transparentní způsob pořádání sbírek, v dnešní době hodně využívaný. Nejčastěji volené platformy: Darujme.cz⁷, Donio.cz⁸, Darujsprávně.cz⁹.
- Inzerce – Reklama v tisku, na internetu, v televizi nebo rádiu, má značný dosah pro oslovení širokého spektra potencionálních dárců.
- Face to face (F2F) – Oslovování nových potencionálních dárců formou osobního kontaktu, dle doslovného překladu „tváří v tvář“, např. na různých veřejných akcích nebo v obchodních centrech. Je třeba se zaměřit na reprezentativní a komunikativní schopnosti k upoutání pozornosti oslovené osoby a vhodně mu představit poslání organizace a konaných dobročinných projektech.

Boukal a kolektiv (2013) pak uvádí další možnosti fundraisingových aktivit:

- Dražba – Aukce je metoda individuálního fundraisingu, která spočívá v prodeji předmětů nebo služeb osobě, která za ně nabídne největší částku a splní ostatní podmínky dražby. Může být provedena jako samostatná akce nebo jako součást již už zmiňované charitativní akce.
- Prodej předmětů – Organizace nabízí k prodeji vlastní výrobky či služby nebo vyrobené předměty, které ji definují. Kupující by měl být informován, jakou částkou přispívá na dobročinnou věc. Prodej produktů probíhá v průběhu charitativních akcí nebo na ulicích, oslovením kolemjdoucích. Organizace také využívají možnosti svých e-shopů nebo komerčních e-shopů, které nabízejí produkty organizace či v rámci prodeje svého zboží vymezí část z celkové ceny, která putuje konkrétní neziskové organizaci.
- Dárcovské SMS (neboli DMS) – Zaslání finančního příspěvku prostřednictvím SMS ve prospěch vybrané organizace.
- Sponzoring – Firmy a podnikatelé podporují NNO poskytováním finančních prostředků, materiálu nebo služeb, ale požadují protislužbu např. v podobě zviditelnění podpory na stránkách dané organizace.

⁷ <https://www.darujme.cz/>

⁸ <https://www.donio.cz/>

⁹ <https://www.darujspravne.cz/>

3.3.2 Fundraisingové strategie

Opatření finančních zdrojů je dlouhodobým procesem a důležitým prvkem k úspěšnému fungování a stabilní udržitelnosti neziskové organizace. Fundraising zobrazuje mnoho navzájem propojených činností, u kterých je nutno zajistit systematickosti a organizovanost realizace. Z důvodu zamezení neúčinnému mrhání finančních prostředků je třeba se zaměřit na efektivní fundraisingovou strategii, která vychází z potřeb konkrétní organizace.

Hlavním smyslem fundraisingové strategie je především definování reálných potřeb organizace, zjištění silných a slabých stránek, určení optimálních metod pro dosažení předem stanovených cílů a schopnost průkaznosti o odpovědném a efektivní naložení finančních prostředků od dárců. (Machálek, Nesrstová, 2011)

Boukal a kolektiv (2013) uvádí rozdělení fundraisingových strategií do několika kategorií:

- Agresivní růstově orientovaná strategie, též nazývaná jako „max – max“ či anglickou zkratkou „SO“ (strengths and opportunities) je využívána v nestátních neziskových organizacích, jejichž silné stránky odpovídají příležitostem z okolí.
- Diverzifikační strategie, označována také jako „min – max“ či „ST“ (strengths and threats) je vhodná tehdy, když jsou silné stránky organizace ohroženy nepřízní okolí. Cílem strategie je maximalizace silných stránek, a naopak minimalizovat okolní hrozby.
- Turnaround strategie, známá jako „max – min“ nebo „OW“ (opportunities and weaknesses) je doporučena k použití v případě, že jsou dobré podmínky vyplývající z okolí, tedy velké množství příležitostí, ale v organizaci převažuje počet slabých stránek.
- Obranná strategie, též „min – min“ či „WT“ (weaknesses and threats) je volena v případě převládajících slabých stránek organizace a zároveň hrozeb z okolního prostředí.

3.3.3 Fundraisingové analýzy

K vypracování fundraisingové strategie je výchozím bodem fundraisingová analýza, jenž obsahuje přesnou deskripci poslání NNO, analýzu zdrojů a souhrnnou analýzu interních i externích vlivů působících na organizaci.

3.3.3.1 Definice poslání

Poslání organizace je zásadním bodem, který určuje přínos neziskové organizace a všech jejích aktivit pro společnost. Formulace poslání by měla být realistická a výstižná, neboť je rozhodující pro získání sponzorů, dárců, ale i zaměstnanců a všech ostatních příznivců organizace. (Boukal a kolektiv, 2013)

Rektořík (2010) uvádí následující znaky, které by měly obsahovat poslání organizace:

- Poslání by mělo naplnit základní filozofii neziskových organizací, tedy uspokojení potřeb společnosti, které nejsou zajištěny tržním ani veřejným sektorem.
- Dodržení morálních zásad, mravních principů a nezištného jednání při konání své činnosti.
- Znění poslání by mělo vystihnout, jakým směrem se organizace ubírá, co je jejím cílem, aby zaměstnanci a spolupracovníci projektu pochopili, jak jejich činnost přispívá k naplnění těchto cílů.
- Ke stanovení cílů a následně určení strategie musí být poslání konkrétní a pravdivé.
- Poslání by mělo pramenit z prokazatelných potřeb cílené skupiny společnosti.
- Je třeba, aby bylo vyjádřeno srozumitelně pro všechny cílové skupiny, které jsou v přímém kontaktu s organizací, ale i všem okolním subjektům (např. dárce, kontrolní orgány, sponzoři...)

3.3.3.2 Analýza zdrojů

Analýza zdrojů je interní rozbor neziskové organizace, jejímž cílem je zaevidovat souhrn všech přijatých finančních i nefinančních příjmů pro stanovení optimálního rozložení zdrojů a zajištění finanční stability. (Machálek, Nesrstová 2011)

Dle Boukala a kolektivu (2013) se zdroje dělí do čtyř skupin:

- Hmotné zdroje, do kterých se řadí např. budovy, stroje.
- Lidské zdroje jsou důležitou skupinou, jelikož zaměstnanci, dobrovolníci a spolupracovníci projektu vytváří kulturu organizace. Výstupem analýzy by mělo být zjištění potřeb a požadavků zaměstnanců pro jejich motivaci a efektivitu.
- Finanční zdroje obsahují informace o struktuře externích i interních zdrojích a jejich nabytí.

- Nehmotné zdroje je též možné získat fundraisingovou aktivitou. Příkladem nehmotných zdrojů jsou licence, patenty, služby i technologie.

„Při interní analýze nejde jen o identifikaci a analýzu aktuální výše a struktury zdrojů NNO. Neméně důležité je zjišťování, jak je NNO schopna zdroje, které jsou vždy omezené, maximálně využít. V rámci interní analýzy je zkoumána především míra využití zdrojů.“
(Boukal a kolektiv, 2013, s.57)

3.3.3.3 PEST analýza

PEST analýza je analýzou makroprostředí se záměrem posoudit prostředí ve kterém organizace působí a identifikovat vnější okolnosti, které mohou mít vliv na fundraisingové aktivity nestátní neziskové organizace. Mezi externí faktory ovlivňující organizaci patří oblast politická, ekonomická, sociální a technologická. Při správném provedení analýzy získává organizace odpovědi na otázky, které z daných faktorů, jakým způsobem a v jakém časovém horizontu ovlivňují její činnost a stabilitu. (Machálek, Nesrstová, 2011)

Politické faktory

Zde se hodnotí vládní nařízení a právní faktory z hlediska jejich schopnosti ovlivnit prostředí organizace. Posuzuje se, do jaké míry je organizace závislá na státní politice, jak ji ovlivní legislativní změny nebo volby. Mezi politické faktory se řadí např. politická stabilita, předpisy Evropské unie a legislativa. (Pestle analysis, 2020)

Ekonomické faktory

Prostřednictvím tohoto faktoru se zkoumá ekonomická situace regionu, ve kterém organizace působí, jaké dopady má na fundraising fáze hospodářského cyklu. Ukazatelem může být např. HDP, inflace, nezaměstnanost, což může výrazně ovlivnit chování finančních dárců.

Sociální faktory

Za pomoci sociálního faktoru má organizace možnost analyzovat sociální skladbu okolí, typ a vzdělání dárců, etiku, demografii, zvyky nebo například životní styl.

Technologické faktory

Posuzují vliv technologií na fundraisingové aktivity organizace, zahrnují internet, informovanost potencionálních dárců a technologický pokrok.

(Machálek, Nesrstová 2011)

3.3.3.4 SWOT analýza

Metoda SWOT analýzy je sloučením získaných interních i externích analýz. Jejím cílem je zjistit, jaké jsou silné a slabé stránky organizace s ohledem na příležitosti a hrozby, vyplývající z okolního prostředí.

Machálek a Nesrstová (2011) se při zpracování SWOT analýzy doporučují zaměřit především na historii organizace, dosavadní strategie, fundraisingové aktivity, kontakty, atraktivitu programů, PR a zviditelnění v médiích, lidské a finanční zdroje, organizační strukturu apod.

„Silné a slabé stránky jsou vnitřními faktory efektivnosti organizace. Příležitosti a hrozby vymezují vnější prostředí, vnější faktory efektivnosti organizace.“ (Rektořík, s. 75, 2010)

Mezi případné hrozby pro organizaci se řadí rozbor konkurenčního prostředí, omezené financování projektů z veřejného sektoru, ekonomická situace.

Za příležitosti jsou považovány například dostupné finanční zdroje, podpora finančních dárců, projekty a spolupráce na nadnárodní úrovni. (Rektořík, 2010)

Tabulka 2: Matice SWOT

Vnitřní prostředí	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Vnější prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

(Vlastní zpracování dle Machálek, Nesrstová 2011)

SWOT analýza přispívá značnou měrou k identifikaci a zhodnocení probíhajících projektů. Z toho by mělo vyplývat, které projekty jsou pro organizaci přínosné a přispívají k zajištění zdrojů, dále které projekty mají perspektivu, ale i projekty, které nejsou úspěšné a při jejich realizaci dochází spíše k mrhání finančních prostředků. (Rektořík, 2010)

3.3.4 Měření úspěšnosti fundraisingu

Hodnocení fundraisingových aktivit a jejich výsledků je podstatnou součástí ke zjištění finanční situace organizace. Při plnění stanovených cílů by se organizace měla zaměřit na zajištění dostatečných příjmů a minimalizaci nákladů spojených s projektováním. Aby mohla organizace měřit svou úspěšnost, je třeba zjistit, zda se cíle realizují dle plánu a zároveň zda náklady odpovídají schválenému rozpočtu a zda příjmy odpovídají předpokládaným očekáváním. Nepochybně musí být stanoven rozpočet pro předpokládané náklady i příjmy, který se sestavuje ze zkušeností z předchozích let. V případě zahájení nových fundraisingových metod je nutné zaměřit se na kvalitní odhad očekávaných příjmů, některé začínající aktivity mohou totiž způsobit nízký zisk, či dokonce ztrátu. (Rektořík, 2010)

Níže jsou popsány základní metody a ukazatelé měření úspěšnosti fundraisingu:

- **Čistý příjem** je hlavním ukazatelem pro získání reálné částky přijatých financí, po odečtení fundraisingových nákladů.
- **Návratnost investic** je měřicí ukazatel podílu získaných příjmů ku souhrnu provozních i projektových nákladů. Čím je výsledný ukazatel vyšší, tím je zkoumaná fundraisingová metoda výkonnější. Ukazatel udává, kolik organizace získala při investování 1 Kč na fundraisingové aktivity.
- **Procento odpovědí / návratnost** je metoda pro zjištění úspěšnosti fundraisingových aktivit. Návratnost je určena podílem celkového počtu lidí, kteří reagovali, k celkovému počtu oslovených. Tato metoda je ideální v případě dobrého přehledu reakcí – např. direct mailing nebo veřejná sbírka. (Boukal a kolektiv, 2013)
- **Průměrný dar** představuje částku, kterou průměrně přispěje každý dárc. Získá se celkovými příjmy ku počtu dárců. K přesnosti získání průměrného daru by neměl být započítán náklad na získání příspěvku.
- **Náklady na získání dárce** uvádí náklady spojené k získání nového dárce, podělené o průměrnou celkovou částku, tedy přibližný odhad příspěvku, který dárc přispěje za celou dobu, kdy bude organizaci podporovat. (Rektořík, 2010)

4 Vlastní zpracování

V této části bakalářské práce jsou využita poskytnutá data neziskové organizace Zdravotní klaun, o.p.s., která je níže podrobně představena.

4.1 Charakteristika neziskové organizace Zdravotní klaun, o.p.s.

Zdravotní klaun, o.p.s. je nevládní nezisková organizace, která poskytuje obecně prospěšné služby v oblasti zdravotnictví, kde navštěvuje dětské i geriatrické pacienty, kterým přináší radostné rozptýlení a pomáhá jim tak zlepšit psychický stav při procesu léčby. Působí ve všech 14 krajích České republiky a podílí se na společných aktivitách mezinárodní partnerské organizace Red noses international (RNI), do které patří dalších 8 evropských a 2 mimoevropských států a zároveň je členem European Federation of Hospital Clowning Organizations (EFHCO)¹⁰, která zajišťuje certifikát kvality poskytovaných služeb a nejvyššího standardu profesionálního zdravotního klaunství. Zdravotní klauni se participují na mezinárodních misích v rámci programu RNI Emergency smile, který je určen pro děti postižené živelnou nebo válečnou katastrofou, či jinou humanitární tísň.

Organizace byla založena G. A. Edwardsem, který se do České republiky přistěhoval v 90. letech a začal tak jako první profesionální zdravotní klaun přinášet smích do nemocničního prostředí malým pacientům. V roce 2001 oficiálně vzniklo občanské sdružení Zdravotní klaun, které bylo později v srpnu roku 2013 změněno na novou právní formu obecně prospěšná společnost, zapsaná Městským soudem v Praze do rejstříku obecně prospěšných společností pod spisovou značkou 1175 O, z důvodu novelizace zákona. (webové stránky organizace)

4.1.1 Organizační struktura

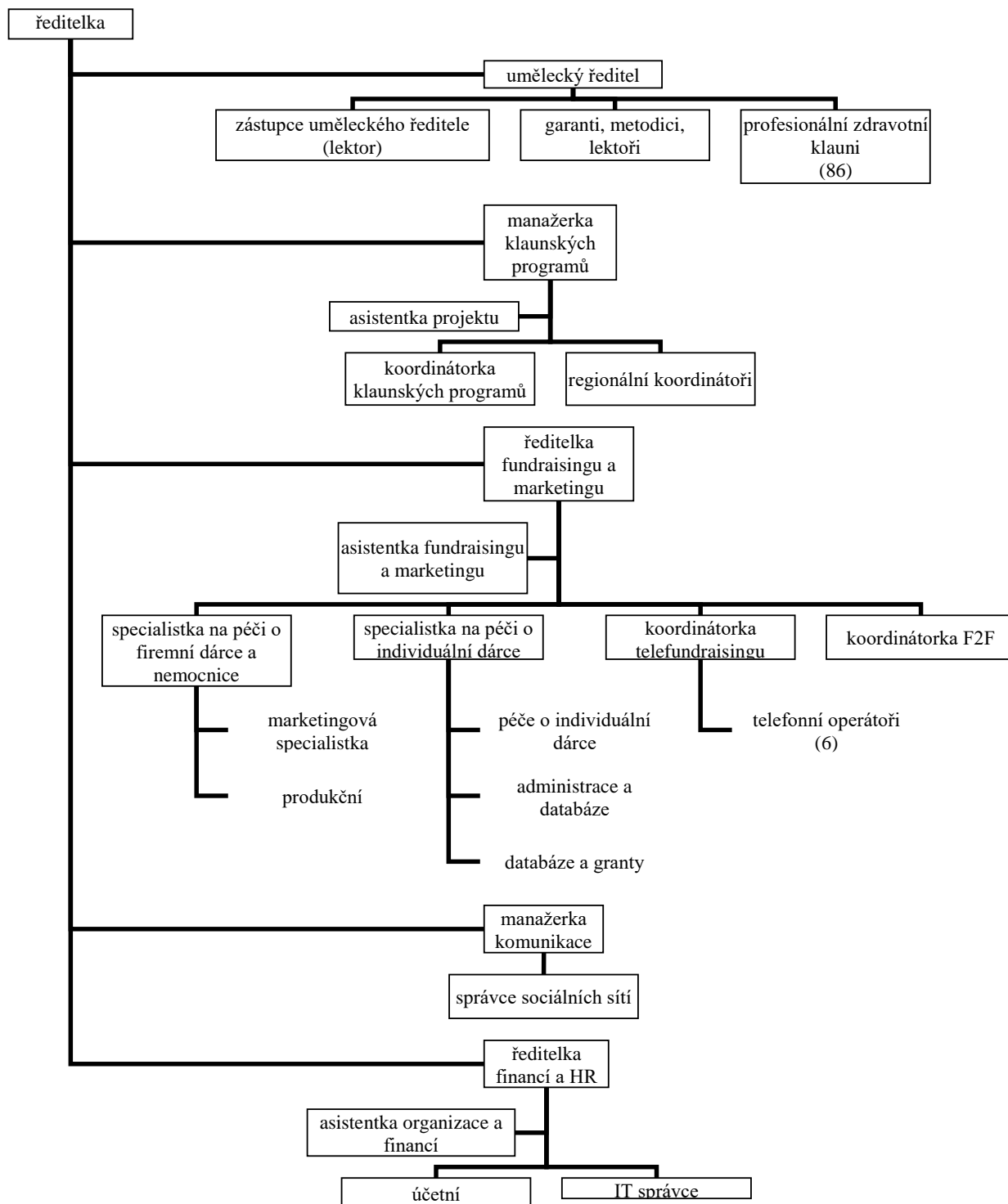
Organizační struktura je důležitým nástrojem k úspěšnému naplnění předem určených cílů organizace. Napomáhá tak zlepšit koordinaci činností všech pracovníků, kteří jsou součástí projektu. (Rektořík, 2010)

Ústředním orgánem organizace Zdravotní klaun, o.p.s. je správní rada, která schvaluje finanční rozpočet organizace na následující hospodářský rok a je vykonávána třemi členy.

¹⁰ Evropská federace zdravotně-klaunských organizací

„V její kompetenci je rozhodovat o existenčních otázkách organizace, o jejím poslání, o realizovaných programech a o obsazení nejvyšších manažerských pozic.“ (Medlíková, Šedivý, s.25, 2011) Kontrolním orgánem organizace je rada dozorčí, která je rovněž tříčlenná. Ředitel je statutárním orgánem, který zastupuje organizaci a jedná jejím jménem. Veškeré zaměstnance i externí spolupracovníky organizace zachycuje organigram v obrázku č. 4.

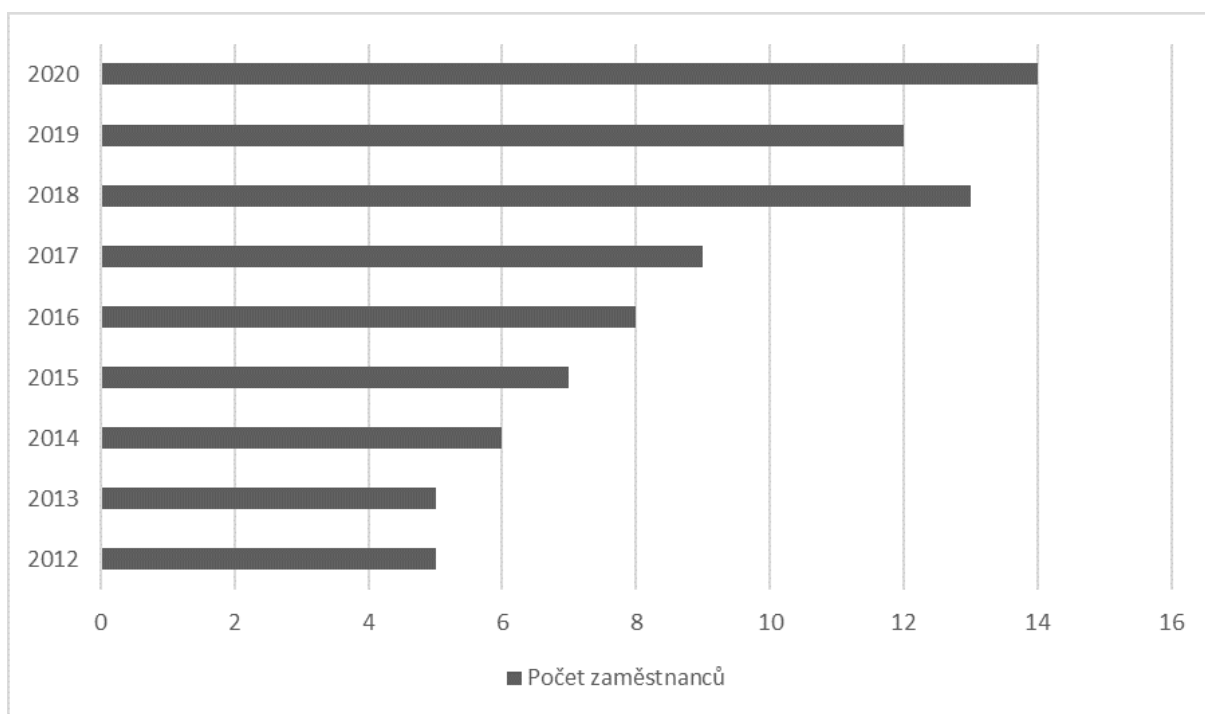
Obrázek 4: Organizační struktura organizace Zdravotní klaun, o.p.s.



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních údajů organizace

Počet zaměstnanců organizace každým rokem narůstá, v důsledku růstu projektu a rozvíjením vykonávaných programů. Od roku 2012 se nárůst zaměstnanců téměř ztrojnásobil, což dokazuje graf č. 1. Nutno však podotknout, že v grafu jsou vyznačeny pouze počty zaměstnanců hlavního pracovního poměru, nikoliv externích pracovníků.

Graf 1: Počet zaměstnanců v průběhu let 2012–2020



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv organizace

4.1.2 Činnost Zdravotního klauna

Hlavním posláním Zdravotního klauna je „*rozdávat smích a radost tam, kde se jich obvykle nedostává*“. (webové stránky organizace)

V současné době působí v organizaci 86 profesionálních zdravotních klaunů, kteří navštěvují v rámci klaunských vizit zdravotní zařízení po celé České republice, celkem 63 nemocnic, 8 domovů pro seniory a 1 hospic.

Organizace v letošním roce 2021 oslavila své dvacáté narozeniny od založení a za tuto dobu provozování činnosti navštívila 1 210 800 dětských, dospělých i geriatrických pacientů za 200 348 hodin, během 50 087 klaunských návštěv. (Závěrečná zpráva 2021)

Dle Statutu (2014) poskytuje Zdravotní klaun o.p.s. obecně prospěšné služby dle svého poslání:

- *zajišťování návštěv zdravotních klaunů převážně v nemocnicích, hospicích, léčebnách, rehabilitačních centrech, domácnostech v souladu s posláním společnosti,*
- *zajišťování vystoupení zdravotních klaunů s cílem, aby jejich návštěvy vhodně doplňovaly léčebné procedury,*
- *vzdělávání v oblasti inovativních metod a přístupů, využitelných v prostředí se zvýšeným stresovým faktorem,*
- *šíření myšlenky zdravotních klaunů jako psychosociálního programu, který je důležitou součástí komplexní léčebné péče,*
- *zajišťování aktivit s cílem napomáhat psychické pohodě všech osob přítomných klauniádě a osob napomáhajících jejímu zajištění a průběhu (zdravotnický personál, rodinní příslušníci, přátelé, dobrovolníci apod.),*
- *zajišťování aktivit s cílem působit na sociální citění dětí a mladých lidí, podpořit je ve snaze pomáhat druhým,*
- *poskytování podpory (mimo jiné přiměřené finanční podpory), know-how a výměna informací s jakýmkoli dalšími organizacemi, které mají stejné nebo podobné cíle a/nebo poslání, ať už na národní nebo mezinárodní úrovni, zejména s Red Noses Clowndoctors International a jejich spolupracujících partnerů.*

(Statut, Zdravotní klaun, o.p.s.)

4.1.2.1 Programy pro děti

Klauniády pro děti jsou stěžejní aktivitou organizace. Jedná se o pravidelné klaunské vizity, které probíhají po dvojicích na téměř všech dětských odděleních ve více než 60 nemocnicích po celé ČR. Každá návštěva spočívá v jedinečném improvizacním představení pro nemocné děti, jejich rodiny i lékařský personál. Program **NOS! (Na operační sál)** se pravidelně koná v 7 velkých nemocnicích, kdy zdravotní klauni tráví celý den s malými pacienty, aby je rozptýlili a přivedli na jiné myšlenky před konaným zákrokem a doprovází je až na operační sál. Jsou podporou pro rodiče i nemocniční personál. V letošním roce 2021 byl po 3 letech dokončen výzkum, který měl prozkoumat vliv zdravotních klaunů na psychický stav hospitalizovaných dětských pacientů před chirurgickým výkonem a zároveň zjistit, jak ovlivňují stav doprovodu (převážně rodičů) i práci zdravotnického personálu. Studie probíhala v pražské Fakultní nemocnici v Motole, kde se sledovalo celkem 62 dětí,

rozdělených na 2 skupin, z čehož byla zdravotním klaunem navštívena pouze jedna skupina (intervenční) a druhá (kontrolní) skupina nikoliv. Pozoroval se stav chování v různých etapách předoperační přípravy. Výsledkem zjištění bylo, že přítomnost zdravotních klaunů má pozitivní vliv na kladné emoce dětí a následně i rodičů, kteří pak přenášejí dobrou náladu na dítě i po odchodu klauna. Dle slov členky výzkumného týmu a primářky oddělení klinické psychologie ve FN Motol Mgr. Zuzany Kocábové, Ph.D. „...*Z výsledků plyne, že klaunské intervence jsou užitečné nejen pro děti, ale můžou pozitivně působit také na jejich rodiče. A ti jsou pro zvládnání zátěže u dětí osobami nejdůležitějšími.*“ Kladné výsledky celé výzkumné studie byly publikovány ve vědeckém časopise *Frontiers*¹¹. Výsledky výzkumu by měly posloužit jako argumenty pro komunikaci s odbornou veřejností k tématu využívání humoru ve zdravotnických zařízeních. Program **Dítě** se zaměřuje na časté individuální návštěvy dětských dlouhodobě nebo opakovaně hospitalizovaných pacientů (např. dialýzy spojené s transplantací ledvin). Zdravotní klaun doprovází pacienta na vyšetření a zákroky. Velmi důležité je navázání blízkého vztahu pacienta a klauna, který dítěti dopomáhá k psychické pohodě. **Klauniády na oddělení následné intenzivní péče** probíhají v hořovické nemocnici u těžce nemocných dětí, jež jsou upoutány na lůžko. I přes omezené schopnosti vnímání a reakce na vnější podněty jsou ošetřující lékaři přesvědčeni, že dokáží vnímat, obzvláště hudbu. Proto zde klauni praktikují muzikoterapii a hrají na nejrůznější hudební nástroje. **Klaunská pohotovost** vznikla před 3 lety na žádost Fakultní nemocnice Brno, kde klauni přináší smích do čekárny pohotovosti s akutními případy. **Cirkus paciento** je týdenní program pro pacienty, kteří jsou dlouhodobě hospitalizováni (např. onkologie, psychiatrie). Zdravotní klauni mění stereotypní prostředí a předávají dětem dovednosti z oblasti kouzelnictví, divadla, akrobacie a hudby, jež závěrem týdne společně předvádějí na představení pro své blízké a zdravotnický personál. Program **Ambulance** se pravidelně odehrává ve FN Motol na specializovaných ambulancích pro zpříjemnění a urychlení čekání dětí a jejich doprovodu na ambulantní zákrok nebo lékařské vyšetření. **Přezůvky máme!** program zaměřený na děti v domácí péči, kteří jsou izolováni od okolního světa kvůli oslabené imunitě. Zdravotní klauni navštěvují i domovy, kde je těžce nemocný člen rodiny a snaží se všem přítomným poskytnout duševní podporu a rozptýlení v nelehké životní situaci. **Kutálka** se uskutečňuje v zařízeních pro děti s kombinovaným postižením. Jedná se

¹¹ *Frontiers: To the Operatin Room! Positive Effects of a Healthcare Clown Intervention on Children Undergoing Surgery* <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2021.653884/full>

o program, který jako jediný má pevně danou strukturou, na rozdíl od ostatních programů, které jsou založeny především na improvizaci. Při tomto představení se trojice Zdravotních klaunů zaměřuje na probuzení všech smyslů, hlavně zvukových, s čímž jim pomáhá muzikoterapie. V roce 2020 Kutálek ubylo, z důvodu proti pandemickým opatření. S ohledem na handicapy dětí není totiž možné program uskutečnit virtuálně ani fyzicky s hygienickou ochranou úst, protože se děti respirátorů bojí. Po vypuknutí pandemie Covid – 19 a následné uzavření některých nemocnic vznikl program **Virtuální klauniády**, které probíhají online pro děti v izolaci, karanténě nebo na uzavřených odděleních. Virtuální klauniády je možné objednat na webových stránkách organizace.¹² (Závěrečná zpráva, 2021)

4.1.2.2 Programy pro dospělé

Programy pro dospělé se značně liší od dětských. Rozdílem jsou odlišné situace a přístup k dospělým pacientům, kdy se klauni zaměřují především na to, být dobrým společníkem, naslouchat, vzpomínat společně s geriatrickými pacienty a být oporou a povzbuzením v nelehkých chvílích jak pacientům, tak personálu i rodině.

Humor pro dříve narozené a Turné plné smíchu se specializuje na geriatrické pacienty v domovech pro seniory, kde jsou lidé většinou osamělí, bez zájmu okolí. Proto Zdravotní klauni vnáší dobrou atmosféru a chuť do života do jednotvárného prostředí. S příchodem pandemie Covid -19 bylo mnoho zařízení pro seniory zcela uzavřeno, organizace se ale přizpůsobila této vzniklé situace, a tak vznikl nový program **Klaunská pošta**, jež spočívá v papírové korespondenci mezi Zdravotním klaunem a klientem seniorského zařízení. **Rádio Klaun a Online klauniády pro seniory** vznikly též v době pandemie, kdy nebylo možné seniory navštěvovat osobně.

Mezi další programy pro dospělé se řadí i **odborné semináře** jako osvěta klaunského poslání a význam klaunské práce pro studenty 2. a 3. lékařské fakulty Univerzity Karlovy, jakožto budoucí zdravotnický personál. Organizace rovněž přednáší o komunikaci a humoru ve zdravotnictví na **lékařských konferencích**. (Závěrečná zpráva, 2021)

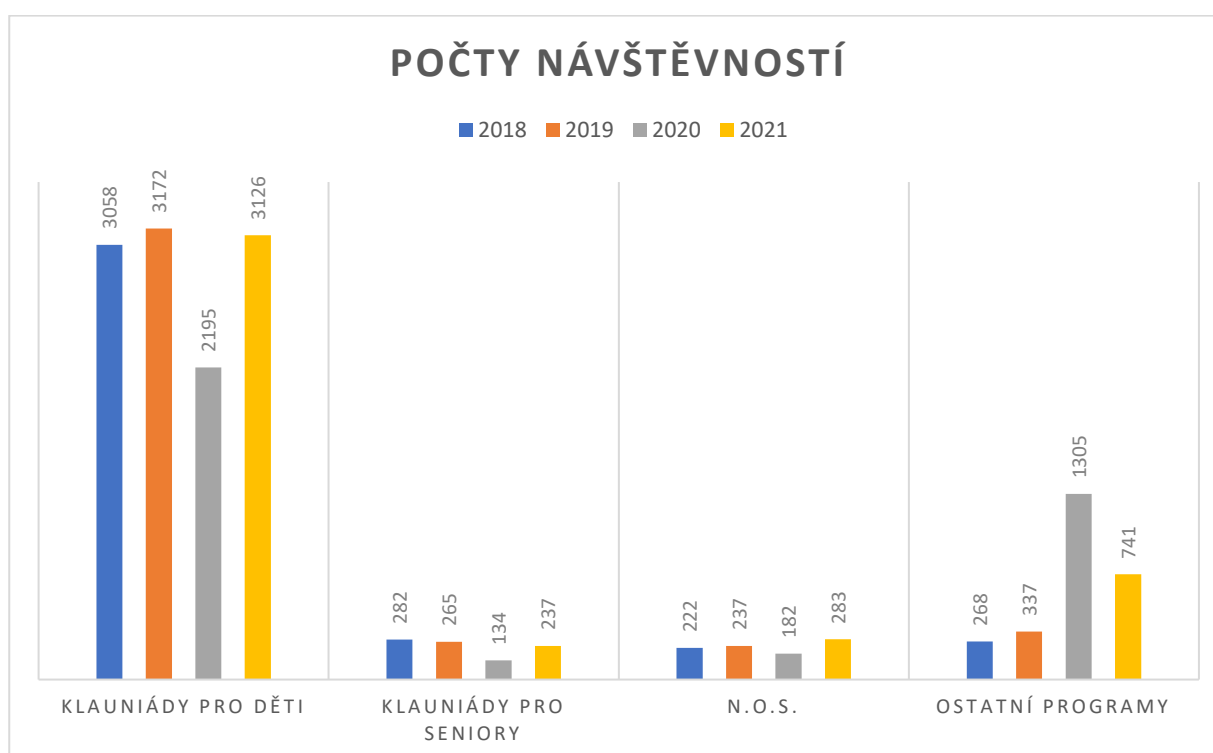
Veškeré klaunské návštěvy probíhají v nynější době za přísných hygienických podmínek (viz. Příloha č. 1), souběžně s klaunským kodexem (viz. Příloha č. 2).

¹² <https://www.zdravotniklaun.cz/virtualni-klauniady/#c6974>

4.1.2.3 Počet uskutečněných programů během pandemie Covid – 19

Přestože v České republice byla poměrně horší epidemiologická situace než na Slovensku, čeští Zdravotní klauni mohli nemocnice a zdravotní zařízení navštěvovat podstatně více než slovenští kolegové. Ke komparaci návštěvnosti pacientů slouží následující graf č.2, který znázorňuje počty klauniád profesionálních Zdravotních klaunů v ČR a na dalším grafu č.3 jsou znázorněny počty návštěvností organizace Červený nos, clowndoctors ze Slovenské republiky. Data pro porovnání návštěvnosti jsou z let 2018-2021.

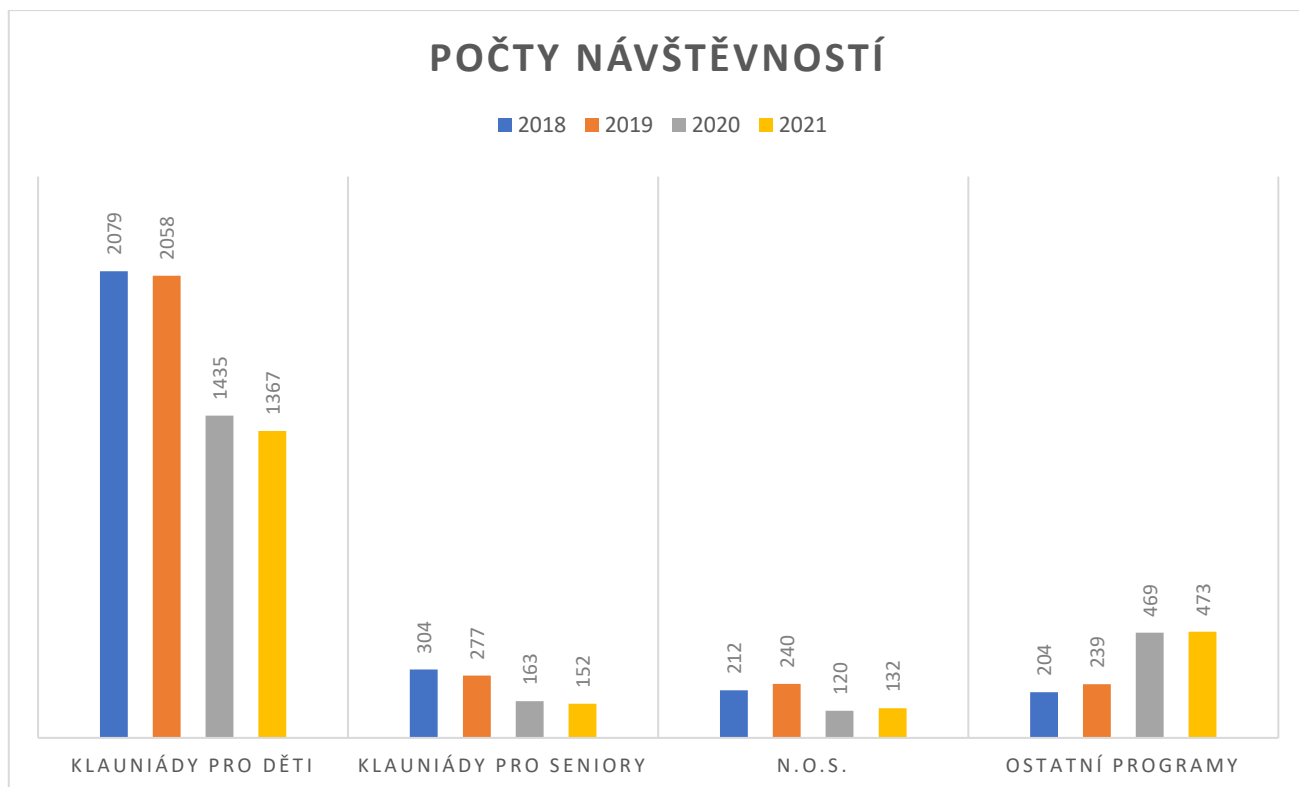
Graf 2: Počty klauniád organizace Zdravotní klaun, o.p.s.



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv organizace Zdravotní klaun, o.p.s. z let 2018-2020 a závěrečné zprávy z roku 2021

Organizace Zdravotní klaun, o.p.s. má oproti slovenské partnerské organizace více zdravotních klaunů, kteří navštěvují i více zdravotních zařízení. Počty klauniád v pandemickém roce 2020 z důvodu šíření viru poklesly v domovech pro seniory, které byly na několik měsíců zcela uzavřeny, ale i nemocnicích pro dětské pacienty. Přesto je ale znát rozdíl v počtu návštěvností v nemocnicích, v porovnání s partnerskou organizací, která mohla navštěvovat zdravotnická zařízení podstatně méně i v roce 2021, jak je vidět v grafu č.3.

Graf 3: Počty klauniád organizace Červený nos, clowndoctors



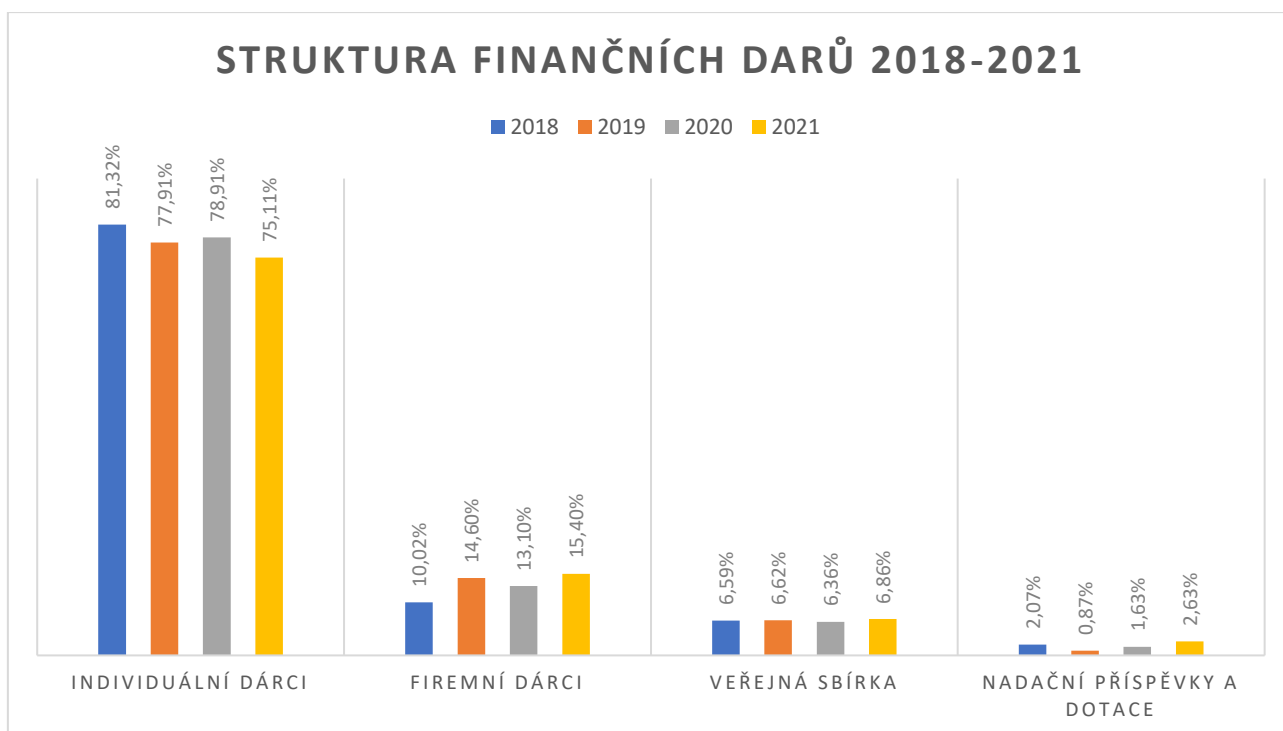
Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv organizace Červený nos, clowndoctors z let 2018-2020 a závěrečné zprávy z roku 2021

Organizace Červený nos, clowndoctors čítá 62 profesionálních zdravotních klaunů, kteří navštěvují celkem 54 nemocnic. Z grafu je znatelné, že v roce 2020 se s příchodem pandemie omezil počet návštěvnosti nemocnic téměř o polovinu u každých programů, z důvodu jejich uzavření vládním nařízením. Výjimkou jsou ostatní programy, kde v roce 2020 počet vzrostl, a to z důvodu uvedení online klauniád. Při zpracování dat nebyly k dispozici výroční zprávy organizací z roku 2021. Z toho důvodu jsou pro rok 2021 využita data ze závěrečné zprávy 2021, která se vypracovává před koncem roku a data z tohoto období jsou očekávané odhady dle plánovaného rozvrhu, které se mohou s výroční zprávou nepatrně lišit.

4.1.3 Zdroje financování organizace

Hlavním a jediným zdrojem financování organizace jsou přijaté dary, současně není provozována žádná ekonomická činnost. Struktura finančních darů organizace se skládá ze čtyř zdrojů financování. Jedná se o firemní a individuální dárce, příjmy z veřejných sbírek a z nadačních příspěvků a dotací. Přehled získaných finančních darů zobrazuje následující graf č.4, který je vypracován ze závěrečných zpráv organizace od roku 2018 do roku 2021.

Graf 4: Přehled finančních darů 2018 – 2021



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních a závěrečných zpráv z let 2018–2021

Ve sledovaném období měla organizace za cíl proměnit strukturu skladby dárců podporujících její aktivity. Cílem bylo zvýšit poměr firemních dárců na celkových příjmech organizace. Jak je patrné z grafu č. 4 tento cíl byl naplněn a podíl firemních dárců vzrostl za sledované období o 5,38 %. Z výsledků fundraisingu vyplývá i skutečnost, která je patrná v roce 2020, že firemní dárcovství bylo pandemií zasaženo více než dárcovství individuální. Organizace se zaměřila na důslednější segmentaci odvětví, která nadále se žádostí o dar oslovovala, což vedlo k opětovnému růstu podílu firemních dárců a navýšení průměrného daru této skupiny podporovatelů v roce 2021. Data k vyobrazení roku 2021 jsou použita ze závěrečné zprávy organizace, jelikož v průběhu zpracování nebyla k dispozici výroční zpráva.

4.1.4 Metody fundraisingu organizace

Nejúčinnější využívanou fundraisingovou metodou organizace je **direct mailing**. Jedná se o poštovní rozesílky nových potencionálních nebo dosavadních dárců s výzvou k darování či informování o organizaci a jejích programech. Dle struktury dárců lze direct mailing dále rozdělit na několik dalších typů. Prospect mailing slouží primárně k oslovení dárců, kteří

doposud nebyli v přímém kontaktu s organizací. House mailing je naopak cílený na již stávající dárce.

Telefundraisingové oddělení zajišťuje kontaktování nových firemních dárců, reaktivaci darů z předchozích let a děkovné telefonáty v rámci péče o dárce.

Od roku 2014 je Zdravotní klaun, o.p.s. osvědčen Magistrátem hlavního města Prahy ke konání **veřejné sbírky** k získání peněžitých prostředků na předem zřízený zvláštní bankovní účet, formou pokladniček nebo příjmem hotovosti do pokladny.

Kampaň **municipalit** se poprvé uskutečnila v roce 2021, kdy se posílaly dopisy s žádostí o dotace na 3 000 měst a obcí, kde organizace realizuje svou činnost a navštěvuje pacienty.

Mezi online metody fundraisingu se řadí **online kampaně a výzvy**, v podobě emailového zasílání newsletteru, kdy může dárce využít možnosti darování přes QR kód. Jinou metodou online fundraisingu je darování finančních prostředků prostřednictvím **webových stránek**. Jak vyobrazuje obrázek č. 5, který zachycuje darování přes webové stránky, má dárce možnost určit si libovolnou částku příspěvku a zároveň může zvolit i mezi jednorázovou transakcí, či přihlášením k trvalému příkazu.

Obrázek 5: Darování přes webové stránky Zdravotního klauna



Zdroj: Webové stránky organizace

Crowdfunding je též hodně využívanou metodou online fundraisingu. Slouží k zajištění finančních prostředků na konkrétní projekty pomocí internetu a sociálních sítí, pod záštitou transparentnosti darovacích platform. Řada drobných dárců v rámci veřejné sbírky společně přispívá na dobrou věc. (Hejduková, Hommerová, Krechovská, 2018) Lidé si mohou vybrat, jakou neziskovou organizaci podpoří. Proto je důležité, aby představení projektu dárce zaujalo. Příkladem jsou stránky Darujme.cz, Hithit.com, Darujspravne.cz.

V grafu č.5 je uvedena statistika darování v průběhu let od roku 2016 do konce roku 2021, na největší platformě pro online darování.

Graf 5: Statistika získaných darů neziskového sektoru v ČR prostřednictvím Darujme.cz v průběhu let



Zdroj: Vlastní zpracování dle webových stránek Darujme.cz

Celková suma vybrané částky každým rokem roste, jelikož online darování se v průběhu let dostává do popředí fundraisingových způsobů. Úměrně tomu narůstá i počet dárců a průměrná částka příspěvku. V roce 2018 se dohromady vybralo 85 204 278 Kč od 82 519 dárců a průměrný dar byl 509 Kč. V roce 2019 byl nárůst o 42 756 898 Kč celkem od 95 234 dárců a průměrný dar byl 867 Kč. Navýšení téměř o 105 000 000 Kč při 154 739 dárcích a průměrném daru 940 Kč, pravděpodobně způsobila vlna solidarity s prvním rokem pandemie Covid – 19. Za rok 2021 byl výrazný nárůst darů na 561 786 563 Kč, s průměrným darem 1 132 Kč. Oproti roku 2021 je naopak vidět snížení počtu dárců o necelých 45 000, což může být v důsledku projevení finanční krize ekonomických subjektů. (Darujme.cz, 2021) V tabulce č. 3 je zaznamenána statistika přijatých darů z online darování organizace Zdravotní klaun, o.p.s.

Tabulka 3: Počet získaných darů organizace Zdravotní klaun, o.p.s. z platformy Darujme.cz

Rok	2019	2020	2021
Individuální dárci	2 045 208	3 393 745	4 860 875
Firemní dárci	430 232	454 664	863 567
Celkem	2 475 440	3 848 409	5 724 442

Zdroj: interní data organizace

Z tabulky je vidět, že v organizaci následoval stejný trend značného nárůstu přijatých darů z online darování jako v celkové statistice všech NNO v ČR. Oproti roku 2019 byl v roce 2020 vzrůst o 1 372 969 Kč, což mohlo být způsobeno vlivem solidarity společnosti s příchodem pandemie. V roce 2021 byl roční příjem vyšší o 1 876 033 Kč. Z uvedených dat je patrné, že online dárcovství se stalo důvěryhodným a významným nástrojem získávání darů. Tedy ukazuje, jak si lidé začali přivlastňovat možnost online darování.

Organizace je také partnerem koalice Za snadné dárcovství, která působí jako platforma pro neziskové organizace a vzájemně je propojuje. Organizace mezi sebou spolupracují a navzájem si sdílí zkušenosti z oboru fundraisingu. Zaměření je směřováno na prohloubení vztahu mezi dárcem a obdarovaným. (Snadnedarcovstvi.cz)

4.2 PEST analýza

Níže provedené analýzy se týkají pohledu na neziskovou organizaci, která je předmětem této práce. Jedná se o obecně prospěšnou společnost, která je veřejně prospěšnou organizací ve smyslu §146 Nového občanského zákoníku¹³.

¹³ §146

„Veřejně prospěšná je právnická osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu.“ (Zákon č. 89/2012, občanský zákoník)

4.2.1 Politické faktory

Stabilita politického prostředí v období pandemie Covid-19

V České republice je pro neziskové organizace, které nejsou závislé na státních dotacích dlouhodobě stabilní prostředí. Stabilita politického prostředí byla sama o sobě přímo poznamenána pandemií Covid-19. V počátku pandemie v březnu 2020 se ukázala nepřipravenost vlády zajistit ochranné prostředky pro zdravotníky a pracovníky sociálních služeb. Stejně tak problematická byla vládní nařízení, která měla zamezit šíření Covid-19. Mezi zářím 2020 a květnem 2021 byl čtyřikrát vyměněn ministr zdravotnictví, který patřil mezi klíčové reprezentanty stability a schopnosti vlády zvládnout pandemii. Problematická se ukázala i spolupráce a komunikace ve vládní koalici, kdy byl ve vyjádření jednotlivých vládních představitelů silně patrný nesoulad mezi stranou ANO, která zastávala post předsedy vlády i ministra zdravotnictví a koaliční ČSSD, která spravovala ministerstvo vnitra. Všechny tyto tři politické role byly klíčové pro zvládnutí pandemie, ale i pro stabilitu a předvídatelnost stránky ekonomické.

Pandemie Covid-19 přinesla do oblasti politické stability mnohé výzvy a překážky politikům téměř po celém světě. Nekonzistentnost pravidel a netransparentnost vládních vyjádření vyústila v České republice v říjnu 2021 v situaci, kdy po volbách do Parlamentu ČR nebyla již minulá vláda schopna sestavit vládní většinu a odešla do opozice.

Stabilita obecně prospěšné společnosti z pohledu daňové legislativy

Novelou Občanského zákoníku v roce 2014 dochází ke změně definice veřejně prospěšného poplatníka. V kontextu daně z příjmu je nutno na organizaci nahlížet nejen v souladu s §146 Nového občanského zákoníku, ale musí být zároveň splněna definice dle §17 a, odst. 1, zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, kde se uvádí, že „*veřejně prospěšným poplatníkem je poplatník, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním.*“

Pro organizaci splňující oba výše uvedené požadavky je daňové prostředí v České republice dlouhodobě stabilní a předvídatelné. Příjmy z darování jsou osvobozeny u veřejně prospěšných poplatníků, kteří jsou uvedeny v §17 a zákona o daních z příjmů za předpokladu, že tento příjem je nebo bude využit pro účely vymezené v § 15 odst. 1 nebo § 20 odst. 8 zákona o daních z příjmů.

Pro správné posouzení daru je ještě třeba naplnit samotnou definici daru, jak jí ukládá Nový občanský zákoník v § 2055 – základní ustanovení:

„Darovací smlouvou dárce bezplatně převádí vlastnické právo k věci nebo se zavazuje obdarovanému věc bezplatně převést do vlastnictví a obdarovaný dar nebo nabídku přijímá.“ (Zákon č. 89/2012, občanský zákoník)

Dar nezavazuje obdarovaného, aby dárce poskytl jakékoliv protiplnění. Naopak v případě protiplnění není naplněna definice daru. Prostředky přijaté jako protiplnění za službu nejsou darem a nespádají pod osvobození od daně z příjmu dle zákona o daních z příjmů.

4.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory měly značný vliv na chování finančního dárce. Neziskové organizace čelí v době krize, a zejména v době současné pandemie, existenční hrozbě. Jejich udržení chodu závisí na darech, a pokud se jim nepodaří získat dostatečnou finanční podporu, mohou i zkrachovat. Bohužel lidé, kteří by jim ze běžných okolností mohli přispívat, trpí v důsledku vzniklých problémů, spojených s pandemií. Organizace se potýká s problémy s vyplácením běžných nákladů k zajištění provozu projektu. V období zmatku, strachu a traumat jsou neziskové organizace postaveny do situace, kdy jejich udržení závisí na finančních příspěvcích a je velmi těžké žádat o dary, když situace není přívětivá. Lidé se bojí o své zdraví i svých blízkých, přicházejí o práci a obávají se budoucích následků. (Cantor A., 2020)

Stát vypracoval několik kompenzačních variant na podporu sektorů ekonomiky, podnikatelů a živnostníků i zaměstnanců, kteří byli postiženi důsledky pandemií Covid – 19. Níže je uveden přehled nejpodstatnějších opatření:

- Antivirus A – Kompenzace nákladů zaměstnavatelům, jejichž zaměstnancům byla nařízena karanténa či izolace. Výše příspěvku je 80 % uznatelných nákladů z náhrady mzdy vyplacené zaměstnanci, maximálně však 39 000 Kč měsíčně a pouze pro zaměstnance, jejichž pracovní poměr trvá alespoň 3 měsíce. Platnost do 28. února 2021.
- Antivirus B – Program kompenzující zaměstnavatelům náklady na zaměstnance, kteří vykazovali překážky pracovní činnosti na straně zaměstnavatele. Příspěvek je vyšší 60 % vyplacené náhrady mzdy, včetně pojistného a maximální příspěvek činí 29 000 Kč měsíčně na jednoho zaměstnance. Platnost do 31. prosince 2021.

- Dotační program Covid 2021 – Je podporou pro podnikatele a firmy, kteří prokáží, že jim za určené období poklesl obrát nejméně o 30 %. Výše podpory bude 300 Kč x počet zaměstnanců v hlavním pracovním poměru v součinu s počtem dnů v rámci určeného období.
- Kompenzační bonus – Pro osoby samostatně výdělečně činné a další. Poskytnuto ke kompenzaci dopadů na činnost, které nastaly v důsledku vládních restrikcí se šířením pandemie. Výše bonusu je maximálně 1 000 Kč za den. Osoby vykonávající práci na bázi dohody mimo pracovní poměr je částka 500 Kč za každý den.
- Mimořádná finanční pomoc MOP Covid – 19 – Osoby, které se prokazatelně ocitnou ve finanční nouzi, mohou zažádat o jednorázovou pomoc ze strany státu.
- Krizové ošetřovné – Pro zaměstnance, kteří museli zůstat doma s dětmi z důvodu uzavření škol.
- Daňové úlevy – Plošné prominutí Daně z přidané hodnoty u zdravotnických prostředků, potřebných k zjištění onemocnění Covid – 19.
- Odepisování darů – Plátce má možnost v úhrnu odečíst až 30 % základu daně za dary poskytnuté v roce 2021. (Vláda ČR, 2021)

Dopady pandemie nestátních neziskových organizací v ČR shrnul i výzkum OSF z roku 2021. Z průzkumu vyplývá, že většina tázaných neziskových organizací se ocitla kvůli pandemii Covid – 19 ve finanční nouzi, která spočívá především v neschopnosti vyplácení mezd zaměstnancům a zajištění ostatních nákladů, souvisejících s provozem činnosti. Organizace také uvedly, že docházelo k omezení poskytnutí sociálních služeb, v kontextu obavy reakce dárců a státní správy, že nebudou moci být dodrženy závazky vyplývající z grantů a dotací. (Nadace OSF, 2021)

Zdravotní klaun, o.p.s. musel v době pandemie uvážít, jak zachovat absolutní komplexnost stabilního fundraisingu, k zajištění fixních nákladů na celorepublikový projekt. Zásadní byla naléhavost získání daru na udržení projektu vzhledem k očekávání a schválenému rozpočtu. Z důvodu vládních restrikcí se organizace také potýkala s problémem uzavření zdravotnických zařízení a bylo náročné žádat o příspěvky na projekt, který se nemůže realizovat. Proti pandemická opatření měla za následek i uzavírání kulturních odvětví, což ovlivnilo zhruba 90 % Zdravotních klaunů, jejichž umělecká profese spadá do této sféry. Organizace po celou dobu podporovala své zaměstnance i spolupracovníky i při několika týdenních karanténách. Na jaře 2020, bylo organizaci odpuštěno značné procento celkové ceny měsíčního nájmu kancelářských prostor.

Nutno také zmínit tři stěžejní ekonomické faktory, které mohly významně změnit fundraising organizace. Z žádostí o finanční podporu se vyřadil sektor firemních dárců, na který měl Covid – 19 a s ním související opatření, zásadní dopad a podniky se též ocitly ve finanční krizi, kdy u řady z nich došlo i ke zkrachování. Naopak organizaci přibyli dárci, kterým se během pandemie dařilo a začali podporovat organizaci formou hmotných darů – např. hygienické pomůcky. V roce 2021 mohl být finanční příjem ovlivněn přírodní katastrofou – tornádem na Břeclavsku a Hodonínsku v červnu 2021. Dalším zásadním vlivem bylo zkrachování energetického dodavatele Bohemia energy entity, s.r.o. v říjnu roku 2020, což mělo za následek finanční problémy drobných dárců.

4.2.3 Sociální faktory

Sociální faktory jsou vztaženy pouze na období trvání pandemie, protože měly velký dopad na společnost napříč celým světem, což ve výsledku ovlivnilo celou řadu odvětví, včetně získávání prostředků pro zachování běžného chodu neziskových organizací.

Pro pochopení sociálních dopadů je nutné definovat onemocnění Covid-19 a s ním spojená omezení, která měla vliv na chování společnosti a s tím i související reakce na fundraisingové aktivity organizace Zdravotní klaun, o.p.s.

Covid-19 je název pro infekci zapříčiněnou koronavirem SARS-CoV-2. Hromadný výskyt infekčního onemocnění a jeho šíření v mezikontinentálním rozsahu bylo oficiálně prohlášeno za pandemii 11. března 2020 Světovou zdravotnickou organizací WHO. (Státní zdravotní ústav, 2021) Covid - 19 je vysoce infekční onemocnění, které je zrádné individuálním průběhem, zvláště pro starší či imunitně oslabené osoby. (Ministerstvo zdravotnictví ČR, 2020) V následujícím grafu č. 6 je vyobrazena statistika počtu nakažených osob Covid-19 v ČR. Průběh nákazy onemocnění je znázorněn od 1. března 2020, kdy byl evidován první případ na území ČR, do 31. prosince 2021. V prvních několika měsících se počty infikovaných osob pohybovaly v řádu desítek, později stovek aktivních případů. Naopak nejvyšší nárůst byl zaznamenán 25. listopadu 2021 s počtem 27 937 pozitivně testovaných osob.

Graf 6: Statistika počtu nakažených koronavirem 2020-2021 v ČR



Zdroj: Ministerstvo zdravotnictví ČR

Zhoršení epidemiologické situace a rostoucího rizika nákazy vedlo k patřičným restrikcím a vládou ČR vyhlášenému nouzovému stavu, v souladu s článkem 5 a 6 ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky. Dle krizového zákona č. 240/2000 Sb. mohou být omezena některá práva a svobody. (Ministerstvo vnitra ČR, 2020) S vyhlášením nouzového stavu přicházela opatření v podobě omezeného pohybu občanů, uzavírání některých podniků a služeb, nařízení používání ochranných hygienických pomůcek v uzavřených prostorech, doporučené rozestupy na dva metry nebo například zákaz shromažďování lidí. (Covid portál, 2021) Sociální dopady pandemie se týkaly strachu z budoucnosti ve spojitosti s obavou z ekonomické krize a nejistoty pracovních míst. Docházelo k omezování sociálních aktivit a interakcí i z důvodu restrikcí, mezi které patřilo uzavření restaurací, sportovišť a volnočasových aktivit, pořádání hromadných akcí, omezení běžných služeb i lékařské péče. (Život během pandemie, 2021) Veškerá vládní opatření vedla k sociální distanci a finanční nejistotě, což mohlo mít výsledkem za následek i ubývání podpory individuálních a firemních dárců, ale také finančních prostředků získaných z dotací.

Začátkem pandemie se objevila ve společnosti značná vlna solidarity. Lidé drželi pospolu, navzájem si pomáhali, šli roušky pro potřebné, včetně různorodé podpory zdravotnického personálu. Firemní dárci reagovali transformací finančních darů na hmotné, povětšinou v podobě hygienických pomůcek, elektronického vybavení pro práci na dálku nebo například sleva z pronajímaných kancelářských prostor. Vůle společnosti pomáhat byla hmatatelná. Organizaci oslovovali dobrovolníci, kteří chtěli prostřednictvím organizace zasílat pozornosti pacientům do uzavřených nemocnic nebo se jen chtěli zúčastnit aktivit a být nápomocní. Na jaře roku 2020, s příchodem pandemie, lidé cítili potřebu finančně podpořit nově vzniklé virtuální klauniády pro děti a především seniory, kteří se z důvodu uzavření domovů stali odloučenou skupinou.

V některých případech se musely zrušit naplánované programy a poskytované služby z důvodu uzavření oddělení. Přesto ale nemocnice a zdravotnická zařízení vyžadovali přítomnost Zdravotních klaunů, což byla pro organizaci velmi kladná zpětná vazba o vzájemných dobrých vztazích a dlouhodobé podpoře, která je znakem profesionality a důvěryhodnosti pro finanční dárci. Návštěvy pacientů mohly i nadále v některých zařízeních pokračovat, ovšem za přísných hygienických pravidel, což vedlo k narušení průběhu klauniád.

Náročným obdobím pro organizaci byla situace, kdy nemocnice zůstávaly i nadále uzavřeny pro veřejnost i blízké rodinné příslušníky, ale Zdravotní klauni se mohli začít pomalu navracet do zdravotních zařízení, za přísných hygienických podmínek s povolením dané instituce. Tyto aktivity se musely velmi opatrně komunikovat s veřejností a ubezpečovat ji o tom, že Zdravotní klauni jsou považováni jako součást personálu. K tomuto tématu byla ze strany organizace vytvořena i krizová komunikace. Ovšem tato skutečnost mohla ovlivnit řadu dárců, aby zanevřeli na organizaci a přestali ji podporovat.

4.2.4 Technologické faktory

Technologické faktory jsou dalším významným činitelem, který může ovlivnit průběh fundraisingu v organizaci. Aby se neziskové organizace udržely v konkurenčním prostředí, musí se přizpůsobit, a i nadále vyvíjet svoji práci s pokrokem technologií. Kvalitně spravované a prezentované webové stránky organizace jsou základním předpokladem k získání příznivců dobročinného poslání a informování veřejnosti o probíhajících činnostech. Stejně tak fungují i sociální sítě, kde Zdravotní klaun sdílí se svými sledovateli

své příběhy z uskutečněných programů a zvyšuje tak povědomí o svém poslání a získává nové fanoušky a podporovatele.

V březnu roku 2020, s příchodem prvních nakažených koronavirem v ČR se z důvodu bezpečnosti a později i vládních nařízení, přesunula kancelářská část zaměstnanců zcela na práci z domova. Organizace se musela přizpůsobit nově nastalé situaci a téměř ze dne na den se přesunout do online světa, a tedy i přeměřovat své fundraisingové metody na online výzvy. Z důvodu proti pandemickým vládních nařízením byly po nějakou dobu uzavřeny domovy pro seniory a některá oddělení zdravotnických zařízení. Reakcí na tuto změnu stavu byla inovace programů do virtuální sféry. Vznikly nové aktivity, aby klauni mohli i nadále navštěvovat své klienty, přestože za nimi nemohli docházet osobně. Jedním z těchto nových programů byl i Smích online, kde Zdravotní klaun využíval platformu ke sdílení videí pro pobavení sledovatelů, alespoň přes monitory. Dalším programem jsou Virtuální klauniády, které je možné zarezervovat na webových stránkách organizace a každý se může na dálku spojit s klaunem. Virtuální klauniády probíhaly i v domovech pro seniory, které byly na dlouhé týdny zavřené v důsledku zhoršující se epidemiologické situace. S realizací této služby pomáhal i zdravotnický personál, který zajišťoval přenos a tabletu mezi klienty domova, samozřejmě v souladu s hygienickými opatřeními. Organizace tyto činnosti komunikovala s veřejností a žádala o podporu na nově vzniklé činnosti, aby Zdravotní klaun mohl pro pacienty působit alespoň na dálku, přes virtuální svět. Během pandemie probíhaly i ojedinělé programy, jako například „klauniáda na vzdušné plošině“, která byla mediálně viditelná, což mohlo zvýšit povědomí o organizaci a přispět tak k získávání nových individuálních a firemních dárců. Ztráta sociálního kontaktu a uzavření osob mohla vést k navýšení používání technologií a sociálních sítí, což opět mohlo vést ke zvýšené zájmu o online fundraising a využívání online nástrojů. K úspěšnosti online fundraisingu přispěl i fakt, že starší generace se obávali nákazy zapříčiněné přímým kontaktem nebo dopisové korespondence, a proto začali využívat komunikaci emailem, jehož součástí byly i online výzvy.

4.3 SWOT analýza

Tabulka 4: SWOT analýza

	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká profesionalita a specializace pracovníků organizace • Úspěšný fundraising založený na diverzifikaci zdrojů • Kvalitní péče o dárce • Kvalita a rozvoj programů • Veřejná podpora projektu kvalifikovanými odborníky v oblasti jeho působení • Stabilní a diverzifikovaná základna dárců • Flexibilita mise (možnost působit pro cílovou skupinu nemocných a trpících v jakémkoliv prostředí či instituci) • Mezinárodní spolupráce • Velikost organizace • Schopnost rychlé reakce na aktuální témata společnosti (do 24 hodin je organizace schopna zajistit přítomnosti Zdravotních klaunů u nemocných a trpících napříč Českou republikou) • Místní působení ve všech krajích republiky • Publikace provedeného výzkumu pro odbornou i laickou veřejnost – předmětem výzkumu byl pozitivní vliv Zdravotních klaunů na emocionální stav hospitalizovaných dětí před operačním zákrokem provedený v roce 2021 ve FN Motol ve spolupráci s Univerzitou Karlovou a Univerzitou od Vienna, výsledky výzkumu byly 	<ul style="list-style-type: none"> • Velikost organizace vyžadující stabilní a rozsáhlou dárcovskou základnu. • Vyhoření dlouhodobě spolupracujících osob v prostředí se zvýšeným stresovým faktorem • Profesionalita a konkurenceschopnost ostatních neziskových organizací na poli fundraisingu

	<p>publikovány v recenzovaném vědeckém časopise Frontiers</p> <ul style="list-style-type: none"> • Využívání nových a efektivnějších metod ke získání daru • Nezávislost organizace na státních dotacích či několika velkých dárcích 	
Vnější prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> • Navýšení online výzev a darování • Rozvoj informačních a komunikačních technologií • Spolupráce s mediálními agentury a častější prezentace v médiích • Dlouhodobost a důvěryhodnost projektu v očích veřejnosti • Nekontroverzní téma mise v očích veřejnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomická krize • Pokles individuálního a firemního dárcovství • Ohrožení fundraisingových aktivit v důsledku krizových situací, jakými byla pandemie Covid-19, tornádo na jižní Moravě, prudký růst cen energií po krachu několika dodavatelů energií • Zastínění komunikace a podpory fundraisingu naléhavějšími tématy společnosti • Uzavření institucí Zdravotním klaunům z pandemických či jiných důvodů • Nedostatečná podpora tématu ve veřejném mediálním prostoru • Nedostatečná naléhavost tématu pro získání daru

Zdroj: Vlastní zpracování ve spolupráci s vedením organizace

4.3.1 Zhodnocení SWOT analýzy

SWOT analýza byla zvolena z důvodu přehledného uspořádání fundraisingových vlastností organizace Zdravotní klaun, o.p.s. a byla vypracována ve spolupráci s vedením organizace.

Silné stránky – S: Z analýzy vyplývá, že silnými stránkami je profesionalita a specializace osob, které se podílí na projektu. Pro udržení stabilního fundraisingu je důležitá diverzifikace zdrojů, což se organizaci daří zajistit. Součástí udržitelnosti podpory dárců je i péče o ně a

neustálá komunikace. V období pandemie se i přes původní obavy ukázala jako silná stránka organizace její flexibilita realizace programů. Velkou výhodou je pro organizaci její velikost a působení po celé ČR i nadnárodní spolupráce s partnerskými organizacemi.

Slabé stránky – W: Slabým místem fundraisingu velikost organizace a celého projektu, což vyžaduje stabilní a objemnou základnu finančních dárců. Obavou pak také mohou být konkurenční profesionální organizace, působící v oblasti fundraisingu. Slabou stránkou je i fakt, že přestože Zdravotní klauni navštěvují pravidelně supervize, jsou dlouhodobě vystavováni stresovým prostředím a situacím, které nemocnice a zdravotnická zařízení přinášejí.

Příležitosti – O: Vhodnou příležitostí pro organizaci je zvýšení online výzev a darování. Jak vyplývá z následující analýzy fundraisingu, tak se těmto metodám v době pandemie relativně dařilo a pravděpodobnost, že to tak zůstane i do budoucna je poměrně vysoká. Možností, jak předcházet nedostatečné podpory tématu v médiích je spolupráce s agenturami, které zajišťují viditelné PR. Dlouhodobost, důvěryhodnost a nekontroverzní téma projektu je příležitostí k získání nových dárců.

Hrozby – T: Nejistotou pro fundraisingové aktivity je ekonomická krize, spojená s poklesem darů. Hrozbou pro organizaci Zdravotní klaun, o.p.s. je i skutečnost, že není dostatečně podpořena ve veřejném mediálním sektoru, což se pojí i s nenaléhavostí tématu pro získání finančních darů.

4.4 Analýza fundraisingu

Na budování stabilní fundraisingové základny se organizace zaměřuje již od doby svého vzniku v roce 2001. Do roku 2005 tvořily většinu příjmů fanoušci a několik významných firemních dárců. Toto prostředí vedlo k nestabilitě příjmů, v případě, že došlo k odlivu prostředků o jednoho firemního dárce, významně to ovlivnilo finanční stabilitu celé organizace. V roce 2005 a zejména pak v roce 2006 začala organizace oslovovat dárce pomocí direct mailingu. V průběhu následujících let se podařilo vybudovat stabilní základnu několik desítek tisíc drobných dárců, kteří pravidelně podporují programy Zdravotních klaunů. Ke konci roku 2021 čítala tato dárcovská základna 61 108 dárců. V roce 2018 se organizace zaměřila s podobnou myšlenkou i na dárce firemní. Cílem bylo získat větší

množství firemních dárců, kteří budou přispívat drobnými dary, které významně nezatíží firemní rozpočet a zároveň bude jednoduché rozhodnout o jejich přidělení. Byl to počátek jednoho z prvních telefundraisingových oddělení v České republice, řízené nikoliv externě, ale v rámci organizace. Z původních 120 firemních dárců v roce 2017 se tato dárcovská základna rozrostla na 1 231 aktivních dárců. s průměrnou hodnotou 6 357 Kč v roce 2021. Strategie diverzifikace fundraisingových zdrojů a zacílení na velké množství malých dárců se organizaci osvědčila jako rozhodnutí, které dokázalo přinést stabilitu i v nelehké době pandemie Covid-19.

4.4.1 Oslovování individuálních dárců pomocí dopisů a péče o ně před pandemií

Direct mailing, tj. oslovování pomocí dopisů zasílaných poštou, tvořilo ke konci roku 2019 77,91 % celkových příjmů organizace.

Tito dárci jsou již mnoho let oslovováni pravidelným cyklem šesti dopisů v průběhu kalendářního roku, na které mohou reagovat. Vedle těchto dopisů dostávají vybrané skupiny ještě dopisy děkovné, které jsou pouhým poděkováním, jsou součástí péče o dárcce a neobsahují fundraisingové výzvy.

Běžnou součástí péče o dárcce byly pozvánky na akce zaměřené na přiblížení projektu dárcům. Jednalo se zejména o divadelní představení, realizovaná Zdravotními klauny či možnost účastnit se programů přímo v nemocnici, kde byla možná přítomnost veřejnosti. Vedle této péče, pak byly zasílány pozvánky na účast na veřejných akcích (např. Letní letná, Jičín, město pohádky apod.) kde byla organizace partnerem a pro dárcce byly organizátorem poskytnuty speciální výhody.

4.4.2 Oslovování individuálních dárců a péče o ně v průběhu pandemie

Obdobně jako v celé společnosti i v této oblasti rezonoval strach z neznámého a nekontrolovatelně se šířícího viru. Byla zde ale také velmi silná vůle společnosti pomáhat. V březnu 2020 došlo k prvnímu lockdownu, který zasáhl školy, velké provozy a svět se poprvé zastavil. Dlouhodobost opatření tehdy nebyla známá a je nutné si uvědomit strach a obrovskou vlnu solidarity, která tehdy rezonovala celou společností.

Organizace Zdravotní klaun, o.p.s. čelila jedné z hlavních a dlouhodobých výzev fundraisingu organizace. Nedostatečná naléhavost projektu v dané situaci. Společnost se obecně soustředila na zajištění nutných materiálních prostředků ke zvládnutí pandemické situace, podpoře zdravotnického personálu a seniorů. Vzhledem k tomu, že z důvodu

opatrnosti přestali Zdravotní klauni navštěvovat veškerá zařízení v březnu 2020 organizaci zmizel projekt, na který by mohla získávat finanční prostředky.

Konec března 2020 byl dobou, kdy byla v souladu se schváleným rozpočtem naplánována pravidelná rozesílka na 55 000 individuálních dárců. Původním tématem této rozesílky bylo testování reakce dárců na pravidelné návštěvy u seniorů a u dětí. V době, kdy celý mailing byl připraven a dopisy předtištěny byl projekt zcela zastaven a uvedené téma pro následující období nebylo aktuální. Projekty, které měly být touto výzvou podpořeny byly v důsledku pandemie, která vedla k úplnému zavření nemocnic, stacionářů i hospiců pro Zdravotní klauny, dočasně pozastaveny. Vzhledem k celosvětovému vývoji bylo zřejmé, že v následujících dvou až třech měsících nebudou realizovány v uvedeném rozsahu. Organizace by tak nebyla schopna dostat obsahu této fundraisingové výzvy. Výzvu k darování na jejich podporu tedy nebylo možno rozeslat.

V průběhu celého období pandemie zároveň byly pozastaveny veškeré akce vyžadující osobní účast, které byly součástí péče o dárce a měly za cíl přiblížit dárce maximálně organizaci a samotnému projektu. Statistika plánované rozesílky house mailingu č.2 v březnu roku 2020 zobrazuje následující tabulka č.5:

Tabulka 5: House mailing 03/2020

Plánovaný příjem:	4 224 tis. Kč
Plánované náklady:	604 tis. Kč
Zisk:	3 620 tis. Kč

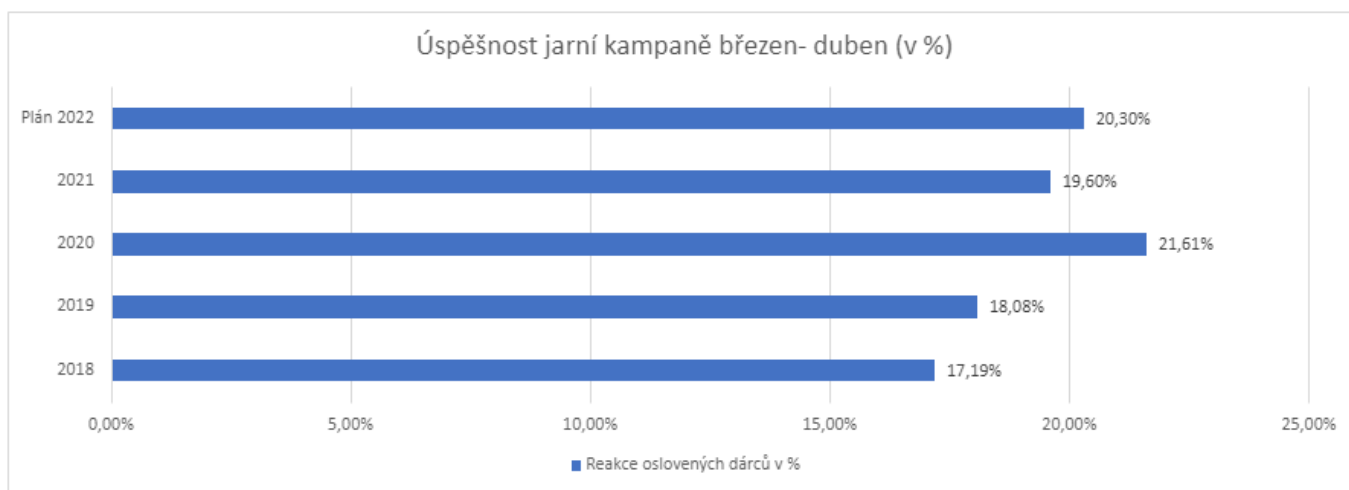
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

Vzhledem k pandemické situaci, kdy velkou část dárců z tohoto zdroje tvoří senioři, kteří byli situací ohroženi nejvíce, se organizace rozhodla dopisy neodeslat. Místo nich došlo k rozesílce on-line výzvy dárcům, u kterých měla organizace e-mailovou adresu. Předtištěné dopisy byly využity o 42 dnů později na konci dubna 2020, kdy odešla rozesílka původně plánovaná na 15. 3. 2020.

V okamžiku odeslání kampaně si bylo vedení organizace vědomo, že v konkurenčním prostředí ostatních kampaní nenabízí dostatečně naléhavou fundraisingovou výzvu. Společnost již výrazně přispívala na pořízení nejnutnějších ochranných prostředků, nákup a vývoj zdravotnických zařízení či podporu seniorů.

Níže zobrazený graf č. 7 zachycuje reakci, tedy zaslání daru, stávajících individuálních dárců z celkového počtu oslovených, která byla nadprůměrně silná. V období počátku pandemie je zřejmý dopad na individuální dárci. Zrcadlí obraz společnost, která cítila naléhavost a chtěla pomoci jakoukoliv cestou společnosti nést následky nečekané situace. Reakce na tuto výzvu, která patří v dlouhodobé historii organizace k nejslabším, se tato skutečnost promítla a v následujícím roce se již úspěch této kampaně neopakoval a organizace se srovnatelným výsledkem nepočítá ani do budoucna.

Graf 7: Výsledky kampaně z období březen – duben 2020

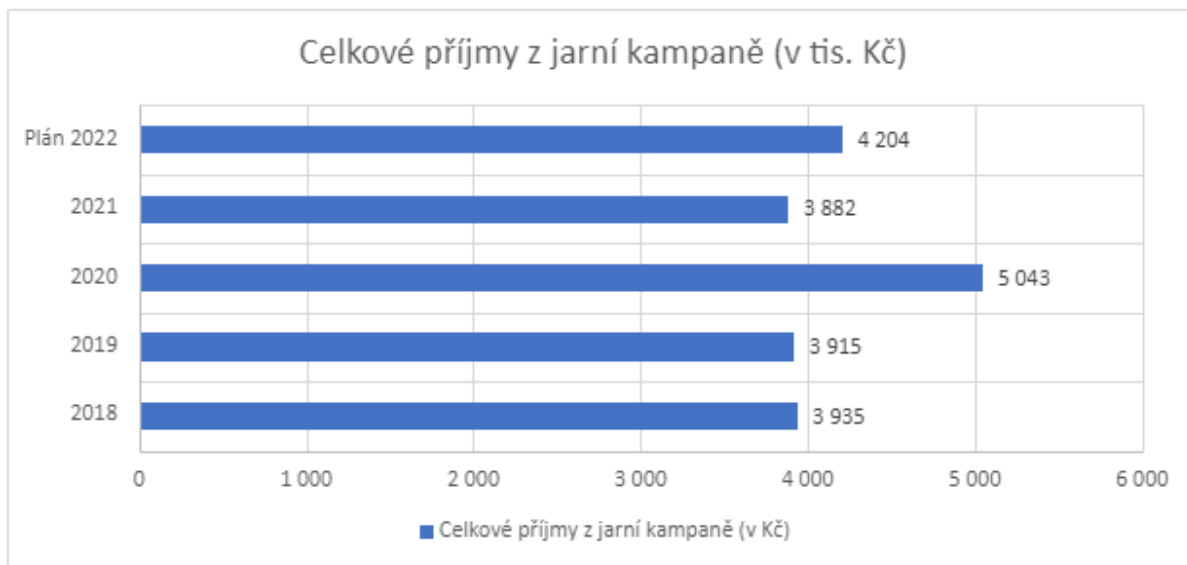


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

K posouzení slouží příloha č.3, která obsahuje zasláný zmíněný korespondenční dopis z dubna 2020. Jak je vidět, dopis je stroze strukturovaný, zároveň neobsahoval žádné incentivy. Přesto byl nejúspěšnější výzvou za celé sledované období.

Graf č. 8 zobrazuje celkové příjmy z jarní kampaně. V porovnání s rokem 2019 přinesla kampaň o 1,128 tis. Kč více finančních darů od stávajících individuálních dárců. Rok 2021 ukazuje na extrémní filantropické naladění společnosti, které je typické pro přírodní či humanitární katastrofy a v dlouhodobém kontextu je neopakovatelné.

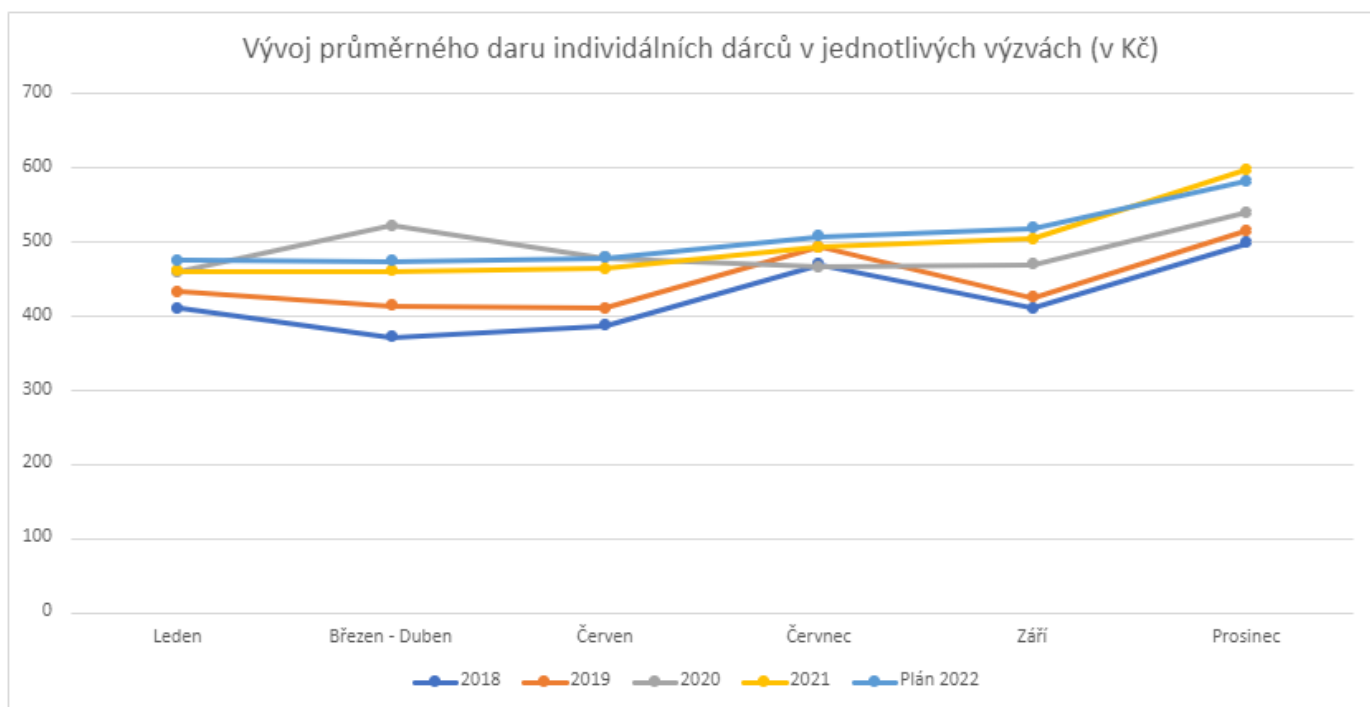
Graf 8: Celkové příjmy z jarní kampaně 2020



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

V grafu č. 9 je znázorněn vývoj průměrných darů individuálních dárců v meziročním porovnání. Jednotlivé zobrazené body časové osy odpovídají obdobím, kdy organizace pravidelně odesílá své výzvy dárcům. Zde je patrný výrazný výkyv na jaře 2020, který jak bylo již uvedeno výše, se historicky neopakoval. Naopak zůstal dlouhodobý trend meziročního růstu průměrného daru. Významný nárůst průměrného daru je patrný mezi lety před pandemií a vypuknutím pandemie na jaře 2020. V kampaních spuštěných v létě je patrná únava společnosti, spojená s poklesem naléhavosti situace. V roce 2021 již křivka reakcí na jednotlivé kampaně částečně koresponduje s chováním individuálních dárců v období před pandemií.

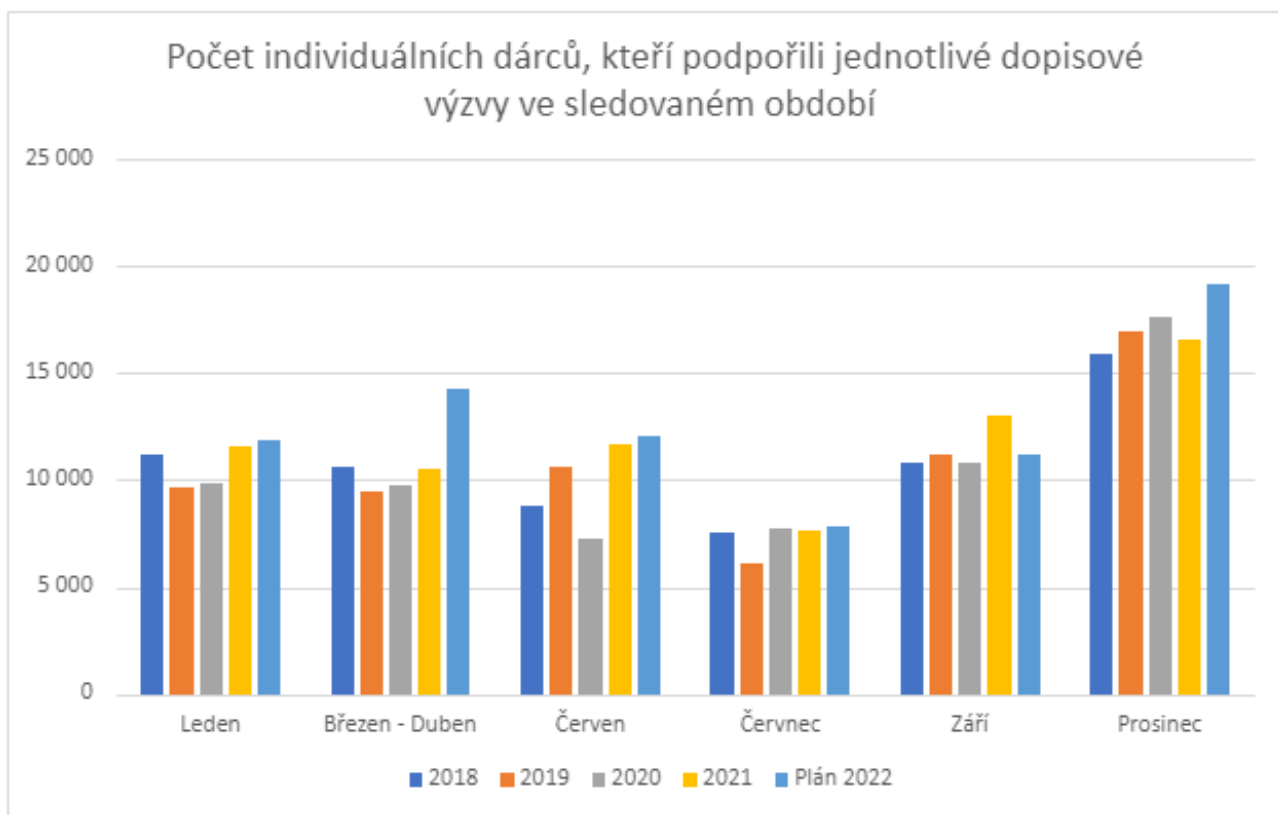
Graf 9: Vývoj průměrného daru individuálních dárců v jednotlivých výzvách



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

Významný je nárůst průměrného daru v období září až prosinec 2021. Tento trend byl bohužel způsoben ekonomickými dopady energetické krize, kterou byli zasaženi zejména drobní dárci. V tomto období ubylo více než 2000 dárců, kteří poskytovali průměrný dar do 200 Kč na konkrétní kampaň. Tento fakt sice zvýšil výši průměrného daru, protože došlo k významnému úbytku drobných dárců, ale významně snížil celkové předpokládané příjmy kampaně o 674 tis. Kč a její ziskovost poklesla -14,6 % oproti plánovanému výsledku.

Graf 10: Počet individuálních dárců, kteří finančně podpořili jednotlivé výzvy ve sledovaném období



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

Situaci popsanou v průvodním textu grafu č. 9 zachycuje graf č. 10. Z porovnání počtu dárců, reagujících na zaslou fundraisingovou výzvu, je patrný pokles mezi rokem 2020 a 2021. Historicky je to poprvé, co došlo k poklesu reagujících dárců ve vánoční kampani, která je každoročně nejúspěšnější výzvou k darování. V roce 2021 zaslalo dar o 1 068 méně dárců než v roce 2020.

4.4.3 Využití online fundraisingových nástrojů

Jako mnohé ostatní organizace se Zdravotní klaun, o.p.s. rozhodla využít online fundraisingové výzvy, které použila již v minulých letech. Zde je důležité uvést dva faktory důležité pro porovnání údajů.

- 1) Skupina i metodika oslovených dárců byla ve sledovaném období v průběhu let stejná. Jednalo se o newslettery, placené kampaně na sociálních sítích a výzvy na dárcovskou základnu u dárců u nichž má organizace k dispozici e-mailové adresy.
- 2) V první výzvě na jaře 2020 organizace poprvé nevyzývala dárce k podpoře přímého projektu, ale k podpoře organizace samotné, aby přestála dobu pandemie. Tato výzva

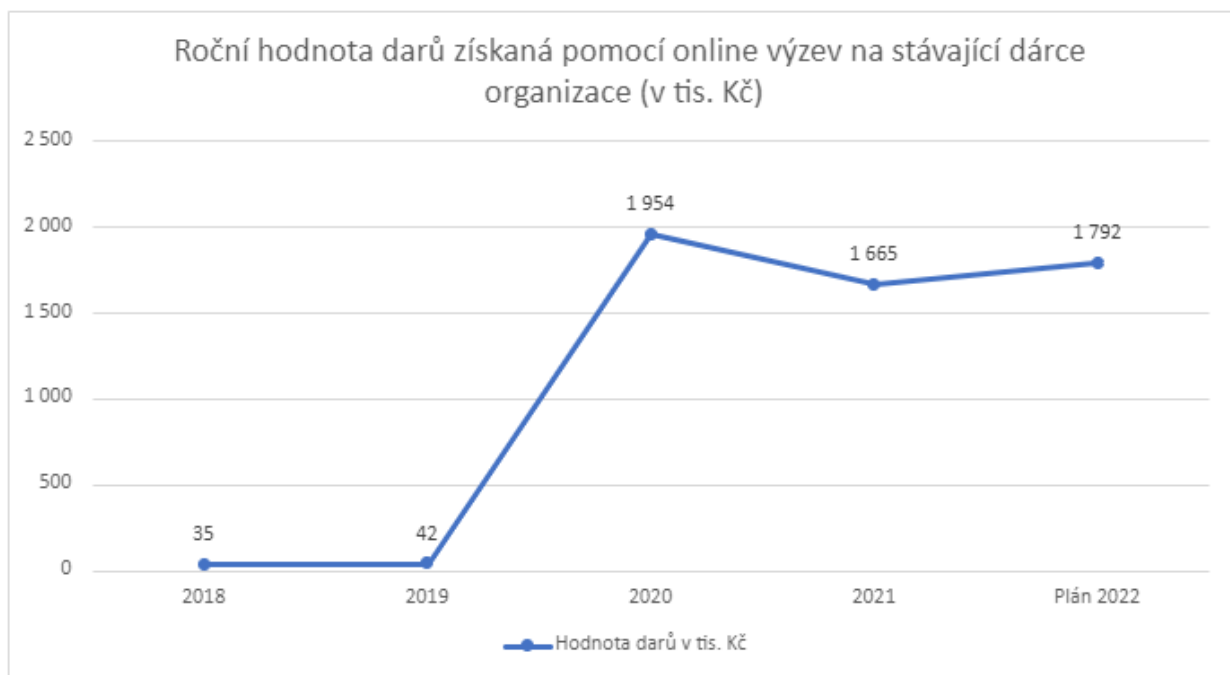
tvořila svým obsahem jedinou zcela mimořádnou výjimku za sledované období. Ve výzvě druhé se již zaměřila na online projekty, které svým dopadem na cílovou skupinu, tedy hospitalizované děti a seniory, nemohly vyvážit přínos osobních návštěv.

Organizace dlouhodobě zasílala svým stávajícím dárcům fundraisingové výzvy pomocí online prostředků, ale tento nástroj se dlouhodobě jevil spíše jako nástroj doplňující, kterého bylo možno využívat zejména díky jeho nízkým vstupním nákladům. Výzvy byly zasílány od roku 2018 na obdobnou dárcovskou základnu v téměř stejné frekvenci, jako tomu je v roce 2020 a v roce 2021. Se stejnou strategií počítá organizace i pro rok 2022.

Rok 2020 přinesl trvalou změnu ve vnímání online prostředí společností. Ve velmi krátkém čase se do této sféry přenesl běžný život obyvatel. V online režimu se začalo pracovat, vyučovat, nakupovat a do tohoto prostředí se mnohdy v době lockdownu přenesl společenský i kulturní život.

Tento trend, který pandemie započala, nezmizel ani v následujícím období. Z grafu č. 11 je patrné, že využívání online prostředí se stalo pro individuální dárce běžnou součástí života, kterou neopustili ani v době, kdy byly pandemické restrikce rozvolněny. K návratu struktury nástrojů na získání darů nepočítá organizace na základě svých zkušeností ani do budoucích období. Nadále se tak počítá, že skupina stávajících dárců oslovovaná pomocí online výzev bude vedle tohoto nástroje stabilně reagovat i na fyzicky zasílané dopisy, jak to potvrdily zkušenosti z let 2020 a 2021. Online prostředí se tak stává významným prostředkem k získání darů, a to díky zejména nízkým vstupním nákladům na kampaň, které se stabilně pohybují do 20 tis. Kč.

Graf 11: Roční hodnota darů získaná pomocí online výzev na již stávající dárce organizace



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

4.4.4 Získávání nových individuálních dárců

Velmi významný dopad měla pandemie na získávání nových dárců. Z výsledků je patrné, že společnost nepolevila v dárcovství, které se rozrostlo v době počátků pandemie. Organizace oslovuje největší skupinu dárců pomocí tištěných dopisů. I přes nákladnost tohoto fundraisingového zdroje je dlouhodobě nejefektivnějším nástrojem k získání nového individuálního dárcce.

Vrcholu dosahovala tato metoda v letech 2007–2015. Od roku 2015 docházelo k poklesu reakcí na zasláné dopisy, a to zejména v důsledku velké konkurence neziskových organizací, které se rozhodly tohoto nástroje využívat, ale stále cílí na stejnou skupinu kontaktů z veřejně dostupných zdrojů. Vzhledem k počtu rozesílaných dopisů (300 000 – 350 000) je odchylka každé desetiny procenta významnou ztrátou budoucích dlouhodobých podporovatelů. Do roku 2018 byl trend reakce na zasláné dopisy klesající a v roce 2019 zastavil propad a došlo ke stagnaci. V roce 2020 došlo k růstu o 0,08 % v reakci na zasláné dopisy a růstový trend pokračoval i v roce 2021, kdy reakce vzrostla ve srovnání s rokem 2019 o 0,56 %. Úspěšnost těchto kampaní zachycuje graf č. 12.

Graf 12: Úspěšnost oslovení nových dárců metodou direct mailingu

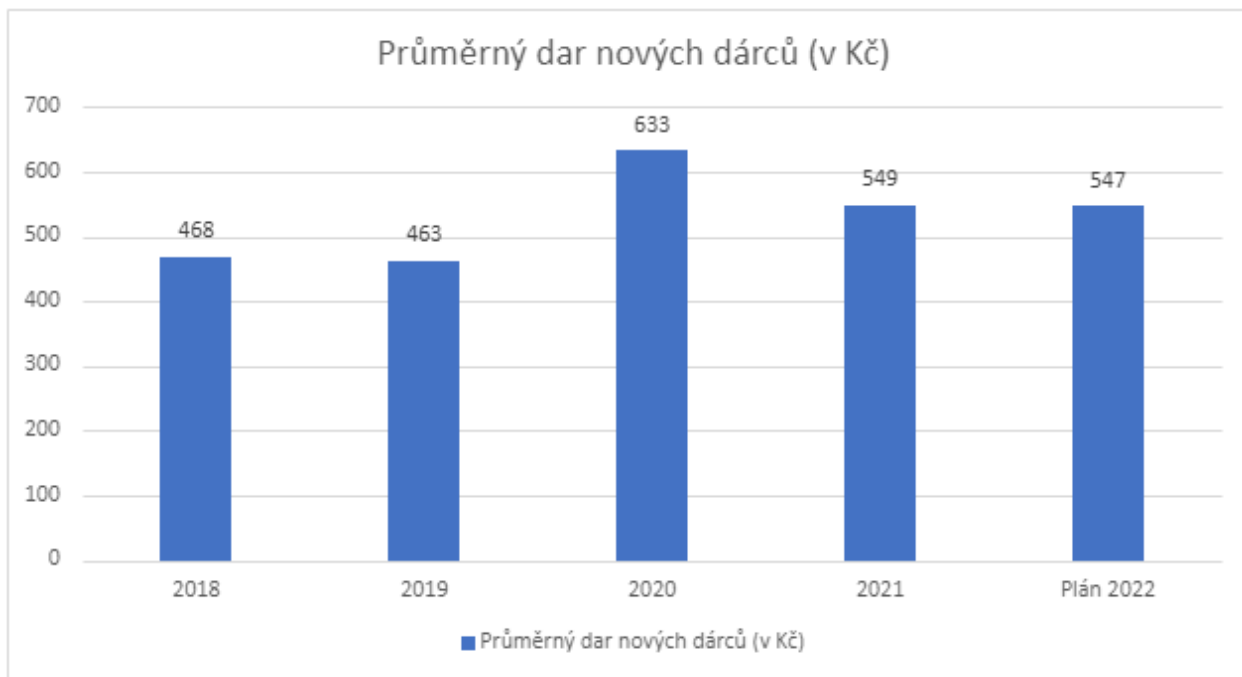


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

Vedle růstu počtu dárců, kteří díky své věrnosti rozšiřují dlouhodobou základnu pravidelných přispěvatelů, došlo i k významnému nárůstu hodnoty průměrného daru z reakce na zprávy zasílané elektronickou formou.

Z grafu č. 13 vyplývá, obdobně jako je to u dárců, kteří podporují organizaci dlouhodobě i zde došlo k významnému výkyvu v roce 2020, který přinesl vedle zvýšení reakce i zvýšení průměrného darů nově získaných dárců.

Graf 13: Průměrný dar nových dárců



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

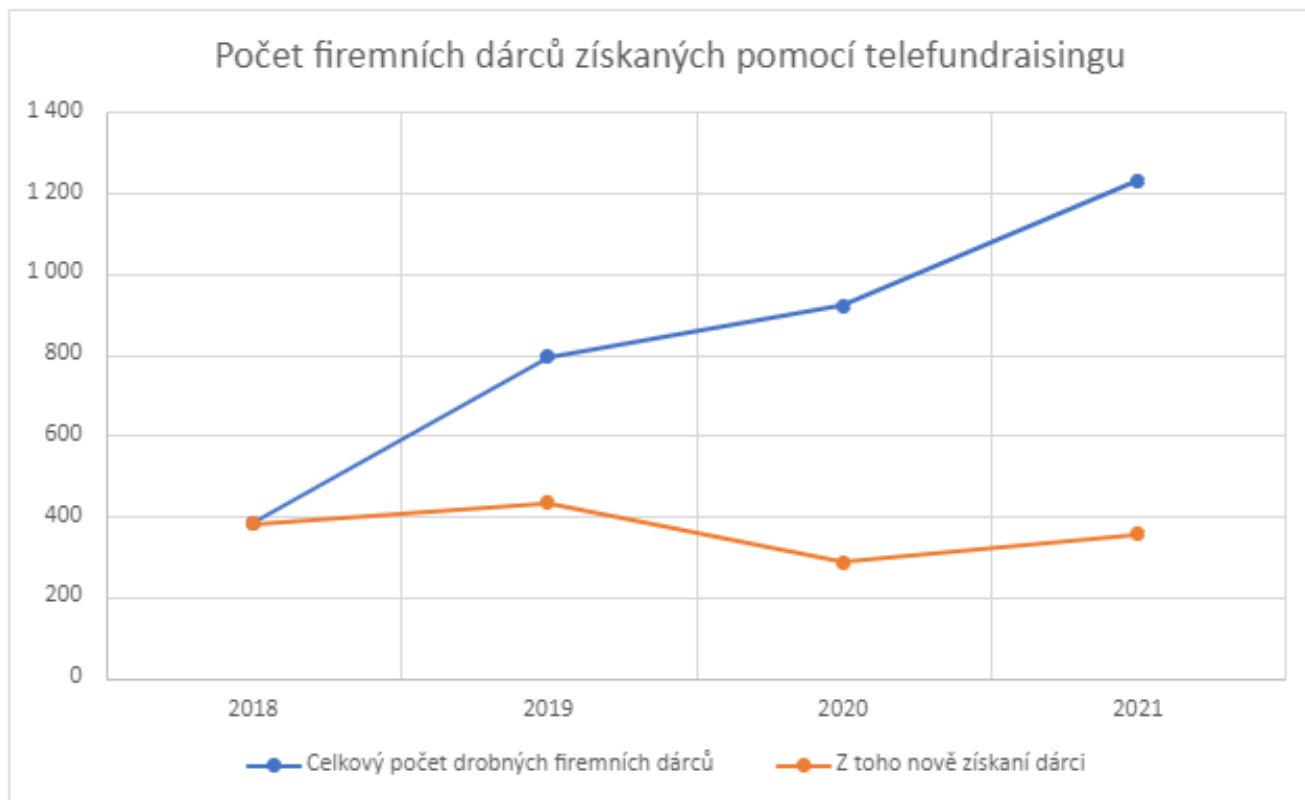
4.4.5 Drobní firemní dárci

Vedle dárců individuálních oslovuje organizace i drobné dárcce firemní. V grafu č. 13 je zachycen průměrný dar poskytnutý drobnými firemními dárci. Drobný firemní dárcce je definován jako právnická osoba s obrátem do 50 milionů Kč. S plochou vlastnickou strukturou a českým statutárním zástupcem.

Tato skupina dárců je od roku 2017 oslovována pomocí interního telefundraisingového oddělení. Potencionální dárci jsou kontaktováni telefonicky s žádostí o poskytnutí daru. Průměrný roční počet FTE¹⁴ ve sledovaném období byl 4,9 po celé sledované období. Počet dárců získaných tímto fundraisingovým nástrojem zachycuje graf č. 14.

¹⁴ Full-time equivalent, tedy ekvivalent plné pracovní doby

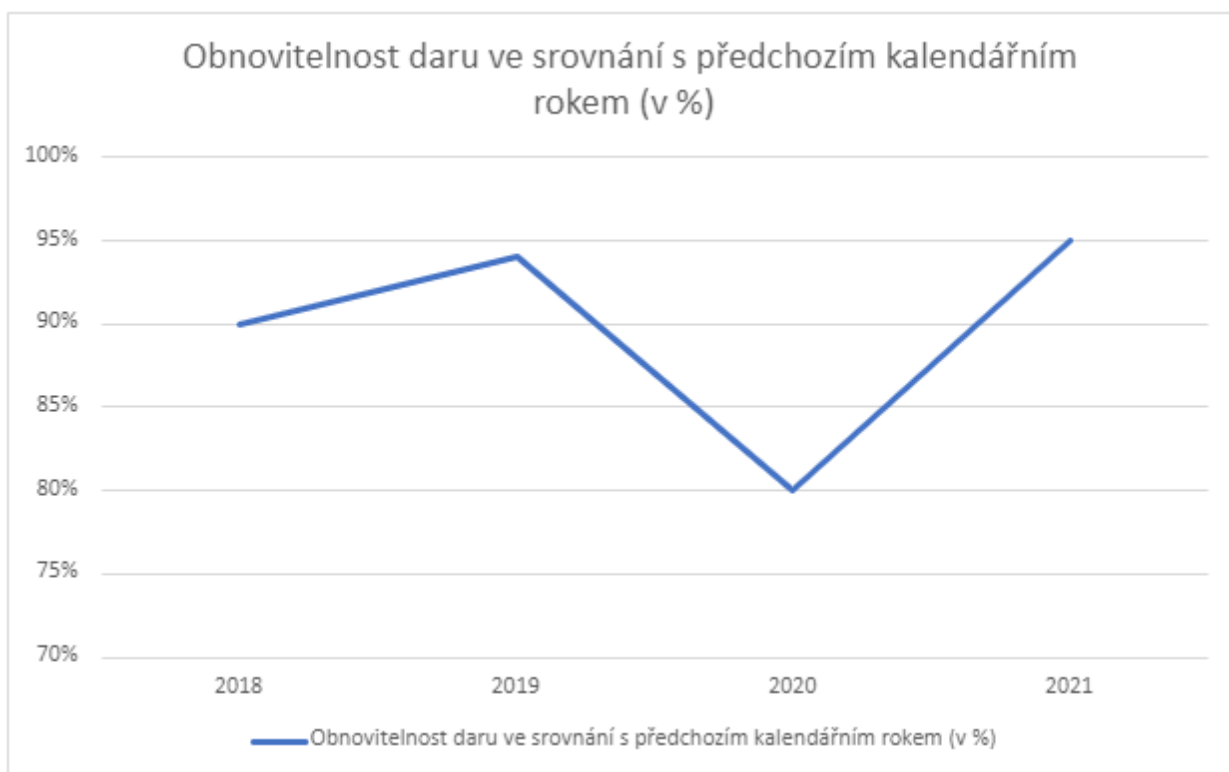
Graf 14: Meziroční porovnání obnovitelnosti daru drobných firemních dárců



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

Níže uvedený graf č. 15 zachycuje dopad pandemie na stávající drobné firemní dárcce, kdy v porovnání mezi lety 2019 a 2020 poklesla obnovitelnost daru na 80 %. V roce následujícím se ochota firemních dárců, podpořit organizaci, opakovaně vrátila k hodnotám přesahujícím 90 % (v roce 2021–95 %) ovšem za cenu poklesu průměrného poskytnutého daru, jak je zachyceno v grafu č. 16.

Graf 15: Obnovitelnost daru ve srovnání s předchozím rokem

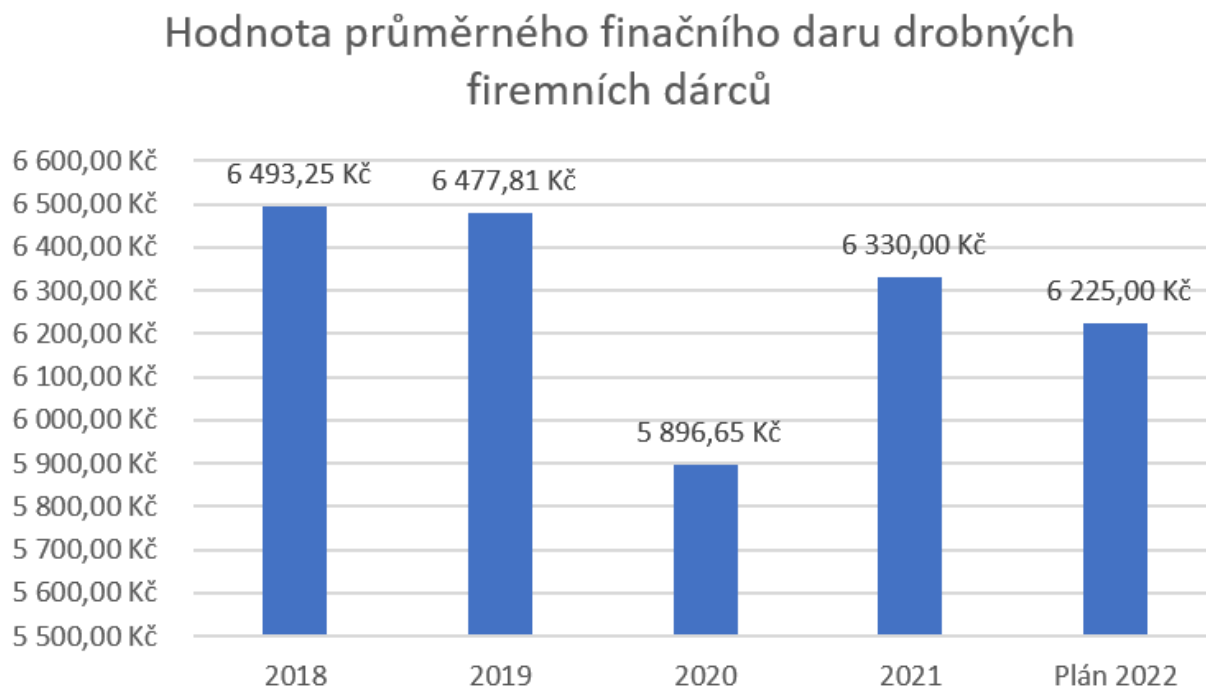


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

Hodnota průměrného finančního daru drobných firemních dárců

Z níže uvedeného grafu č. 16 je patrné, že pandemie dopadla na drobné firmy více než na jednotlivce a průměrný dar se ani za téměř 2 roky nevrátil na hodnotu před pandemií. Významně se také změnila struktura dárců dle odvětví, kdy se organizace zaměřila zejména na odvětví, která byla postižena restrikcemi v období pandemie méně, a naopak odvětví silně zasažená kontaktovala pouze s poděkováním za podporu a přáním překonání nelehkého období.

Graf 16: Hodnota průměrného finančního daru drobných firemních dárců

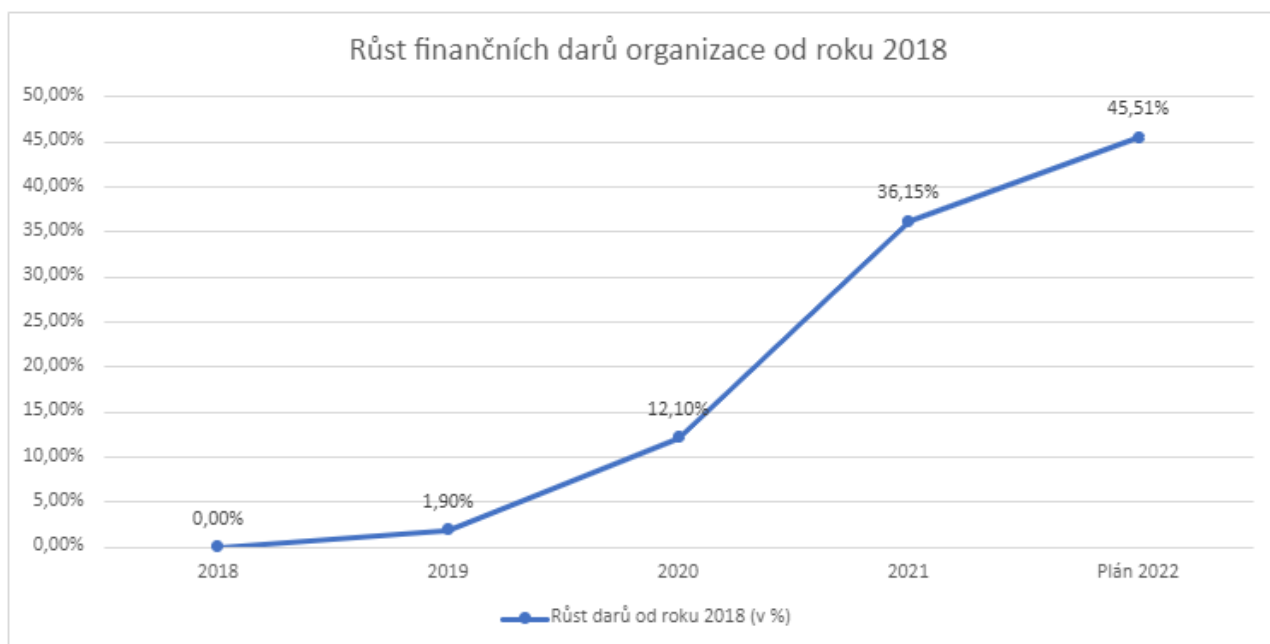


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

4.4.6 Analýza dopadu na dary organizace

Finanční dary přijaté organizací konzistentně rostou. Poskytují tak stabilní základnu pro rozvoj dlouhodobých a pravidelných projektů. Dopad pandemie na ochotu darovat je zcela zřejmý a dárcovství v tomto období významně rostlo. Graf č. 17 ukazuje procentuální nárůst darů ve srovnání s rokem 2018. V roce 2020 je vidět nárůst finančních darů o 10,2 % oproti roku 2019. V následujícím roce je nárůst více než dvojnásobný a to o 24,05 %. S plynulým růstem se počítá i v příštím roce 2022.

Graf 17: Růst finančních darů organizace od roku 2018



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

4.4.7 Analýza návratnosti investic do jednotlivých oblastí dárcovství

V rámci naplnění dílčího cíle byla v organizaci vyhodnocena návratnost investice do daného fundraisingového zdroje.

4.4.7.1 Individuální dárce oslovení dopisy

Z důvodu alokace fundraisingových nákladů počítá organizace časové rozmezí, kdy se investované prostředky vrátí a příjmy získané z daného fundraisingového zdroje pokryjí náklady na své získání a mohou být využívány zejména pro projekt.

Přínosem je nadstandardně dlouhá věrnost dárců v České republice, jak je uvedeno v tabulce č. 6. Pokud se organizaci podaří dárce i nadále zaujmout a správně o něj pečovat, zůstává s organizací déle než 8 let. U drobných dárců a seniorů je tomu více než 10 let. Zároveň má organizace aktivních stále ještě 35 % dárců získaných před rokem 2007.

Tabulka 6: Délka podpory dárců

Délka podpory dárců jednotlivých segmentů	Návratnost investice v měsících	Délka podpory dárce v letech
Rozesílka dopisů individuálním dárcům	8	8 let a více
Firemní dárci telefundraisingu	24	5 let
Online výzvy a kampaně	1	Není známo

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

Pro hodnocení investice je počítáno 8 let aktivní spolupráce dárce a organizace, délka darování je tak 10 let u trvalých příkazů.

Pro stanovení hodnot v následujících obdobích využívá organizace vlastní analýzy vyplývající z 16leté zkušenosti s tímto fundraisingovým nástrojem.

Návratnost této investice při současných výších průměrného daru činí zhruba 18 měsíců.

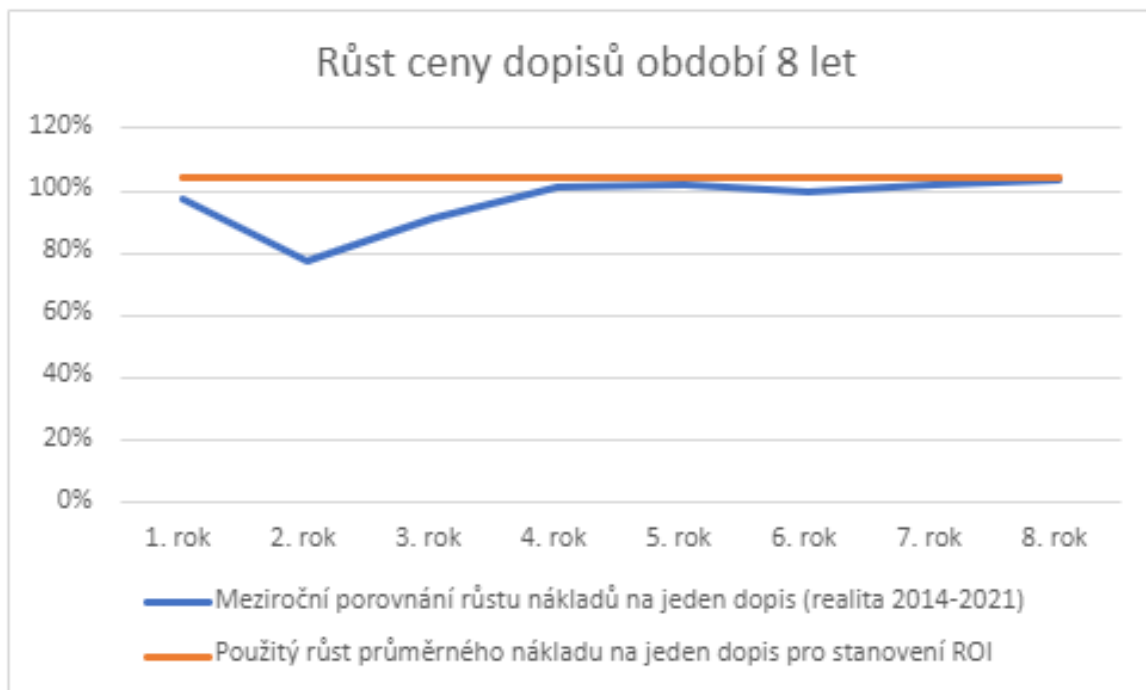
Postup výpočtu návratnosti investice:

Tento model zobrazuje reálné vstupní údaje roku 2021. Ve všech níže uvedených statistikách a výpočtech je pracováno s reálnými vstupními daty roku 2021, ve kterém organizace získala pomocí direct mailingu 6 727 nových dárců.

1. Náklady

Předpokládaný růst nákladů v období 8 let je 4 % ročně. Graf č. 18 zachycuje reálný roční náklad produkce dopisů za období 2014–2021. Tyto náklady zachycují přímé produkční náklady na dopisy včetně odměn externistů.

Graf 18: Roční náklad produkce dopisů za období 2014-2021



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

Tabulka č. 7 - Náklady na získání darů pomocí dopisů zachycuje vývoj nákladů na sledovanou skupinu dárců v období 8 let. Pro výpočty je redukováná dárcovská základna o přirozený úbytek dárců ve výši 2% ročně a náklady jsou zvýšeny meziročně o 4%.

Tabulka 7: Náklady na získání darů pomocí dopisů zachycuje vývoj nákladů na sledovanou skupinu dárců za období 8 let

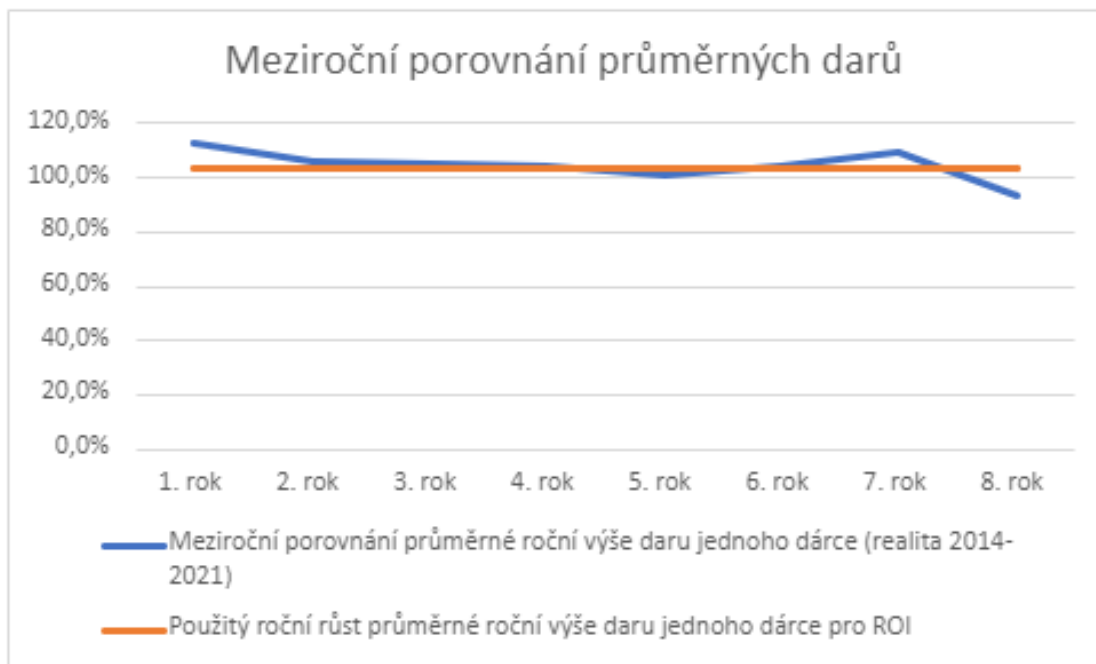
Náklady na získání darů pomocí dopisů	Průměrný roční náklad na 1 dárce	Roční náklad na sledovanou skupinu dárců
odeslání první zásilky (vstupní investice)	797,13 Kč	5 362 304,00 Kč
1. rok	81,78 Kč	550 127,23 Kč
2. rok	83,35 Kč	549 475,88 Kč
3. rok	84,95 Kč	548 825,30 Kč
4. rok	86,58 Kč	548 175,49 Kč
5. rok	88,24 Kč	547 526,45 Kč
6. rok	89,94 Kč	546 878,18 Kč
7. rok	91,66 Kč	546 230,67 Kč
8. rok	93,42 Kč	545 583,94 Kč
Náklady na získání darů pomocí dopisů za období		9 745 127,13 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

2. Příjmy

Předpokládaný růst darů v období 8 let je 3,5 % ročně. Graf č. 19 zachycuje porovnání meziročního růstu průměrných reálných darů individuálních dárců oslovených touto formou fundraisingu za období 2014–2021.

Graf 19: Meziroční porovnání průměrných darů



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

Vstupní hodnota pro rok 0, který je rokem odeslání dopisu a přijetí prvního daru jsou pro všechny níže uvedené tabulky reálné hodnoty roku 2021.

Předpokládaná hodnota darů získaných pomocí dopisů

Tabulka č.8 zachycuje vývoj darů na základě reakcí na zaslané dopisy. Ve sledovaném období je předpokládán meziroční růst daru 4 %, jak zachycuje graf č. 19 - Meziroční porovnání průměrných darů. Vývoj počtu dárců počítá s úbytkem dárcovské základny ve výši 2 % ročně, což je údaj odpovídající dlouhodobé realitě.

Tabulka 8: Vývoj darů na základě reakcí na zaslané dopisy

Období	Počet dárců	Průměrná hodnota ročního daru/1 dárce	Dary dopisových kampaní celkem
reakce na odeslání první zásilky (vstupní investice listopad rok 0)	6727	549,00 Kč	3 691 335,00 Kč
1. rok	6 727	514,48 Kč	3 460 904,91 Kč
2. rok	6 592	535,06 Kč	3 527 354,29 Kč
3. rok	6 461	556,46 Kč	3 595 079,49 Kč
4. rok	6 331	578,72 Kč	3 664 105,02 Kč
5. rok	6 205	601,87 Kč	3 734 455,83 Kč
6. rok	6 081	625,94 Kč	3 806 157,39 Kč
7. rok	5 959	650,98 Kč	3 879 235,61 Kč
8. rok	5 840	677,02 Kč	3 953 716,93 Kč
Příjem z dopisových výzev za období			33 312 344,47 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

3. Trvalé příkazy

Získané dárce oslovuje organizace dále za účelem získání trvalého příkazu. Od roku 2019 zasílá dárcům výzvy v rámci běžných zásilek a nemá dodatečné náklady. Pro stanovení návratnosti investice je počítáno s reakcí 10 % a růstem průměrné hodnoty trvalého příkazu 4 %.

Tabulka 9: Meziroční růst příjmů z trvalých příkazů

Rok	2019	2020	2021	2022 (plán)
Meziroční růst příjmů z trvalých příkazů	109 %	107 %	129 %	115 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

Tabulka č. 9 zobrazuje meziroční růst příjmů z trvalých příkazů.

Tabulka 10: Příjem trvalých příkazů za období 10 let

Průměrná hodnota darů trvalého příkazu	Počet dárců	Průměrná hodnota daru/1 dárce/1 měsíc	Trvalé příkazy celkem za rok
1. rok	336	238,00 Kč	960 615,60 Kč
2. rok	673	247,52 Kč	1 998 080,45 Kč
3. rok	740	257,42 Kč	2 285 804,03 Kč
4. rok	814	267,72 Kč	2 614 959,81 Kč
5. rok	895	278,43 Kč	2 991 514,03 Kč
6. rok	985	289,56 Kč	3 422 292,05 Kč
7. rok	1 083	301,15 Kč	3 915 102,10 Kč
8. rok	1 192	313,19 Kč	4 478 876,80 Kč
9. rok	1 311	325,72 Kč	5 123 835,06 Kč
10. rok	1 442	338,75 Kč	5 861 667,31 Kč
Příjem z trvalých příkazů za období			33 652 747,24 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

Tabulka č. 10 zobrazuje příjmy z trvalých příkazů za období 10 let.

Shrnutí uvedených výstupů:

Tabulka 11: Návratnost investice (ROI)

Celkové příjmy referenční skupiny za sledované období	66 965 091,71 Kč
Celkové náklady referenční skupiny za sledované období	9 745 127,13 Kč
Návratnost investice (ROI)	6,9

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

Jak je z výše uvedené tabulky č. 11 vidět, péče o dárců vrátila každou investovanou korunu 6,9krát v roce 2021. Návratnost této investice zobrazuje 8leté období. Ze zkušeností lze konstatovat, že věrnost dárců je výrazně delší.

Finanční dopad investice v čase

Oslovení individuálních dárců je pro organizaci vždy investicí a je třeba vyhodnotit její efektivitu z pohledu cash flow, které tímto nesmí být ohroženo. Výkaz o peněžních tocích

neboli cash flow, obsahuje příjmy a výdaje za určité období. Dle Scholleové (2017) spočívá přímá metoda určení cash flow ve výpočtu rozdílu příjmů a výdajů.

Jak zachycuje tabulka č. 12 uvedená níže, při současných výších průměrného daru pokryjí získané finanční prostředky náklady investice zhruba za 8 měsíců. U investice provedené v listopadu 2021 dochází ke generování zisku v červenci 2022.

Tabulka 12: Finanční dopad investice v čase

Termín kampaně oslovující dárce	Počet oslovených dárců	Počet reagujících dárců (v %)	Počet reagujících dárců (v jednotlivcích)	Průměrný dar	Příjmy kampaně	Náklady kampaně	Zisk vstupní investice ve sledovaném období
Vstupní investice listopad 2021	350 000	2,16%	6 727	549	3 691 335,00	5 362 304,00	-1 670 969,00
Leden 2022	6 727	19,40%	1 305	475	620 149,05	121 758,70	-1 172 578,65
Březen - duben 2022	6 727	20,30%	1 366	475	648 268,61	106 286,60	-630 596,64
Červen 2022	6 727	18,08%	1 216	478	581 764,84	127 140,30	-175 972,09
Červenec 2022	4 036	21,49%	867	508	440 333,82	65 184,63	199 177,09
Září 2022	6 727	19,40%	1 305	519	677 314,72	123 911,34	752 580,47
Prosinec 2022	6 727	26,23%	1 764	582	1 026 934,40	102 654,02	1 676 860,86

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

Tato metoda se jeví jako investičně nejnáročnější. Zároveň umožňuje organizaci získání velkého počtu dárců s velmi nízkými fixními náklady na zaměstnance a většina nákladů je tvořena částkou variabilní, skládající se zejména z počtu odeslaných dopisů. V této základně se také generuje největší množství dárců s trvalými příkazy. I přes vysoké vstupní náklady je tato forma stěžejním pilířem fundraisingu.

4.4.7.2 Firemní dárce – telefundraising

Dárce oslovení formou telefundraisingu jsou zejména české firmy s obratem do 50 mil. Kč. Získávání darů touto formou se jeví jako efektivní v porovnání přímých darů. Zde je ale nutné si uvědomit náročnost celého procesu. Bohužel je na trhu omezené množství k oslovení firem.

Zaměstnanci, kteří do firem telefonují musí být velice dobře vyškoleni a zároveň je toto oddělení zatíženo nejvyšší fluktuací. Zaměstnanec setrvá na dané pozici v průměru 18 měsíců. Zaškolení nového zaměstnance do plného výkonu trvá zhruba 12 měsíců, kdy v průměru po 3 měsících je schopen pokrýt výši získaných darů náklady na svou vlastní hrubou mzdu. Tento zdroj je vysoce efektivní, ale velice náročný na lidskou práci, a to jak

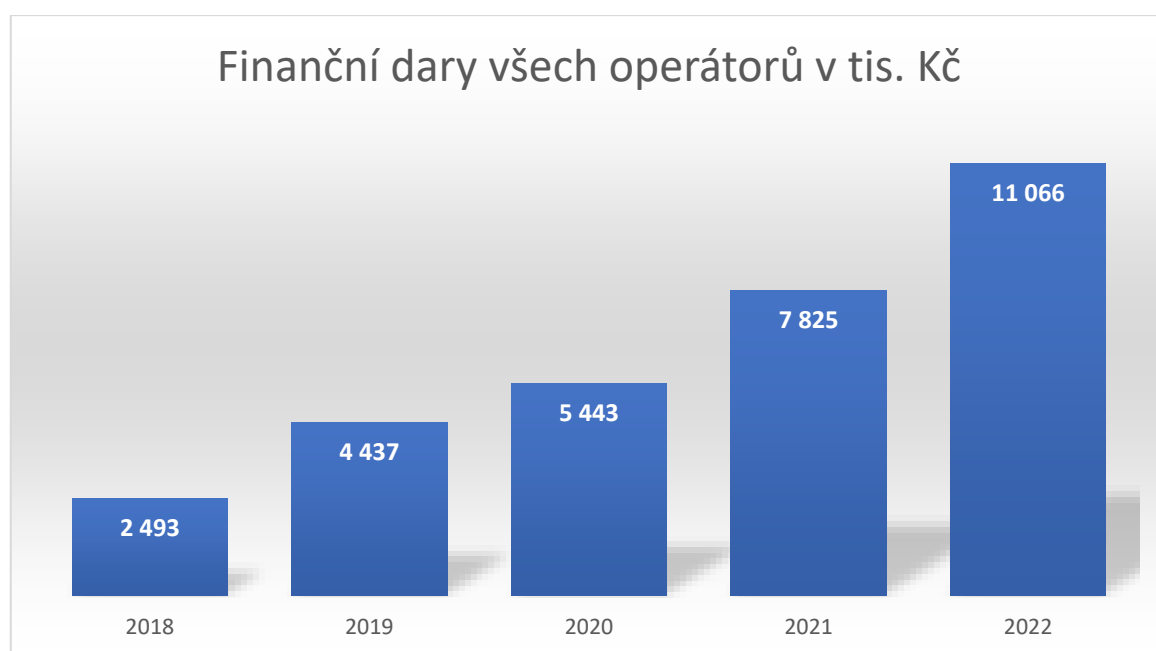
přímou, tak manažerskou. Z uvedených důvodů je nutno vždy zohlednit možnou kapacitu oddělení, tak aby organizace dokázala o zaměstnance dobře pečovat, školit je a motivovat. Firemní kulturu organizace, kde je velmi nízká fluktuace mimo toto oddělení není tato délka pracovního poměru, ovlivňuje tento fakt negativně. Vzhledem k náplni práce, kterou je zejména telefonický kontakt s dárci se ale jedná o nadprůměrnou délku pracovního poměru. Srovnání vychází od externích konzultantů, kteří s organizací pracují na rozvoji kvality a profesionality zaměstnanců tohoto oddělení.

Níže uvedená data zachycují reálné výsledky za období 2018–2021. Pro rok 2022 analýzy vychází z rozpočtu organizace.

Dary firemních dárců získané operátory

Graf č. 20 zachycuje hodnotu darů získaných operátory v tis. Kč za každý kalendářní rok. Po sledované období byl počet operátorů stabilní 4,9 FTE. Rostoucí příjmy ukazují efektivitu při obnovitelnosti daru, které je časově čtyřikrát méně náročné než získání nového darce.

Graf 20: Finanční dary operátorů



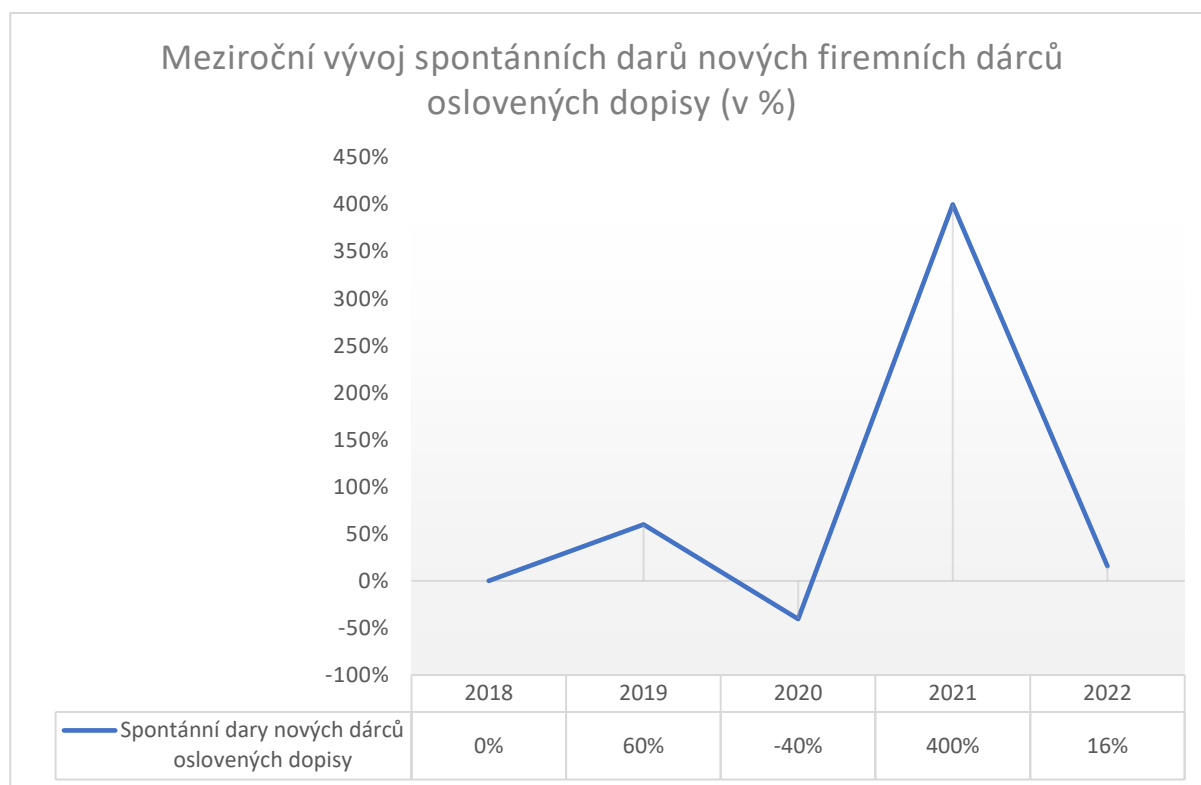
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

Meziroční vývoj spontánních darů nových firemních dárců

Součástí telefundraisingu je i prvotní zaslání dopisu, na který následně operátor navazuje telefonickým hovorem. Ve sledovaném období 2018–2022 zasílá organizace dopisy stejnému počtu potenciálních nových firemních dárců. Graf č. 21 zachycuje meziroční

porovnání příjmů z tohoto prvotního kontaktu. Z uvedeného grafu je zřejmý propad v roce 2020, kdy došlo k meziročnímu propadu o 40 % ve srovnání s rokem 2019. V roce 2021 je trend významně rostoucí. Do portfolia oslovených byly nově zařazeny i municipality, které tvořily 50 % darů bez nutnosti telefonického kontaktu v roce 2021.

Graf 21: Meziroční vývoj spontánních darů nových firemních dárců oslovených dopisy



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

Návratnost investice do telefundraingu

Tabulka č. 13 zachycuje návratnost investic vynaložených na získání daru. Sledované období je 5leté, což je ze zkušenosti partnerských organizací ze zahraničí průměrná doba setrvání firemního dárcce ve spolupráci s neziskovou organizací. Zdravotní klaun, o.p.s. začala využívat tohoto nástroje na konci roku 2017.

Uvedená data vycházejí z reálných výsledků organizace. Náklady jsou ve výši nákladů přímých na mzdy operátorů, jejich vedení, vzděláváním, licence a náklady virtuální ústředny a dále pak náklady na produkci dopisů pro firemní dárcce.

Tabulka 13: Návratnost investice telefundraisingu

Návratnost investice telefundraisingu

Rok	Dary v tis. Kč	Náklady v tis. Kč
2018	4 709	1 689
2019	7 922	1 885
2020	7 543	2 101
2021	12 155	3 298
2022	14 032	4 126
Celkem za období	46 361	13 099
Návratnost investice		3,5

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

Tato metoda se jeví jako vysoce efektivní, ale je velice náročná na lidskou práci, vedení týmu, motivaci i péči. Zároveň v případě krize či nenadálých událostí jsou zaměstnanci fixní složkou nákladů.

4.4.7.3 Online fundraising

Jako nejvýhodnější se jeví forma online fundraisingu, který s sebou nese velmi nízké variabilní náklady, téměř nulové náklady fixní a návratnost investice je okamžitá.

Problémem této metody je ale omezené množství dárců a fanoušků, které lze takto oslovovat. Dárcovská základna musí být pro stejné množství darů desetkrát širší, než je tomu u dopisů. Zároveň je tato základna vždy omezena počtem e-mailových adres, u kterých je možná rozesílka. Vzhledem k tomu, že na rozdíl od adres se v tomto případě nejedná o údaje obchodovatelné, je velmi obtížné je získat zejména na potencionální nové dárci. Vysoká efektivita tohoto daru je omezena kapacitou možnosti získat kontakty, které je možno takto oslovit.

- Online fundraising – stávající dárci a fanoušci organizace

Tabulka 14: Přehled online fundraisingu v letech 2019-2020

	2019	2020	2021
Počet oslovených dárců	23 708	25 382	40 266
Počet získaných darů	71	1 439	807
Průměrný dar (v Kč)	794,00 Kč	1 329,00 Kč	1 000,00 Kč
Náklady produkce (v Kč)	23 056,98 Kč	24 685,01 Kč	39 160,30 Kč
Součet darů celkem (v Kč)	50 450,00 Kč	1 799 537,00 Kč	874 991,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

Tabulka 15: Návratnost investice (ROI)

Sledované období	2019	2020	2021
Průměrný dar (v Kč)	794,00 Kč	1 329,00 Kč	1 000,00 Kč
Náklady produkce (v Kč)	23 056,98 Kč	24 685,01 Kč	39 160,30 Kč
Součet darů celkem (v Kč)	50 450,00 Kč	1 799 537,00 Kč	874 991,00 Kč
Návratnost investice (ROI)	2,2	72,9	22,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

Tabulka č. 14 zachycuje úspěšnost získávání darů pomocí online fundraisingových výzev u skupiny stávajících dárců a fanoušků organizace. Databáze kontaktů oslovených dárců je v tomto případě tvořena kontakty získanými díky rozesílkám dopisů na individuální dárci, které jsou popsány na straně 71 – Individuální dárci osloveni dopisy. Jak je patrné z tabulky č. 14, v roce 2020 byl zaznamenán prudký nárůst úspěšnosti online fundraisingu, kdy celkový součet darů se oproti roku 2019 navýšil o 1,749 tis. Kč, který v roce 2021 opět klesl.

- Online fundraising – ve veřejném online prostoru

Online fundraising na stávající skupinu dárců vyplývá z uvedených dat, jako nejlepší varianta. Má ale své limity. Prvním z nich je zejména počet oslovených. V uvedených datech jsou oslovováni pouze dárci a fanoušci organizace. Druhým limitem je totiž zákonná úprava oslovování potencionálních dárců ve veřejném prostoru, tedy i v prostoru online. Takto získané prostředky jsou v souladu se zákonem 117/2001 Sb. Zákon o veřejných sbírkách

příjmem veřejné sbírky. V souladu s §23, odst. 3 tohoto zákona nesmí náklady na konání sbírky překročit 5 %. Této možnosti může organizace využít pouze v případě, že jí je v mediálním prostoru poskytnut prostor zdarma. Ve sledovaném období byl organizaci takovýto dar poskytnut pouze v roce 2018.

Hodnota nefinančního daru společnosti Seznam.cz: 500 tis. Kč

Hodnota získaných finančních darů pomocí nefinančního daru Seznam.cz: 1 162 tis. Kč

Zisk 663 tis. Kč

Díky vysokým vstupním nákladům není možné při online fundraisingu ve veřejném prostoru dodržet zákonem stanovený limit poměru výtěžku sbírky a nákladů.

Shrnutí návratnosti investic uvedených zdrojů

Tabulka 16: Návratnost investic (ROI)

Návratnost investice (ROI)	2020
Rozesílka dopisů – stávající individuální dárci	6,9
Firemní dárci telefundraisingu	3,5
Online výzvy a kampaně	72,9

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat organizace

Z tabulky č. 16 Dopad finanční investice v čase jednoznačně vyplývá, že jako jediný zdroj nemá návratnost investice v průběhu prvního roku, rozesílka dopisů na nové individuální dárci. Tento krok je vždy investicí, ale již od roku 2006 se organizace věnuje této formě fundraisingu a je schopna vyhodnotit její rizika i přínosy. Jak zachycuje tabulka č. 14, díky věrnosti individuálních dárců, oslovených pomocí metody direct mailingu je návratnost této investice 6,9, při použití postupu výpočtu návratnosti popsaném výše.

5 Závěr a doporučení

Hlavním cíle práce bylo zjistit, jak pandemie Covid – 19 ovlivnila chování finančního dárce neziskové organizace Zdravotní klaun, o.p.s.

V praktické části byla nejprve vypracována PEST analýza, která popisuje faktory, které mají vliv na fundraisingové aktivity organizace.

Politické prostředí je stabilní pro organizaci z pohledu legislativy obecně prospěšných společností. V průběhu trvání pandemie byla politická situace poměrně problematická z důvodu nejasných vládních proti pandemických restrikcí. Z důvodu zamezení šíření onemocnění byly mimo jiné po nějakou dobu uzavřeny domovy pro seniory a další zdravotnická zařízení. To pro organizaci neslo hrozbu v podobě vymizení projektu, a tudíž i nejistému fundraisingu.

Ekonomické faktory s sebou nesou projevené dopady pandemie na finanční jistotu společnosti. Z důvodu uzavírání podniků se řada občanů a firem nacházela v náročné finanční situaci, což mohlo vést k poklesnutí finanční podpory organizace. Mezi další ekonomické faktory na fundraising organizace se řadí přírodní katastrofa na jižní Moravě v roce 2021 nebo zkrachování energetického dodavatele v tomtéž roce.

Dopad pandemie na společnost byly značné a pravděpodobně se budou projevovat i v následujících letech. S příchodem nově vzniklé situace se společnost semkla a velké množství občanů cítilo potřebu pomoci potřebným v podobě finanční podpory i jiné formy. Na fundraisingu organizace se tato vlna solidarity projevila transformací finančních darů na hmotné nebo například značnou slevou z nájmu. Hrozbou byl pro organizaci moment návratu Zdravotních klaunů do nemocnic, přestože pro veřejnost zůstávala tato zařízení i nadále uzavřena. Tím mohla organizace ztratit malé procento individuálních dárců, kteří s tímto faktem nesouhlasili.

Technologické faktory měly vliv na fundraising organizace z pohledu nové strategie online fundraisingu. V důsledku sociální distance, způsobené vládními restrikcemi, bylo znatelné, že veřejnost měla kladné reakce na online výzvy.

Vypracováním analýzy SWOT byl získán přehled o stávající strategii fundraisingu organizace a okolním prostředí, které na strategii mají vliv. Mezi přednosti fundraisingu organizace se řadí profesionalita a specializace zaměstnanců. Silnými stránkami je také péče

o stávají finanční dárce a diverzifikace zdrojů. Fundraisingu by naopak mohlo způsobit potíže konkurenční prostředí nebo velikost organizace a zajištění dostatečného množství financí na udržení projektu. Z výsledku analýz, zkoumajících pandemické období, se jeví jako vhodná příležitost navýšení online fundraisingových výzev. Další šancí k rozvoji fundraisingu přispívá dlouhodobá činnost a důvěryhodnost organizace.

Rizikem pro fundraisingové aktivity je ekonomická krize. Hrozbou je i nedostatečná podpora tématu v médiích. Nenaléhavost tématu k získání darů je také nedostatkem, kterým organizace trpí.

Analýza fundraisingu je založena především na komparaci let před pandemií (2018-2019) a po ní (2020-2021). Výsledky z jarní kampaně roku 2020 ukázaly, že pozitivní reakce z celkového počtu oslovených dárců se navýšila o 3,53 % oproti roku 2019 a organizaci přinesla o 1,128 tis. Kč více než v předchozím roce. Sledován byl i vývoj průměrného daru individuálních dárců v jednotlivých výzvách, který se v důsledku ekonomické dopadů energetické krize v roce 2021 snížil o 674 tis. Kč a ziskovost kampaně poklesla o 14,6 % oproti plánovanému výsledku. V tomto období ubylo více než 2000 dárců, kteří poskytovali průměrný dar do 200 Kč. Zkoumaný je i počet individuálních dárců, kteří finančně podpořili jednotlivé výzvy ve sledovaném období, kde je patrný pokles mezi rokem 2020 a 2021. Je to poprvé, co došlo k poklesu reagujících dárců ve vánoční kampani, která je každoročně nejúspěšnější výzvou k darování. V roce 2021 zaslalo dar o 1 068 méně dárců než v roce 2020.

Rozbor je dále zaměřen na využití online fundraisingových nástrojů, které se v období pandemie začaly využívat více než kdy dříve. Ze statistik vyplývá, že roční hodnota darů, získaných pomocí online výzev od stávajících dárců, v roce 2020 vzrostla o 1,912 tis. Kč.

Počet nově získaných dárců metodou direct mailingu od roku 2019 vzrostl o 0,08 % v roce 2020 a v následujícím roce 2021 se navýšil o 0,48 %. Průměrný dar nově získaných dárců nedosahoval v letech 2018 a 2019 částky 500 Kč, v roce 2020 však vzrostl na 633 Kč.

Dopad pandemie ovlivnil chování drobných firemních dárců, oslovených telefundraisingovým způsobem, kdy v porovnání mezi lety 2019–2020 poklesla

obnovitelnost daru na 80 %. V následujícím roce 2021 se podpora této dárcovské skupiny vrátila k hodnotám před pandemií, tedy konkrétně na 95 %.

V roce 2019 byla průměrná hodnota daru drobných firemních dárců 6,477 Kč, v roce 2020 se oproti tomu snížila o 581,16 Kč. V následujícím roce 2021 průměrná hodnota daru opět vzrostla na 6,330 Kč, stále ale nedosáhla na hodnoty před pandemií.

Přijaté finanční dary organizace konzistentně rostou. Dopad pandemie na ochotu darovat je pozitivní a dárcovství v tomto období výrazně vzrostlo. Oproti roku 2019 je procentuální nárůst finančních darů o 10,2 %. V roce 2021 je nárůst více než dvojnásobný a to o 24,05 %.

Cílem bakalářské práce bylo identifikovat dopady pandemie Covid – 19 na fundraising neziskové organizace Zdravotní klaun, o.p.s. Z výše uvedených analýz lze říci že pandemie podpořila rozvoj a růst filantropické myšlenky a dopady pandemie na fundraisingové aktivity jsou kladné. Do pandemie vstoupila organizace s velmi silnou obavou důsledků způsobených z šíření onemocnění Covid - 19.

Poslání organizace nabízí společnosti mnoho pilířů, na kterých je možno založit rozhodnutí pro stálou podporu organizace Zdravotní klaun, o.p.s. Mezi nejvýznamnější patří stabilita, dlouhodobost a pravidelnost projektu. Právě toto jsou faktory, které se spolupodílí na jeho přijetí v nemocnicích a domovech pro seniory. Organizace dlouhodobě klade důraz na vysokou kvalitu a profesionalitu poskytovaných služeb tak, aby poslání projektu bylo naplňováno v co nejvyšší míře. Tyto faktory zajišťují organizaci velmi dobré výsledky její činnosti v práci s nejmenšími i nejzranitelnějšími. Mezi další výhody poslání patří také to, že je z velké části realizováno na území České republiky a je pro dárců hmatatelné. Ve většině větších nemocnic napříč republikou mohou dárci potkat Zdravotní klauny a ověřit si tak funkčnost i prospěšnost projektu. Neposlední silnou stránkou je nekontroverzní téma, zejména u dětí a trpících.

Tyto silné aspekty pomáhají organizaci vyvažovat některé faktory, které jsou patrné ze SWOT analýzy. Hlavní výzvou na poli fundraisingu je naléhavost projektu. Vzhledem k tomu, že organizace nezajišťuje základní lidské potřeby, není organizací humanitární a její mise je v případě neočekávaných situací zbytná, je velmi těžké zejména v dobách humanitárních a přírodních katastrof získat pozornost dárců a příznivců. Stejně tak je obtížné téma, které je stabilní, pravidelné a každý den nepřináší velké příběhy, umístit do médií.

Poslání organizace Zdravotní klaun, o.p.s. je dlouhodobé a trvalé. Málokdy jeho mise plní média, protože plní službu, která je stále přítomná.

Dalším handicapem organizace je množství lidí službu vykonávajících, kteří jsou nositeli jejího poslání, ale také znamenají fixní náklad v dobách nejistoty.

Výše uvedené faktory vedly k tomu, že společnost zpracovala v prvním měsíci pandemie krizový rozpočet, který počítal s výrazným odlivem dárců, a to z důvodu naléhavosti jiných projektů nebo i díky finančním důsledkům pandemie na příjmy individuálních i firemních dárců.

Toto nelehké období ale nakonec ukázalo opak predikcí z března 2020. Nelehká doba lidí spojila a zejména na jaře 2020 přinesla stabilitu, ale i důležitý faktor očekávání. Přestože nemocnice byly zavřeny a projekt se na dva dlouhé měsíce přesunul do online prostředí, dárci i fanoušci dokázali, že i nadále stojí po boku organizace Zdravotní klaun, o.p.s. a ona může pokračovat v plánování svých aktivit a k odlivu dárců, z výše uvedených důvodů, v krátkém období nedojde.

Po téměř dvou letech pandemického období je zřejmé, že důsledkem pandemie došlo k rozvoji vůle darovat a podporovat potřebné v celé společnosti. V únoru 2022 lze již říci, že tato vůle je ve společnosti stabilní a nepolevila s největší pandemickou vlnou, ale naopak zůstala ve společnosti zakořeněna.

U individuálních dárců došlo k významnému navýšení jejich vůle darovat, a to jak v počtech získaných dárců, tak ve výši poskytovaných průměrných darů.

Dále se společnosti osvědčila strategie diverzifikace příjmů mezi velké množství drobných dárců. I při zasažení celých segmentů ekonomiky pandemickými dopady nebyla ohrožena stabilita organizace v důsledku různorodosti dárců.

Dílčí cíl práce měl stanovit rozložení nákladů na fundraisingové aktivity a určit využití vnitřních zdrojů pro zachování celorepublikového projektu. Pro vypracování dílčího cíle byla zvolena analýza návratnosti investic do daného fundraisingového zdroje. Analýza zachycuje, že v prvním roce nemá návratnost investice (ROI) rozesílka direct mailingu na individuální dárci, je to ovšem investice do budoucích let a dochází k ní přibližně za 8 měsíců. Korespondenční rozesílky se jeví jako investičně nejnáročnější. Zároveň umožňuje

organizaci velké množství dárců, současně s nízkými fixními náklady na zaměstnance. Většina nákladů je variabilní částkou, která se skládá z počtu odeslaných dopisů. Tato fundraisingová metoda generuje největší množství dárců s trvalými příkazy. I přes vysoké vstupní náklady je tato forma důležitou částí fundraisingu. Metoda telefundraisingu se jeví též jako efektivní, přesto je ale poměrně náročná a nákladná k realizaci. V případě nastalých neočekávaných situací, jakou byla pandemie Covid – 19, jsou zaměstnanci telefundraisingu fixní složkou nákladů.

Online fundraising byl vyhodnocen jako nejvýhodnější forma získávání peněžitých prostředků. Jeho variabilní náklady jsou velmi nízké s téměř nulovými fixními náklady a návratnost investice je okamžitá. Jediným úskalím je omezené množství oslovených dárců, přesto by se organizace měla zaměřit na častější využití možnosti online fundraisingu, protože se jeví jako velmi přínosná.

Doporučení ke stávajícím strategiím fundraisingu organizace je především péče o nově získané dárcce během pandemie Covid – 19. Projevený vděk a udržovaný kontakt, posílený o informování smysluplné činnosti a výsledcích organizace, může výrazně ovlivnit další finanční podporu. Přesto, že situace byla nepříznivá, organizace si dokázala udržet diverzifikaci zdrojů, která je důležitým bodem pro zachování finanční stability organizace. Z toho vyplývá doporučení pro organizaci i nadále pokračovat v různorodosti získávání prostředků. Diverzifikací zdrojů se myslí nezávislost organizace na darech několika málo významných dárců. Struktura dárců je tvořena zhruba 70 tis. drobnými dárci individuálními i firemními. V případě nečekaných událostí nebudou všichni postiženi stejnou měrou a tím dochází ke snížení rizika finanční nestability organizace.

Organizace by se měla zaměřit na častější využití možnosti online fundraisingu, protože se jeví jako velmi přínosná.

Z výsledků analýz bylo také patrné, že i přes původní obavy z důsledku pandemie se ukázala velká podpora veřejnosti, která cítila naléhavost a chtěla pomoci udržet existenci organizace i přes neaktuálnost tématu. Odezva na výzvu s příchodem pandemie byla rekordní v dlouhodobé historii fundraisingových aktivit organizace. Proto stojí za zvážení, zda neoslovovat dárcce dle aktuální ekonomicko – politické situace.

6 Seznam použitých zdrojů

- (1) BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.
- (2) BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. V Praze: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.
- (3) HAKALOVÁ, Jana, Yveta PŠENKOVÁ a Šárka KRYŠKOVÁ. *Daňová evidence podnikatelů a jednoduché účetnictví neziskových subjektů*. 3. rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7676-024-0.
- (4) HYÁNEK, Vladimír. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN 978-80-210-5651-0.
- (5) JOŠT, Marek. *Nestátní neziskové organizace: právní úprava, účetnictví, audit, transparentnost*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2019. ISBN 978-80-245-2325-5.
- (6) KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 9788024730752.
- (7) MACHÁLEK, Petr a Jitka NESRSTOVÁ. *Základy fundraisingu a projektového managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5518-6.
- (8) PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-2117-5.
- (9) PESTOFF, Victor A. Third sector and co-operative services — An alternative to privatization. *Journal of Consumer Policy*. 1992, 15 (1), 21-45. ISSN 0168-7034 Dostupné z: DOI: 10.1007/BF01016352

- (10) POSPÍŠIL, Miroslav. *Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti*. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru, c2009. ISBN 978-80-904150-3-4.
- (11) REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 9788086929545.
- (12) SALAMON, Lester M. a Helmut K. ANHEIER. *In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification*. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project – Vydání 3. Johns Hopkins University, 1992. ISBN 1-886333-09-2.
- (13) SEVEROVÁ, Lucie a Karel ŠRÉDL. *Znalostní ekonomika*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2010. ISBN 978-80-213-2131-1.
- (14) SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.
- (15) STRNADOVÁ, Zuzana. *Co by měl vědět příjemce dotace*. Praha: Grada Publishing, 2019. Finance a investování. ISBN 978-80-247-3076-9.
- (16) ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4040-9.
- (17) ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.
- (18) Výroční zpráva organizace Červený nos, Clowndoctors za roky 2018, 2019, 2020
- (19) Výroční zpráva organizace Zdravotní klaun, o.p.s. za roky 2018, 2019, 2020

- (20) *Zákon o daních z příjmů*. In: Česko: Česká národní rada, 1993, ročník 1992, částka 117, číslo 586.
- (21) *Zákon o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů*. In: Česko: Parlament České republiky, Poslanecká sněmovna, 1996, ročník 1995, částka 65, číslo 248.
- (22) *Zákon o účetnictví*. In: Česko: Federální shromáždění České a Slovenské Federativní republiky, 1992, ročník 1991, částka 107, číslo 563.
- (23) *Zákon o veřejných sbírkách*. In: Česko: Parlament České republiky, 2001, ročník 2001, částka 47, číslo 117.
- (24) *Zákon občanský zákoník*. In: Česko: Parlament České republiky, Poslanecká sněmovna, 2014, ročník 2012, částka 33, číslo 89.
- (25) Závěrečná zpráva organizace Červený nos, Clowndoctors za rok 2021
- (26) Závěrečná zpráva organizace Zdravotní klaun, o.p.s. za rok 2021

Seznam použitých online zdrojů

- (1) Aktuální opatření na podporu ekonomiky. *Vláda České republiky* [online]. Praha: Vláda ČR, 2021 [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/podpora-a-ulevy-pro-podnikatele-a-zamestnance-180601/>
- (2) COVID-19: Přehled aktuální situace v ČR. *Onemocneni-aktualne.mzcr.cz* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví ČR, 2020 [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://onemocneni-aktualne.mzcr.cz/covid-19>

- (3) Dárčovské statistiky. *Darujme.cz* [online]. Praha: Darujme.cz, 2022 [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://www.darujme.cz/darcovske-statistiky/>
- (4) Darujte smích, který pomáhá! *Zdravotní klaun* [online]. Praha: Zdravotní klaun, 2020 [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: https://www.zdravotniklaun.cz/?gclid=CjwKCAiAyPyQBhB6EiwAFUuakiHwEPa1QTwov19Tm4ITPKRueIoKFU0a3ISzHMj6iVGZUtP1S6x04BoC5zoQAvD_BwE
- (5) Dopady pandemie COVID-19 na neziskové organizace 2021. *Nadace OSF* [online]. Praha, 2021 [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <https://osf.cz/publikace/dopady-pandemie-covid-19-na-neziskove-organizace-2021/>
- (6) Jak se pandemie promítá do společenských a volnočasových činností? *Život během pandemie* [online]. Praha, 2021 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://zivotbehempandemie.cz/socialni-aktivity>
- (7) Jak založit neziskovou organizaci? *Svět neziskovek* [online]. Praha: Redakce Světa neziskovek, 2000 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://svetneziskovek.cz/management/jak-zalozit-neziskovou-organizaci>
- (8) Mise. *Snadné dárcovství* [online]. Praha [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <http://www.snadnedarcovstvi.cz/o-koalici/>
- (9) Nonprofit Fundraising in the Age of Coronavirus. *Harvard Business Review* [online]. Alan Cantor, 2020 [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <https://hbr.org/2020/04/nonprofit-fundraising-in-the-age-of-coronavirus>
- (10) Nouzový stav. *Covid portál* [online]. Ministe, 2021 [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://covid.gov.cz/situace/onemocneni-obecne-o-opatrenich/nouzovy-stav>
- (11) Nouzový stav. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. Praha, 2020 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/zpravodajstvi-nouzovy-stav.aspx>

- (12) PEST Analysis Ultimate Guide: Definition, Template, Examples. *Pestle analysis* [online]. Frue, K., 2020 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://pestleanalysis.com/pest-analysis/>
- (13) *RED NOSES International* [online]. Vien, 2022 [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <https://www.rednoses.eu/>
- (14) The European Federation of Healthcare Clown Organizations. *EFHCO* [online]. [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <http://www.efhco.eu/european-federation-of-healthcare-clowns-organizations>
- (15) Typologie NNO v ČR podle Státní politiky vůči NNO v letech 2015 - 2020. *Svět neziskovek* [online]. Praha: Redakce Světa neziskovek, 2020 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://svetneziskovek.cz/management/typologie-nno-v-cr-podle-statni-politiky-vuci-nno-v-letech-2015-2020>

7 Přílohy

Příloha č. 1 Hygienická pravidla návštěv vnitřních prostor nemocnic

Příloha č. 2 Etický kodex Zdravotního klauna, o.p.s.

Příloha č. 3 House mailing zaslaný v dubnu 2020

Hygienická pravidla návštěv vnitřních prostor nemocnic Zdravotními klauny při klauniádách

Povolení ke vstupu do nemocnice mají výhradně Zdravotní klauni, kteří:

1. Nejsou pozitivně testovaní na přítomnost SARS-CoV-2, ani netrpí příznaky spojenými s tímto virem.
2. Není jim nařízena karanténa či izolace Krajskou hygienickou stanicí.
3. Při kontaktu s osobou, u které je potvrzeno onemocnění Covid-19, nebo která má příznaky tohoto onemocnění dodržují aktuální pravidla nastavená organizací Zdravotní klaun, o.p.s. Tato pravidla jsou **vždy platná minimálně v rozsahu opatření nařízených vládou ČR**. Z důvodu bezpečnosti pacientů, personálu v nemocnicích i pracovníků organizace, stejně tak jako na žádost konkrétních zdravotnických zařízení, je Zdravotní klaun, o.p.s., oprávněna požadovat **dodatečná pravidla nad rámec vládních opatření** a Zdravotní klauni jsou povinni je dodržovat.
4. Pokud cestovali mimo ČR, dodrželi všechna ochranná právní nařízení vlády ČR pro návrat do ČR.
5. Pečlivě zvažují svůj zdravotní stav a ověří si, že jejich tělesná teplota není vyšší než 37 °C.
6. Jsou testováni testem, který slouží k prokázání bezinfekčnosti dle aktuálního nařízení Ministerstva zdravotnictví, na přítomnost antigenu viru SARS-CoV-2 případně dle interního nařízení Zdravotní klaun, o.p.s., je-li interní nařízení přísnější. Délka bezinfekčnosti po provedení testu se řídí **aktuálně platným nařízením Ministerstva zdravotnictví ČR**. Pokud partnerské zařízení neurčí jinak, výjimku z testování mají Zdravotní klauni, kteří splňují podmínky pro udělení výjimky z testování specifikované vládním protiepidemickým opatřením.

Každý Zdravotní klaun je při vstupu do nemocnice vybavený:

1. respirátorem třídy FFP2 nebo jiným certifikovaným respirátorem se stejným stupněm ochrany;
2. jednorázovými rukavicemi;
3. jednorázovými návleky na obuv;
4. malou příruční dezinfekcí s alespoň 60 % obsahem alkoholu;
5. čistě vypraným kostýmem

Zdravotní klauni jsou v průběhu návštěvy vázáni k dodržování následujících pravidel:

1. Respirátor je povinnou součástí kostýmu. Musí být pečlivě nasazený po celou dobu návštěvy vnitřních prostor zařízení.
2. Zdravotní klaun pečlivě dbá veškerých hygienických doporučení personálu oddělení a nařízení nemocnice.
3. Omezit na maximální možnou míru přinášení předmětů zvenčí na oddělení nemocnic. Rekvizity, které má Zdravotní klaun u sebe, jsou pravidelně dezinfikovány. Zdravotní klaun se snaží předejít předávání předmětu mezi klaunem a pacientem.

Praha, 1. 9. 2020
Aktualizace 14. 1. 2022

ETICKÝ KODEX ZDRAVOTNÍHO KLAUNA

1. Zdravotní klauni spolupracující se společnostmi jsou vyškolení umělci, kteří jsou k profesionálnímu plnění svých úkolů vybaveni potřebným školením, zkušenostmi a dovednostmi.
2. Zdravotní klauni vykonávají svou práci podle svých nejlepších schopností a možností a pružně ji přizpůsobují léčebnému režimu dětí či dospělých a provoznímu řádu zařízení.
3. Zdravotní klauni se řídí hygienickými a bezpečnostními předpisy zařízení.
4. Zdravotní klauni nesmějí provádět návštěvy, jsou-li nemocní, byť by se jednalo o lehké nachlazení.
5. Před a po návštěvě každého oddělení je nutná důkladná hygiena rukou. V případě potřeby je nutno ruce a rekvizity dezinfikovat.
6. Po vstupu na oddělení je nedílnou součástí návštěvy konzultace o aktuálním počtu a zdravotním stavu na oddělení s jednou či více sestrami či sociálními pracovníky. Zdravotní klauni by měli respektovat všechny pokyny personálu a informace získané dotazem by měly přispět k lepšímu splnění účelu návštěvy Zdravotních klaunů.
7. Před vstupem do pokoje si musí Zdravotních klaun vyžádat pacientovo svolení a respektovat jeho přání. Důležitou součástí návštěvy je improvizace, v rámci které mohou být do vystoupení zapojeni i rodinní příslušníci, další návštěvníci a nemocniční personál.
8. Zdravotní klauni jsou v průběhu návštěvy povinni dbát na bezpečnost pacienta či klienta a nesmějí svou činností, rekvizitami či pohybem nikoho ohrozit.
9. Zdravotní klauni nesmějí v zařízeních vykonávat žádné úkoly či zastávat pozice, které by byly nad rámec jejich umělecké činnosti, a za své chování v rámci návštěvy nesou osobní zodpovědnost.
10. Během návštěvy se Zdravotní klauni chovají profesionálně a bez předsudků v otázkách pohlaví, etnické příslušnosti, náboženství, tradic, sexuální orientace, společenského postavení, úrovně vzdělání a nemoci.
11. Zdravotní klauni respektují soukromé a osobní záležitosti pacientů, klientů a jejich rodin a o zdraví navštívených neposkytují ani nezprostředkovávají žádné informace. Veškeré informace o pacientech či klientech získané v průběhu návštěvy či rámci konzultace s personálem jsou pokládány za přísně důvěrné. K takto získaným informacím se Zdravotní klauni chovají vždy v souladu s Obecným nařízením na ochranu osobních údajů (GDPR) a další platnou legislativou.
12. Zdravotní klauni jsou povinni udržovat a rozvíjet vysokou profesionální úroveň své práce, a to v oblasti umělecké, medicínské a psychosociální, dle osnov mezinárodní odborné certifikace RNI. K tomuto účelu společnost zajišťuje pravidelné odborné vzdělávání a podporu s cílem zvyšovat přínos jejich činnosti pro hospitalizované pacienty a seniory

URGENTNÍ!

**Pomozte nám
rozběhnout
VIRTUÁLNÍ
KLAUNIÁDY**

22. dubna 2020

Vážený pane, vážená paní,

svět se v posledních dnech dramaticky změnil. A úsměv je v této mimořádné době ještě důležitější než dřív, a to zejména pro nemocné děti a seniory. Ti zůstávají často izolovaní, bez možnosti návštěv. Jejich obavy a beznaděj vzrůstají.

Proto teď velmi intenzivně hledáme nové cesty, jak přinést radost a vzpruhu těm, kteří to potřebují. Rozbíháme zcela nový program **Virtuální klauniády**. Prostřednictvím internetu umožníme nemocným se „tvářít v tvář“ setkat se Zdravotním klaunem. **A k tomu potřebujeme Vaši pomoc!**

První Virtuální klauniádu jsme úspěšně vyzkoušeli s **Deniskou**. Ta se s klaunem zná už dlouho – čeká na transplantaci ledvin a v nemocnici tráví hodně času. **Zdravotní klauni** jsou jejími dobrými přáteli, protože s **ní byli při každé dialýze**. Současná opatření, zahrnující zákaz návštěv, na ni dopadla zvláště tíživě – ale **díky Virtuálním klauniádám už jsou zase v kontaktu**. Klaun doktor Huba Denisku přes obrazovku navštívil právě v den jejích narozenin a **přinesl jí krásný dárek – smích a radost!**

Vážený pane, vážená paní, abychom dokázali čelit této krizi, musíme jednat rychle – proto se obrácíme na Vás, neboť víme, že Vaše srdce je na správném místě.

Prosím, pomozte nám rozběhnout Virtuální klauniády a přinést je nemocným dětem a osamělým seniorům!

POŠLETE PROSÍM SVŮJ DAR:

na náš účet **600 600 800 / 0600**

s variabilním symbolem **2070002531**

Děkujeme!

Se srdečným pozdravem

Kateřina Slámová Kubešová

Kateřina Slámová Kubešová, ředitelka

V této „karanténové“ době jsme s dcerkou velmi přivítaly vaši novinku - virtuální návštěvu Zdravotního klauna. Moje dcerka Deniska tráví pravidelně dvakrát týdně čtyři hodiny ve FN Motol na lůžku při hemodialýze, a tak ji „pokec“ s klaunem velmi potěší, pobaví a rozveselí. Děkujeme všem Zdravotním klaunům za to, co pro naše nemocné děti děláte.

maminka Dita



Prispějte hned teď a svět se znovu usměje.