

MODERNÍ SPORTOVNÍ KLUB

Řízení a administrativní SK a TJ



Poradce pro DOBROVOLNÍKY působící ve sportu



Evropský rok dobrovolnictví 2011

MODERNÍ SPORTOVNÍ KLUB

Řízení a administrativa SK a TJ

Poradce pro DOBROVOLNÍKY působící ve sportu



Úvodní slovo

Rok 2011 byl Evropskou komisí vyhlášen Evropským rokem dobrovolnictví a ČSTV se zapojil do aktivit na podporu dobrovolnictví na území České republiky. Vás, kteří se dobrovolně věnujete organizaci a rozvoji sportu, je v ČSTV sdruženo asi 160 tisíc a doposud chyběla obecně využitelná pomůcka, která by Vám poskytla odpovědi a návody při řešení situací, které s činností tělovýchovné jednoty a sportovního klubu přicházejí. Jako obecné vodítko nám při její tvorbě posloužily materiály zpracované Oddělením sportu a rekreace vlády Západní Austrálie (Department of Sport and Recreation Government of Western Australia) na podporu činnosti dobrovolníků ve sportovních klubech. Podklady jsme přizpůsobili našim podmínkám a doplnili o zvláštnosti českého prostředí.

Potřebné finanční prostředky poskytlo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy v rámci Programu III – Všeobecná sportovní činnost, na účely podpory a propagace činnosti dobrovolníků ve sportu.

Ačkoliv je v následujícím textu běžně používán mužský tvar všech funkcí, jedná se pouze o praktické zjednodušení a autoři jím v žádném případě nechtějí jakkoliv odrazovat ženy od většího zapojení se do fungování sportovních klubů a tělovýchovných jednot a organizování sportu jako takového.



OBSAH	
Úvodní slovo	2
Co je to dobrovolnictví?	5
Jak funguje sportovní klub?	5
Ve sportovním klubu obvykle dobrovolníci zastávají tyto funkce	5
Předseda/prezident	5
Sekretář/tajemník	6
Členové předsednictva/výboru	6
Člen předsednictva odpovědný za propagaci a Marketing	7
Pokladník/ekonom.....	7
Vedení sportovního klubu (tělovýchovné jednoty)	8
Založení sportovního klubu (TJ)	8
Povinnosti klubu	9
Obecné	9
Základní povinnosti ve vztahu k ČSTV	12
Kompetence a povinnosti statutárních zástupců	13
Jak úspěšně vést schůzi/zasedání?	13
Program jednání.....	13
Průběh jednání.....	14
Plánování	20
Koho do procesu plánování zapojit?	20
Cesta k plánu	21
1) Setkání k plánu	21
2) Příprava plánu.....	21
3) Probírejte plán se členy	21
4) Propagujte svůj plán	21
5) Uskutečňte plán	21
6) Radujte se z úspěchu.....	21
Strategický plán	22
Příprava strategického plánu	22
Hospodaření klubu.....	24
Rozvoj finančních zdrojů.....	25
Marketing.....	25
Kdo dělá marketing?.....	26
Nástroje marketingu	26
Tvorba jednoduchého marketingového plánu	26

Způsoby „prodávání“ vaší organizace.....	27
Spolupráce s médii na propagaci klubu	28
Sponzorství.....	28
Vyhledání a péče o sponzora	28
Kdo může být sponzorem?.....	29
Co sponzoři hledají?.....	29
Co může klub nabídnout?.....	29
Příprava nabídky	30
Tipy.....	31
Na konci období/po akci	32
Pořádání akcí (sportovních).....	33
Základní povinnosti pořadatele sportovní akce z hlediska platných právních předpisů.....	33
Zajištění sportovní akce po zdravotní stránce.....	33
Předejít vzniku své odpovědnosti za škodu na zdraví (nejčastěji úraz)	33
Minimalizace možnosti vzniku své odpovědnosti za škodu vzniklou na odložených věcech.....	33
Zvláštní povinnosti, které mohou vyplývat ze specifčnosti pořádané sportovní akce:	34
Proces pořádání sportovní akce	35
1. etapa: Plánování	35
2. etapa: Příprava.....	36
3. etapa: Koordinace	37
4. etapa: Uskutečnění	38
5. etapa: Po akci	38
Hodnocení.....	39
Jak se starat o dobrovolníky	39
Koordinátor dobrovolníků.....	40
Model managementu dobrovolníků.....	41
Získávání	41
Výběr	42
Seznámení s klubem.....	42
Vzdělávání/rozvoj.....	43
Ocenění	43
Udržení/nahrazení.....	44
Komunikační a informační technologie.....	45
Informační systém ČSTV.....	45
Závěr	48

Co je to dobrovolnictví?

Definici dobrovolnictví je možné v literatuře najít celou řadu. Liší se zejména šíří zahrnutých aktivit a jejich formalizací. Pro účely vysvětlení pojmu dobrovolnictví v této publikaci volíme jednu z těch, které dobrovolnictví pojímají širěji.

„Dobrovolnictví je aktivita, při které lidé věnují svůj čas a své úsilí ze své svobodné vůle, bez finančního zisku, sdílejí své znalosti, schopnosti a dovednosti ve prospěch druhých nebo komunity.“¹

Dobrovolnictví by nemělo být jednostranně přínosnou činností, je důležité si uvědomit, že může být přínosné jak pro příjemce dobrovolné činnosti, tak pro dobrovolníka. Dobrovolník přispívá k rozšíření nabídky nebo dostupnosti určitých služeb v rámci společnosti, zároveň by však měl přinejmenším získat dobrý pocit pramenící z pomoci druhým (k tomu by měl přispět i příjemce), ale neměli bychom také zapomínat na skutečnost, že se celý život učíme. Zkušenosti, dovednosti i znalosti, které si osvojíme ve spojitosti s dobrovolnou činností, nám nikdy nikdo nevezme a zůstanou nám po celý život.

Ve sportovním prostředí může být typickým dobrovolníkem každý, kdo se aktivně podílí na chodu klubu a organizování sportovní činnosti ostatních. Jedná se zejména o trenéry, cvičitele, jejich asistenty, rozhodčí, pokladníky, sekretáře a členy volených orgánů klubů (předsednictva, revizora). Často se vyskytnou i příležitostné možnosti dobrovolně se zapojit, a to při pořádání sportovních akcí nebo údržbě majetku klubu (natírání plotu, úklid areálu atd.). Většina dobrovolníků ve sportu působí v klubech a jednotách, ve kterých jsou zároveň členy.

Jak funguje sportovní klub?

Sportovní kluby a tělovýchovné jednoty jsou právníckými osobami. V prostředí České republiky se v drtivé většině případů jedná o občanská sdružení, která mohou zakládat občané podle zákona č.83/90 Sb. o sdružování občanů. Můžete narazit také na kluby fungující na bázi obchodních společností, pro které však platí jiná pravidla (řídí se obchodním zákoníkem). Dobrovolnictví ve sportu je v ČR spjaté zejména s občanskými sdruženími, a proto se budeme věnovat právě jím.

Základním dokumentem určujícím činnost sportovního klubu jsou jeho stanovy, které také udávají organizační strukturu a statutární orgány klubu (osoby oprávněné jednat jménem klubu). V české praxi je valná většina volených funkcí vykonávána dobrovolně, často i bez nároku na náhrady výdajů spojených s výkonem funkce.

Ve sportovním klubu obvykle dobrovolníci zastávají tyto funkce

Předseda/prezident

Podle stanov je představitelem klubu a má odpovědnost za celkový chod a činnost klubu. Určuje v souladu s podněty a návrhy členů klubu roční plán práce výkonného orgánu (výboru, předsednictva apod.), pomáhá mu při určování priority cílů a snaží se udržovat jeho práci ve stanovených hranicích. Důležitým úkolem předsedy je udržovat jednání předsednictva účelná a produktivní. Reprezentuje sportovní klub.

Předseda zejména:

- řídí zasedání výkonného orgánu (v dalším textu bude pro zjednodušení užíván termín předsednictvo);
- řídí pravidelnou schůzi nejvyššího orgánu (valnou hromadu, členskou schůzi);
- reprezentuje klub na místní, regionální i národní úrovni;
- působí jako prostředník při klubových aktivitách;
- zajišťuje, aby budoucí plány a rozpočty zohledňovaly v co nejvyšší míře přání a potřeby většiny členů.

Předseda by měl:

- mít schopnost efektivně komunikovat;

¹ Government of Western Australia. Valuing Volunteers- A shared Vision. Perth: Western Australia, Department of Community Development, 2002.

- být dobře informován o všech aktivitách klubu;
- mít přehled o představách členů o budoucím směřování klubu;
- mít dobrou pracovní znalost stanov, povinností a úkolů všech ustavených orgánů a komisí;
- být prvním ze členů klubu, měl by členy podporovat v jejich aktivitách.

Sekretář/tajemník

Je hlavním úředníkem klubu, a proto nemusí být vzhledem k rozsahu své činnosti dobrovolníkem. Zajišťuje administrativu klubu, případně koordinuje další osoby zajišťující administrativu. Role a odpovědnost sekretáře se liší klub od klubu a závisí také na jeho zkušenostech.

Jaké jsou jeho úkoly?

- Ve spolupráci s předsedajícím připravuje program jednání předsednictva;
- zajišťuje jednání po organizační stránce (místo, datum, čas, občerstvení);
- rozesílá pozvánky na jednání, podle pravidel daných stanovami;
- shromažďuje a třídí zprávy z jednotlivých oblastí činnosti klubu;
- vyzývá k nominování kandidátů do orgánů klubu, nominace zaznamenává;
- pořizuje zápis z jednání;
- oficiální zápis poskytne v co nejkratší době všem členům SK/TJ, případně zástupcům jednotlivých oddílů, působí-li v SK/TJ (např.: vyvěšením na webových stránkách klubu);
- vyřizuje korespondenci klubu;
- shromažďuje a uspořádává podklady pro výroční zprávu;
- udržuje databáze členů, čestných členů a sponzorů;
- archivuje právní dokumenty jako jsou stanovy nebo smlouvy;
- obvykle je druhým statutárním zástupcem klubu, komunikuje s veřejností a samosprávami;
- stará se o komunikaci se sportovními svazy – podává přihlášky do soutěží, vyřizuje přestupy, zastupuje klub na jednání orgánů svazu, sděluje členům důležité informace od svazu (termíny, změny pravidel atd.), tyto povinnosti mohou zastávat také trenéři (vedoucí družstev);
- dále má na starosti rezervace, odpovídá za obecné povinnosti podle pokynů předsednictva.

Sekretář by měl v ideální případě:

- umět efektivně komunikovat;
- mít dobrou organizaci práce a času, a umět delegovat úkoly;
- umět zachovávat mlčenlivost v opodstatněných případech;
- mít dobrou pracovní znalost stanov.

Členové předsednictva/výboru

Jsou zástupci členů ve vedení klubu a měli by proto představovat určitou rozmanitost názorů členské základny klubu, přesto by měli být schopni efektivně a smysluplně rozhodovat a tím přispívat k rozvoji klubu. Jejich činnost jim usnadní a zefektivní přidělení určitých oblastí kompetencí a odpovědnosti (např.: finance, budoucí rozvoj klubu, propagace a marketing, apod.).

Člen předsednictva odpovědný za propagaci a marketing

Propagace a marketing (budování pozice na trhu, více na straně 25) hrají v „konkurenčním“ prostředí TJ a SK stále významnější roli, proto je vhodné najít v členské základně klubu někoho, kdo by si vzal tuto oblast na starosti. Úkoly této osoby by spočívaly v následujícím:

- přípravě marketingového plánu, který je součástí strategického plánu SK a TJ (viz dále v textu), případně i ve spolupráci s dalšími členy;
- spolupráci s pokladníkem při přípravě rozpočtu k naplnění marketingového plánu;
- dohledu a zajištění naplnění marketingového plánu, na čemž spolupracuje s dalšími členy;
- předkládání pravidelných zpráv předsednictvu.

Osobě v této pozici se bude zejména hodit:

- schopnost efektivně komunikovat;
- pozitivní a entuziastický přístup;
- dobrá organizace;
- znalosti a zkušenosti z oblasti marketingu a kontakty a zkušenosti se vztahy s místními médii.

Všichni členové předsednictva sehrávají významnou úlohu v klubovém životě a mají zejména zodpovědnost za jeho rozvoj.

Pokladník/ekonom

Pokladník má na starosti finanční záležitosti klubu a je z tohoto titulu přímo odpovědný předsedovi a předsednictvu. Ve větších klubech může být zřízena Ekonomická komise, též by pak pokladník předsedal.

Úkoly a odpovědnosti pokladníka jsou:

- příprava a průběžná pečlivá kontrola plnění rozpočtu;
- správa pokladny a bankovního účtu;
- odpovědnost za včasnost a správnost všech plateb;
- vedení záznamů o příjmech, výdajích a příslušných daňových dokladech v souladu s platnými předpisy, což v současné realitě znamená téměř povinnost vést podvojný účetnictví (viz Obecné strana 9);
- nezpracovává-li sám účetní výkazy, spolupracuje na jejich zpracování s účetním;
- připravuje a předkládá pravidelné zprávy pokladníka pro předsednictvo;
- připravuje a zpracovává výroční finanční zprávu.

Osoba pokladníka by měla mít tyto znalosti a dovednosti:

- pořádnost a pečlivost;
- možnost vyhradit si pravidelně čas na vedení záznamů;
- schopnost vést záznamy řádně;
- schopnost pracovat postupně a logicky;
- udržovat si přehled o aktuálních právních normách týkajících se účetnictví a finančního chodu sportovního klubu.

V každodenní činnosti klubu se vyskytuje celá řada dalších činností, které je třeba zajišťovat, aby klub mohl plnit svoje poslání, tedy věnovat se sportovní činnosti. Naprosto nepostradatelnými jsou trenéři zajišťující sportovní přípravu členů. Většina národních sportovních svazů samostatně nebo ve spolupráci s tělovýchovnými vyššími a vysokými školami připravuje vlastní vzdělávací trenérské programy.

Organizace sportovních a kulturních akcí pořádaných klubem samozřejmě také patří k činnostem, které by se bez dobrovolné aktivity členů nebo jiných obětavých lidí z okolí klubu jen stěží obešly.

Také při údržbě sportovišť se najde celá řada činností, které mohou a také je vykonávají dobrovolníci a přispívají tak k lepšimu využití společenských a zdravotních přínosů sportu.

Vedení sportovního klubu (tělovýchovné jednoty)

Založení sportovního klubu (TJ)

Založení sportovního klubu není příliš složitou záležitostí. Řídí se zákonem č.83/90 Sb. o sdružování občanů (http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?kam=zakon&c=83/1990).

Postup při zakládání SK by měl být asi následující:

1. Ujistěte se, že je takový klub potřebný (ve vašem okolí není klub se stejným posláním a zaměřením).
2. Zjistěte si, zda máte ve svém okolí potřebné zázemí (sportoviště, potenciální členskou základnu).
3. Připravte návrh stanov SK (<http://www.cstv.cz/informaceprovas/legislativniporadna/vzorstanovtj.doc>).
4. Připravte si účinný systém registrace členů² (např. IS ČSTV <http://www.cstv.cz/software.htm>).
5. Navrhněte rozpočet SK.
6. Svolte budoucí členy SK a projednejte stanovy a rozpočet, určete si cíle.
7. Domluvte, kdo bude zajišťovat administrativu.
8. Přijměte členy (počítá-li s tím rozpočet, po zaplacení příspěvků), odsouhlasíte stanovy a rozpočet, zvolte orgány SK.

Poté je třeba splnit požadavky, které na založení SK klade náš právní řád:

SK, jakožto občanské sdružení mohou založit nejméně tři osoby, z nichž alespoň jedna musí být starší 18 let (tzv. přípravný výbor). Přípravný výbor musí vypracovat stanovy sdružení. Stanovy je pak následně třeba zaslat Ministerstvu vnitra ČR ve dvojím vyhotovení spolu s návrhem na registraci. Pokud MV ČR nebude mít proti stanovám námitek, zašle zpět jedno vyhotovení stanov s razítkem, že sdružení zaregistrovalo a s vyznačeným identifikačním číslem (IČ). Název sdružení se musí lišit od názvu již registrovaného sdružení. V tom může pomoci nahlédnutí do seznamu občanských sdružení (<http://aplikace.mvcr.cz/seznam-obcanskych-sdruzeni/>).

Členové klubu si volí svého předsedu, případně předsednictvo, který má právo za klub jednat. Dalšími funkcemi v klubu, které je samozřejmě možné sdružovat pod jednu osobu jsou sekretář/tajemník a pokladník.

Předsednictvo je vhodné volit v co nejmenším počtu členů, nejlépe podle přesně vymezených zodpovědností, stanovených na základě předpokládaných potřeb klubu (finance, sportovní činnost – organizační zajištění, společenské záležitosti apod.) a na základě kvalifikace, časových možností a odhodlání kandidátů pro plnění těchto potřeb.

Nejen při zakládání SK Vám budou zajisté nápomocné informace a vzory dokumentů, které jsou přístupné v legislativní poradně ČSTV na adrese:

http://www.cstv.cz/legislativni_poradna_a_informace.htm

Jedná se zejména o vzorové stanovy, návrh na registraci stanov u Ministerstva vnitra ČR, možnost zřízení organizačních jednotek a další.

Tipy do začátku:

- Veďte si statistiku členů a dobrovolníků obsahující jména a potřebné kontaktní údaje.
- Myslete na budoucnost! – udržujte si záznamy o založení a další důležité informace.

² SK a TJ sdružené v ČSTV mají zdarma k dispozici evidenční SW

- Vždy mějte připravený rozpočet (nezapomeňte, že má dvě složky – příjmy a výdaje; obtížnější bude naplnit příjmovou stránku, proto si zjistěte možnosti podpory klubu z grantů obce, města, kraje, národního sportovního svazu, střešní organizace).
- Udržujte své členy informované – třeba rozesíláním elektronických měsíčníků.
- Pravidelné zajímavé schůze, na kterých se budou dělat důležitá rozhodnutí, udrží váš klub pohromadě.
- Zaměstnejte v rámci klubu i ostatní členy, dejte jim možnost využít jejich přednosti a zamezte tak přetížení zvolených zástupců.
- Vytvářejte klubovou kulturu např.: volbou klubových barev a loga.
- Pokuste se zapojit rodinné příslušníky členů a rozvíjejte společenské aspekty klubu.
- Zvažte možné přínosy sdružení ve střešní organizaci a národním sportovním svazu (poradenství, evidenční SW, kolektivní smlouvy).
- Najděte si čas na důkladné plánování, do kterého jsou zapojeni členové.
- Nezapomeňte na zákonné povinnosti.

Povinnosti klubu

Obecné

Změna stanov

Klub je povinen do 15 dnů od přijetí rozhodnutí oznámit písemně (ve dvojím vyhotovení změněného textu) Ministerstvu vnitra ČR změnu stanov, změnu údajů ve stanovách uvedených (např.: adresy), vznik nebo zánik organizační jednotky i zánik sdružení jako takového.

Ochrana osobních údajů

Ochrana osobních údajů je zákonnou povinností od roku 2000. Za postačující se dle stanoviska Úřadu na ochranu osobních údajů považuje udělení souhlasu člena se zpracováním osobních údajů (výslovně je třeba uvést rodné číslo) spolu s podpisem na prezenční listině účastníků jednání členské schůze oddílu, valné hromady klubu a podobně, tedy na takové akci, kde je z organizačního hlediska splnění povinnosti nejsnazší. U nových členů je vhodné tuto záležitost řešit již v rámci přihlášky do SK/TJ. Vzory a další informace naleznete zde

(<http://www.cstv.cz/informaceprovas/legislativniporadna/osobniudaje2.doc>).

Má-li zaměstnanec:

Jako každý jiný zaměstnavatel se musí SK/TJ přihlásit ke všem zdravotním pojišťovnám, u kterých jsou pojištěni jeho zaměstnanci a k místně příslušné správě sociálního zabezpečení. Dále je třeba zaměstnance při nástupu do zaměstnání přihlašovat u zdravotní pojišťovny a správy sociálního zabezpečení a při ukončení zaměstnání zase odhlašovat. SK/TJ jako zaměstnavatel dále odvádí za zaměstnance zdravotní a sociální pojištění a rovněž odvádí správci daně zálohy na daň z příjmů svých zaměstnanců.

Registrace u správce daně

Povinnost registrace u správce daně nevzniká hned při vzniku sdružení, ale až za následujících podmínek:

Poplatník má povinnost podat přihlášku k registraci u místně příslušného správce daně do 30 dnů od obdržení povolení k podnikatelské činnosti nebo od počátku provozování jiné výdělečné činnosti (tam kde povolení není třeba).

Pokud nebude splněna shora uvedená podmínka (to většinou u klubů bývá, když tyto nepodnikají), vznikne povinnost podat přihlášku k registraci k dani do 30 dnů až ode dne, kdy daňový subjekt začne vykonávat činnost, jejíž výsledky jsou předmětem daně. Cíli povinnost registrovat se u správce daně z hlediska daně z příjmu začne mít sdružení až v okamžiku, kdy fakticky začne vykonávat

svou činnost, při které by výsledkem mohly být zdaňované příjmy, nikoli hned od své registrace na MV ČR. Další povinnost ve vztahu ke správci daně může nastat v okamžiku, kdy TJ/SK vznikne povinnost srážet daň nebo zálohy na ní. O tuto záležitost půjde zejména v případě, kdy se TJ/SK stane zaměstnavatelem, tj. začne platit mzdu svým zaměstnancům, kde je povinen z této mzdy srážet zálohy na daň a odvádět je správci daně. Zde je stanovena 15 denní lhůta k přihlášení ode dne vzniku povinnosti srážet daň.

Daňové povinnosti

Také na občanská sdružení, přestože se jedná o neziskové organizace, se vztahují daňové zákony a povinnosti. Musí se řídit zákonem o dani z příjmů (č. 586/1992 Sb. http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?kam=zakon&c=586/1992). Poplatníkem daně je také organizační složka SK/TJ (vzniklá v souladu se stanovami sdružení) s vlastní právní subjektivitou. SK/TJ vykonává podle svých stanov činnost hlavní (posláná organizace) a může vykonávat také činnost vedlejší (hospodářskou). Pro hlavní činnost platí, že nepřekročí-li příjmy z této činnosti výdaje na ní vynaložené, není předmětem daně. Vedlejší činnost je předmětem daně vždy a její zdaňování se neliší od zdaňování příjmů obchodních společností. Dále jsou předmětem daně vždy příjmy z reklam a příjmy z nájemného. Příjmy z členských příspěvků mohou být od daně v případě SK/TJ osvobozeny, umožňují-li jejich výběr stanovy sdružení. Po správném stanovení základu daně, ho lze v případě SK/TJ snížit až o 30%, maximálně však o 1 mil. Kč, použijí-li se prostředky získané takto dosaženou úsporou daňové povinnosti ke krytí nákladů (výdajů) souvisejících s činnostmi, z nichž získané příjmy nejsou předmětem daně (hlavní činnost), a to ve třech bezprostředně následujících zdaňovacích obdobích. V případě, že 30% snížení činí méně než 300 tis. Kč, lze odečíst částku až ve výši 300 tis. Kč, maximálně však do výše základu daně. Kdyby SK/TJ nedokázal úsporu daňové povinnosti plně nebo částečně uplatnit dle výše uvedeného principu, je povinen navýšit o zbytek této úspory základ daně v tom zdaňovacím období, kdy končí činnost nebo končí stanovená lhůta pro použití prostředků. V souvislosti s daní z příjmu je důležité striktně rozlišovat při uzavírání smluvních vztahů s podporovateli SK/TJ mezi prodejem reklamy (marketingových práv) a poskytnutím daru (jednostranné plnění ze strany dárce). Daňové přiznání není SK/TJ (poplatník, nezaložený za účelem podnikání) povinen podat, pokud nemá příjmy, které jsou předmětem daně (hlavní činnost převyšují-li výdaje příjmy a vedlejší činnost), nebo má pouze příjmy od daně osvobozené (členské příspěvky), nebo příjmy, z nichž je daň vybírána podle zvláštní sazby daně, a nemá přitom povinnost zvyšovat základ daně z důvodu nevyužití daňové úspory. Ve všech ostatních případech je povinen podat přiznání do konce třetího měsíce (do konce šestého měsíce, využívá-li služeb daňového poradce), následujícího po skončení zdaňovacího období, běžně kalendářního roku.

Daň z přidané hodnoty (č. 235/2004 Sb., http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/_s.155/701?l=235/2004) se nebude týkat zdaleka všech SK a TJ, avšak je důležité zachytit moment, ve kterém SK/TJ přestává být osobou osvobozenou od uplatňování daně. Ten nastává přesáhne-li jeho obrat částku 1 mil. Kč za nejvýše 12 bezprostředně předcházejících po sobě jdoucích kalendářních měsíců. Důležité je, že do obratu pro účely DPH se nezahrnují členské příspěvky ani poskytování služeb úzce souvisejících se sportem osobám, které vykonávají sportovní nebo tělovýchovnou činnost. Obrat je tedy pro účely DPH nutné sledovat ve zpoplatněných činnostech úzce souvisejících se sportem. Jako příklad můžeme uvést provozování obcerstvení nebo restaurace. V případě nejasností je, vzhledem ke složitosti problematiky, lepší obrátit se o radu na odborníky.

Předmětem silniční daně (č. 16/1993 Sb., http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/696/_s.155/701?l=16/1993) jsou motorová vozidla mimo jiné používaná k činnostem, z nichž plynoucí příjmy jsou předmětem daně z příjmu u subjektů, nezaložených za účelem podnikání podle zvláštního předpisu a vždy vozidla s nejvyšší povolenou hmotností alespoň 12 tun. Daňové přiznání podává poplatník nejpozději do 31. ledna daného roku.

Daň z nemovitostí (č. 338/1992 Sb., http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/696/_s.155/701?l=338/1992) podléhají pozemky a stavby. V případě pozemků jsou od daně osvobozeny pozemky tvořící jeden funkční celek se stavbou ve vlastnictví sdružení občanů a pozemky veřejně přístupných parků, prostor a sportovišť. Tato osvobození lze však uplatnit jen tehdy, není-li pozemek současně využíván k podnikatelské činnosti nebo pronájmu, a to ani jiným občanským sdružením. Stejně je tomu také v případě staveb. Daňové přiznání podává poplatník nejpozději do 31. ledna daného roku.

Dědění, darování a převod nemovitostí (č. 357/1992 Sb., http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/696/_s.155/701?l=357/1992) podléhají každé zvláštní dani. Občanská sdružení patří pro účely daně dědické, darovací a z převodu nemovitostí do III. skupiny osob, ostatní fyzické a právnické osoby.

Sazba daně dědicke a darovací je u III. skupiny osob progresivně rostoucí podle velikosti základu daně, a to od 7 do 40%. Výsledná částka daně se pouze u daně dědicke vynásobí koeficientem 0,5. SK/TJ může dědit podle zákona jen ze závěti. Přiznání k dani dědicke je poplatník povinen podat do 30 dnů od nabytí právní moci rozhodnutí, kterým bylo ukončeno dědicke řízení nebo kdy uplynul příslušný kalendářní rok, jde-li o bezúplatně nabytí majetku právnickou osobou založenou nebo zřízenou k zabezpečení činnosti v oblasti ... tělovýchovy, sportu... Přiznání k dani darovací je poplatník povinen podat do 30 dnů ode dne, v němž došlo k bezúplatnému nabytí movitého majetku ..., kdy mu byla doručena smlouva o bezúplatném převodu vlastnictví k nemovitosti, ... nebo kdy uplynul příslušný kalendářní rok, jde-li o bezúplatně nabytí majetku právnickou osobou založenou nebo zřízenou k zabezpečení činnosti v oblasti ... tělovýchovy, sportu...

Od daně dědicke a darovací je osvobozeno bezúplatně nabytí majetku právnickou osobou se sídlem v tuzemsku nebo na území jiného evropského státu, založenou nebo zřízenou k zabezpečování činnosti v oblasti kultury, školství, výchovy a ochrany dětí a mládeže, vědy, výzkumu, vývoje, vzdělávání, zdravotnictví, sociální péče, ekologie, ochrany opuštěných zvířat nebo ohrožených druhů zvířat, **tělovýchovy, sportu** a požární ochrany, je-li bezúplatně nabytí majetku určeno na zabezpečování uvedené činnosti. Přesto je povinnost podat přiznání k těmto daním, pokud nastaly výše uvedené skutečnosti.

Předmětem daně z převodu nemovitostí je úplatný převod nebo přechod vlastnického práva k nemovitosti (více viz zákon). Daň z převodu nemovitostí jsou 3% z ceny nemovitosti zjištěné podle zvláštního právního předpisu (odhad) nebo kupní cenou, je-li tato vyšší než zjištěná. Poplatník je povinen podat místně příslušnému správci daně (podle nemovitosti) přiznání k dani z převodu nemovitostí nejpozději do konce třetího měsíce následujícího po měsíci, v němž byl zapsán vklad práva do katastru nemovitostí, nabytí účinnosti smlouva o úplatném převodu vlastnictví k nemovitosti, která není evidována v katastru nemovitostí nebo nabytí účinnosti smlouva o postoupení pohledávky, ...

SK i TJ se také při své činnosti setká s daněmi zvláštního druhu – místními poplatky, které jsou zákonem zcela svěřeny do působnosti obcí. Při činnosti SK se nejčastěji setkáte s těmito poplatky: poplatek za lázeňský nebo rekreační pobyt (vybírá ubytovatel), poplatek za užívání veřejného prostranství (neplatí se z akcí, jejichž výtěžek je určen na charitativní nebo veřejně prospěšné účely), poplatek ze vstupného (neplatí se z akcí, jejichž celý výtěžek je určen na charitativní nebo veřejně prospěšné účely).

Věříme, že byl v rámci této kapitoly poskytnut základní přehled o daňových povinnostech SK a TJ, přesto doporučujeme, pro větší vzhled po problematice, využít knihu Daňové povinnosti TJ a SK od Ing. Jířího Topinky (ISBN 978-80-7376-014-4, Olympia, Praha, 2007) a vždy aktuální znění zákona (při zpětné kontrole tehdejšího znění zákona).

Účetnictví

Sportovní klub fungující jako občanské sdružení je také povinen řídit se zákonem o účetnictví (č. 563/1991 Sb., http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?l=563/1991). Tzv. jednoduché může vést pouze v případě, že výše všech jeho příjmů nepřesáhla v předchozím roce 3 mil. Kč. V ostatních případech je SK/TJ povinen vést účetnictví ve smyslu zákona („podvojné“).

Zdravotní prohlídky

Z obecně platných právních předpisů – zejména ze Směrnice Ministerstva zdravotnictví ČR č. 3/1981 a z prevenční povinnosti upravené §415 občanského zákoníku platí pro zdravotní prohlídky následující:

1. TJ/SK je povinna určitý druh preventivní zdravotní prohlídky pro sportovní činnost po účastnících této činnosti vyžadovat
2. formu, druh a rozsah (zejména, zda postačí prohlídka od obvodního lékaře, či je vyžadována prohlídka specialistou – tělovýchovným a sportovním lékařem) zdravotní prohlídky je oprávněn stanovit příslušný sportovní svaz; sportovní svaz je totiž s ohledem na své postavení nejlépe schopen posoudit rozsah zdravotní zátěže daného sportu
3. s ohledem na prevenční povinnost, podle které si má každý počínat tak, aby nedocházelo ke škodám, nelze v žádném případě doporučit, aby TJ/SK nahrazovala zdravotní prohlídku čestným prohlášením sportovce, že provádí činnost na vlastní nebezpečí.

Na internetových stránkách České společnosti tělovýchovného lékařství (www.cstl.cz) je k dispozici seznam tělovýchovných lékařů (odborný lékař s atestací), sportovních lékařů (absolventi odborných kurzů) a tělovýchovně-lékařských pracovišť.

Bezpečnost sportovního zařízení

Z hlediska bezpečnosti sportovního zařízení a jeho provozu je třeba vycházet z několika předpisů:

- předně z občanského zákoníku, který obecně upravuje povinnost každého chovat se tak, aby se předcházelo vzniku škody (ať na majetku, tak na zdraví);
- z technických bezpečnostních norem, které se týkají zařízení dětských hřišť (jde zejména o ČSN EN 1176 a ČSN EN 1177); technické normy sice nejsou bez dalšího závazné, nicméně jsou v nich vyjádřena obecně uznávaná technická řešení; lze doporučit se jimi alespoň orientačně řídit.

Z doporučené metodiky MŠMT k zabezpečení provozu a údržby TVZ; nejedná se sice o závazný dokument, ale lze ho dobře použít jako doporučení; tento dokument je k dispozici v Legislativní poradně ČSTV.

Z hlediska bezpečnosti lze rovněž doporučit vydat pro sportovní areál (hřiště) provozní řád, který bude veřejně přístupný a dostupný. Zde by měla být upravena bezpečnostní pravidla pro výkon sportovní činnosti, dále by měly být vymezeny nebezpečné činnosti a jejich zákaz (případně jen pro určitou skupinu uživatelů např. zákaz manipulace s objemnými částmi vybavení sportoviště dětmi) a nebezpečné zóny se zákazem vstupu apod.

Návštěvní řády

Kdo je povinen návštěvní řád vydat?

Návštěvní řád je dle textu §7a zákona o podpoře sportu (č. 115/2001 Sb., http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=115%2F2001+Sb.&number2=&name=&text) povinen vydat vlastník sportovního zařízení. Nicméně zákonodárce měl zřejmě na mysli, aby návštěvní řád vydával ten, kdo zařízení skutečně provozuje, a to nejen z titulu svého vlastnického práva, ale i např. na základě nájemní smlouvy, smlouvy o výpůjčce apod. Návštěvní řád by tak tedy měl vydat provozovatel.

Kdy je nutné návštěvní řád vydat?

Povinnost vydat návštěvní řád vždy a ve všech sportovních zařízeních z textace citovaného zákona sice vyloženě nevyplývá, ale s ohledem na možný vznik odpovědnosti za způsobenou škodu (ať již na zdraví či majetku) je na místě, aby návštěvní řád byl ve sportovním či tělovýchovném zařízení vyvěšen.

Vzor návštěvního řádu je k dispozici v Legislativní poradně ČSTV. Je však třeba ho přizpůsobit specifickým podmínkám v rámci konkrétního sportovního zařízení.

Základní povinnosti ve vztahu k ČSTV

Sdružení ve střešní organizaci nepříliš jen výhody a práva, ale samozřejmě také určité povinnosti. Sdružení SK nebo TJ v ČSTV se děje na základě písemné přihlášky zasláné příslušnému okresnímu sdružení ČSTV (http://www.cstv.cz/regionalni_sdruzeni-kraje.htm) a řídí se směrnicí č. 3 z roku 1998 (http://www.cstv.cz/informaceprovas/legislativniporadna/smernice/smernice_3-1998.htm), není-li v okrese ustaveno licencované okresní sdružení, rozhoduje dle Stanov ČSTV (http://www.cstv.cz/informaceprovas/ostatni/stanovy_cstv_zneni2011.pdf), o přijetí SK/TJ valná hromada ČSTV. Přihláška musí obsahovat výslovný projev vůle ke sdružení v ČSTV podepsaný dvěma oprávněnými zástupci klubu (jedním, je-li to v souladu se stanovami SK/TJ), název SK nebo TJ, datum a číslo registrace u ministerstva vnitra ČR, IČ, oficiální adresu SK/TJ a adresu pro korespondenci včetně telefonu a emailu. Dále obvykle obsahuje: jméno předsedy, tajemníka event. dalšího představitele, název původního SK/TJ, pokud nový SK/TJ vznikl rozdělením stávajícího; informací o majetkovém vypořádání s původním SK/TJ, informací o sdružení v jiné střešní sportovní organizaci a bankovní spojení. K přihlášce TJ/SK přiloží vlastní stanovy, registrované u MV ČR s doložkou registrace (razítko MV ČR, datum a číslo registrace). O přijetí TJ/SK do ČSTV rozhoduje VV okresního sdružení na své nejbližší schůzi.

Evidence členské základny

Evidence členské základny se v ČSTV uskutečňuje podle směrnice č.2 z roku 1997 - (http://www.cstv.cz/informaceprovas/legislativniporadna/smernice/smernice_2-1997.htm). Evidence členů musí být pravdivá, průkazná a musí obsahovat údaje podle této směrnice, aby mohla být ČSTV centrálně shromažďována a dále používána. Každý/á v ČSTV sdružený/á klub/jednota je povinný/á vždy dle stavu k 31.12. běžného kalendářního roku vykázat svému příslušnému okresnímu sdružení ČSTV aktualizovaný pře-

hled členské základny, včetně údajů o jednotlivých členech: jméno, příjmení, rodné číslo, sportovní odvětví a charakteristika (registrovaný sportovec, neregistrovaný sportovec, trenér/cvičitel, rozhodčí, činovník, ostatní).

Pasport tělovýchovných zařízení

Pasport tělovýchovných zařízení je prováděn na základě pokynu předsedy ČSTV. Slouží k udržení aktuální databáze údajů o tělovýchovných zařízeních ve vlastnictví nebo v užívání SK a TJ, v okresních sdruženích a sportovních svazech sdružených v ČSTV. Databáze byla pořízena na základě šetření o stavu majetku uskutečněného v roce 2003 a je každoročně pravidelně aktualizována. Vlastní aktualizace dat se provede pouze v těch případech, kdy u těchto tělovýchovných zařízení došlo od poslední aktualizace ke změnám v právních vztazích, k zásadním změnám pasportem sledovaných technických parametrů, nebo k novému nabytí takových zařízení. Povinnost aktualizovat údaje pasportu se stanovuje vždy, i tehdy, kdy bylo tělovýchovné zařízení vybudováno nebo zhodnoceno realizací investiční akce s účastí dotace ze státního rozpočtu z programů Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy a Ministerstva financí ČR, s účastí dotací z územních rozpočtů nebo finančních zdrojů mimo státní rozpočty. Aktualizovat data pasportu je nutné v nejbližší stanoveném termínu po předání vybudovaného díla do užívání.

Kompetence a povinnosti statutárních zástupců

Podle obecné právní úpravy obsažené v ustanovení §20 občanského zákoníku činí právní úkony právnické osoby ve všech věcech ti, kteří jsou k tomu oprávněni stanovami (zakládací listinou) nebo zákonem.

Jedná se o tzv. statutární orgány, které jednají za právnickou osobu bez omezení. Případné omezení vnitřním předpisem (např. tak, že jejich úkon vyžaduje schválení dalšího orgánu) má působnost pouze „dovnitř“ právnické osoby. Navenek vůči třetím osobám je neúčinné. Statutárním zástupcem bývá zpravidla předseda a sekretář nebo ekonom, případně také místopředseda. Za klub mohou podepisovat smlouvy a jinak jednat (činit právní úkony) i jiní její pracovníci nebo členové, pokud je to stanoveno ve vnitřních předpisech klubu (provozní řád,...) nebo je to vzhledem k jejich pracovnímu zařazení obvyklé. Překročí-li tyto osoby své oprávnění, vznikají práva a povinnosti klubu jen pokud se právní úkon týká předmětu činnosti klubu a jen tehdy, jde-li o překročení, o kterém druhý účastník nemohl vědět.

Z výše uvedeného tedy vyplývá význam stanov klubu (zakládací listiny).

Jak úspěšně vést schůzi/zasedání? (rady pro předsedajícího)

Stanovy, uvební a jednací řád mohou upravovat jednotlivé aspekty, způsoby a formy vedení schůze a hlasování. Nabízíme Vám některé osvědčené postupy, kterými se můžete řídit.

Předsedající řídí schůzi, přijímá návrhy, pozměňovací návrhy, dohlíží na dodržování programu jednání a na to, aby probíhalo správně a účelně.

Zasedání nemusí být vždy notně vedeno formálně, záleží na předsedajícím, který rozhoduje o tom jak formálně bude jednání vést. Každopádně v průběhu jednání nastávají okamžiky, kdy je nezbytné, aby trval na dodržování základních pravidel. Měl by:

- zajistit spravedlivé zacházení se všemi řádnými účastníky;
- nepřipouštět vyrušování;
- dosáhnout rozhodnutí (usnesení).

Program jednání

Základem každé schůze je její program, který udává směr, strukturu a účel setkání. Program by měl být společným dílem předsedajícího

KVORUM

Ve stanovách organizace může být uvedeno kvorum – minimální počet oprávněných členů, kteří musí být přítomni na jednání v daném čase, aby bylo právoplatné. Je-li to opodstatněné (např. je známa informace, že člen je již na cestě a byl zdržen nepředvídatelnou okolností), může předsedající pozdržet stanovený začátek jednání, aby se mohl dostavit potřebný počet členů. Zde je třeba upozornit, že u nejvyššího orgánu taková benevolence neplatí, nemá-li oporu ve stanovách. Po naplnění kvora může být jednání zahájeno. Klesne-li v průběhu jednání počet přítomných oprávněných členů pod hodnotu kvora, neměla by být přijímána žádná další rozhodnutí. Ve stanovách může být kvorum a postup při jeho nenaplnění upraveno různě a může tak být umožněno další pokračování jednání.

a sekretáře. U nejvyššího orgánu může být ve stanovách upraveno právo členů požadovat zařazení určité záležitosti na program (např. tak, že určitá záležitost musí být na program zařazena požádá-li o to písemně třetina členů). Program by měl být dodržen, přestože se jednání ubírají jinak. Program se rozesílá účastníkům s dostatečným předstihem, aby se na jednání mohli připravit a jejich příspěvky tak byly věcné a smysluplné.

Průběh jednání

Vyzvěte přítomné k usazení a klidu několik minut před plánovaným začátkem schůze. Začít načas je důležité.

Zahajte jednání včas. Je důležité, aby byl průběh jednání od tohoto okamžiku zaznamenáván. Schůze může být řádná, mimořádná, volební, svolaná za určitým účelem a měla by být na začátku jednání správně označena. Např.: „Prohlašuji řádné jednání předsednictva SK Lhota za zahájené.“

Účast a omluvy

Zaznamenejte přítomné (prezenční listinou). Představte všechny hosty a formálně je přivítejte. Omluvte nepřítomné a nechte formálně schválit jejich omluvu.

Zápis

Předsedající by měl vyzvat přítomné, aby se vyjádřili k zápisu z předchozího jednání (podali pozměňovací návrhy) a navrhnout jeho schválení. Obdobnou funkci, tj. zajištění přesnosti zápisu, mohou zastávat zvolení ověřovatelé zápisu, kteří jsou zpravidla dva.

Jediným účelem schválení zápisu je zajištění jeho přesnosti. Čtení celého zápisu v rámci jednání není nezbytné, bylo by nudné a narušilo by průběh jednání. Přesto však může při kontrole zápisu vyvstat otázka, která by měla být zodpovězena. Otázky si zaznamenejte a po přečtení zápisu dejte prostor diskusi. Diskuse by měla být striktně omezena k otázkám vyplývajícím ze zápisu, které nebudou pokryty zprávami, které budou na programu. Tyto otázky se zpravidla týkají zvláštní problematiky a úkolů, které měl někdo splnit.

Výše uvedený postup schvalování zápisu se však netýká zápisu z jednání nejvyššího orgánu, které se zpravidla koná jednou za rok a schvalovat zápis s ročním odstupem by pozbývalo smyslu.

Korespondence

Předsedající by měl vyzvat sekretáře, aby předložil seznam došlé a zaslané pošty v chronologickém pořadí a nechat jej kolovat. Předsedající by měl podat návrh na formální přijetí...“došlá pošta byla přijata“ a „zaslaná pošta byla schválena“. Do této chvíle by se nemělo ke korespondenci diskutovat. Sekretář by měl na jednání přednést data, podstatný obsah dopisů a signatáře. Každý člen si může vyžádat přečtení celého dopisu na jednání.

Opět se neuplatní při zasedání nejvyššího orgánu, kdy řešení korespondence spadá do běžné činnosti sdružení, kterou nejvyšší orgán nezajišťuje.

Zprávy

Pokladníka/ekonomu

- Pokladník přednese pravidelnou finanční zprávu.
- Předsedající osloví přítomné s nabídkou vystoupit ke zprávě.
- Formálně navrhne vzít zprávu na vědomí.

Komise/předsednictva

- Vystoupení by mělo být stručné;
- Předseda komise by měl dát k dispozici zprávu v písemné podobě s předstihem a v průběhu jednání ji již není nutné číst (zpráva může být součástí zápisu).

Pokud je možné trvat na písemném předkládání zpráv, výrazně tak zrychlíte průběh jednání. Diskuse a následné rozhodnutí probíhá ihned po přednesení každé jednotlivé zprávy, její přednesení je poté formálně potvrzeno pro zápis.

Další

- Měly by být stručné a věnovat se konkrétnímu tématu.

Jak jednoduše a účelně vytvořit zprávu? Odpovězte na následující otázky:

Co? Proč? Kdo? Kde? Kdy? Jak? Za co? Doporučení

Taková struktura udrží zprávy zaměřené na téma. Doporučení (jsou-li na místě) jsou podobná návrhům, o kterých je možné dále diskutovat.

Návrhy a diskuse

- Jednací řád, bude-li schválen, by měl určit pravidla pro předkládání návrhů a diskusi k nim.
- Návrhy by měly být zařazeny do programu.
- Odmítne-li předsedající z určitého formálního důvodu se některým návrhem zabývat, měl by být tento zařazen na program dalšího jednání.

POZOR pro jednání **nejvyššího orgánu** platí, že je-li navrhováno zařazení určitého bodu/návrhu na program jednání až při samotném konání nejvyššího orgánu (členská schůze, valná hromada), pak podle rozhodnutí Nejvyššího soudu ČR, pokud řešení této situace neupravují výslovně stanovy, je možné program měnit pouze za předpokladu, že by se jednání zúčastnili všichni členové.

Návrhy a pozměňovací návrhy

Veškeré záležitosti týkající se činnosti klubu vyžadující rozhodnutí členské schůze nebo předsednictva musí být k dispozici před samotným jednáním a jsou-li v jeho průběhu schváleny, stávají se usneseními. Návrh musí být přednesen dříve, než předsedající umožní jakoukoliv debatu nebo diskusi k tématu. Tento postup podpoří spořádanou diskusi. Od chvíle, kdy byl návrh přednesen, zajišťuje předsedající, aby se diskuse neodchylovala od tématu.

Nebyl-li k tématu předem předložen další návrh, projednává se návrh ihned po jeho přednesení. Předkladatel nesmí být ve svém vystoupení přerušován, a to ani předsedajícím, pokud jeho návrh není neopodstatněný nebo je absurdní a je velice pravděpodobné, že nebude přijat. Návrh musí být jasný, stručný a jednoznačný, v jině podobě by neměl být předložen na jednání. Navrhovatel má právo reagovat na konci debaty.

Okamžitě po vystoupeních navrhovatele může předsedající urychlit proces otázkou: „Chce někdo vystoupit proti tomuto návrhu?“ Pokud NE, o návrhu může být hlasováno.

Pokud ANO, měla by se v další debatě střídát vystoupení proti a pro (s výjimkou práva předkladatele na odpověď) a nikdo by neměl vystoupit více než jednou.

Pozměňovací návrhy

Pozměňovací návrh musí být jednoznačný a jasný, a nesmí popírat původní návrh.

Právoplatný pozměňovací návrh může:

- doplňovat návrh;
- vyjmout část návrhu;
- nahrazovat část textu návrhu;
- měnit znění návrhu.

Následují další doporučení týkající se návrhů:

- Pozměňovací návrhy by měly být předloženy ještě před jednáním (v průběhu jednání jsou přednášeny v pořadí, v jakém mění původní návrh).
- Je-li přednesen pozměňovací návrh, všichni Ti, kteří již vystupovali, mohou vystoupit znovu.
- Před každým hlasováním by se měl předsedající ujistit, že přítomní rozumí kladům i záporům návrhu (pozměňovacího návrhu) a aktuálnímu znění návrhu (pozměněného návrhu), o kterém se hlasuje.
- Jestliže je předložen protinávrh/návrh na změnu, je vytvořen nový návrh, který může být dále diskutován a pozměňován.
- Ztrácel-li by původní návrh pozměňovací návrhy svůj smysl, nejsou tyto návrhy začleněny a mohou být předloženy jako samostatné protinávrhy.

Doporučení k návrhům

- Omezte počet pozměňovacích návrhů na 2 u každého původního návrhu.
- Aby se zabránilo nedorozuměním, měnění pozměňovacích návrhů se nedoporučuje.
- Každý pozměňovací návrh se musí týkat původního návrhu.
- Trvejte na tom, aby pozměňovací návrhy byly vždy předány sekretáři v písemné podobě předtím, než je o nich hlasováno.
- Před každým hlasováním je celý návrh (pozměněný návrh) přečten přítomným.
- Po diskusi o pozměňovacím návrhu by o něm mělo být bezprostředně hlasováno.

Ukončení diskuse

Předsedající by měl rozhodnout, kdy je čas k hlasování. Předkladatel návrhu by měl poté dostat možnost na využití svého práva na odpověď. Návrh/pozměňovací návrh, o kterém bude hlasováno, musí být nahlas přečten přítomným tak, aby mu všichni rozuměli a předsedající může také shrnout argumenty, které zazněly na podporu i proti návrhu.

Hlasování

Po ukončení diskuse nechá předsedající hlasovat. Hlasovat se může:

- slovním vyjádřením
- zdvižením ruky
- povstáním
- tajným hlasováním

Není-li stanovami řečeno jinak, k přijetí rozhodnutí postačí **PROSTÁ VĚTŠINA HLASŮ**. V této souvislosti lze pro názornost uvést rozdíl mezi prostou většinou a nadpoloviční většinou hlasů, a to na příkladu, kdy hlasuje 10 členů:

1. prostá většina hlasuje pro „ANO“ takto:

3 ano
2 ne
5 se zdrželo hlasování

=> k přijetí kladného výsledku postačí 3 hlasy

2. nadpoloviční většina hlasuje pro „ANO“ takto:

6 ano
3 ne
1 se zdržel

=> k přijetí kladného výsledku je potřeba minimálně 6 hlasů.

Vyvalili-li pochybnosti o průkaznosti hlasování, může předsedající vyhlásit nebo některý z oprávněných přítomných členů požádat o nové hlasování. Stanovy mohou určit jinou většinu pro přijetí rozhodnutí v konkrétních otázkách (např.: při změně stanov je potřeba třípětinová většina).

Pokud někdo z přítomných nepožaduje hlasování tajně ihned poté, co byla oznámena volba ústním vyjádřením nebo zdvižením ruky, rozhodnutí předsedajícího o způsobu volby je závazné.

Hlasovací právo předsedajícího. Předsedající může mít hlas:

- pouze hlas řádný (hlasuje se všemi ostatními členy);
- pouze hlas rozhodující (při rovnosti hlasů může rozhodnout, nemělo by se uplatňovat při jednání nejvyššího orgánu);
- hlas řádný a rozhodující (nemělo by se uplatňovat při jednání nejvyššího orgánu);
- žádný hlas.

Není-li návrh přijat, jednání pokračuje k dalšímu bodu programu.

Procesní námitky

Uvádí se slovy: „Vznáším procesní námitku na...“

Namítá se při porušení pravidel nebo dobrých mravů. Procesní námitka může být vznesena, dojde-li k porušení jednacího řádu nebo jiných pro jednání závazných pravidel. Vystupující může být v takovém případě přerušen. Procesní námitka není diskutována, o její oprávněnosti rozhoduje předsedající.

Zásadní otázky v běžné činnosti klubu

Předsedající může rozhodnout o zařazení tématu do programu (platí pouze u jednání výkonného orgánu). Této možnosti by se mělo využívat jen zcela výjimečně.

Příští jednání

Včas oznamte čas, datum a místo dalšího jednání, abyste zajistili, že je každý důkladně informován. Je třeba upozornit, že pokud četnost jednání či zasedání upravují stanovy či jiný vnitřní předpis, je třeba toto dodržet. V případě zasedání nejvyššího orgánu je pak četnost zasedání zpravidla upravena tak, že se koná nejméně jednou ročně. Zde pak není nutné, aby bylo konkrétní datum dalšího jednání stanoveno již nyní, neboť nemusí být ještě známo.

Ukončení jednání

Předsedající ukončuje jednání, není-li již více otázek k řešení, nebo jednání ustrnulo na mrtvém bodě.

Předsedající obvykle povstane, poděkuje přítomným za účast a spolupráci, poděkuje hostům a vyčká klidu, aby pronesl větu: „Prohlašuji toto jednání za ukončené.“ Na ukončení jednání upozorní opuštěním svého místa, čímž potvrdí, že případná další diskuze je neoficiální a neřizená.

Předsedající – základní doporučení

Předsedající vede jednání. Dohlíží na postup a průběh jednání, jež má na starosti. Jednání probíhá, aby přineslo prospěch členům organizace.

Před jednáním

Naplňuje si základní průběh a projedná program se sekretářem, aby si ujasnil co je potřeba v rámci jednání splnit. Zná stanovy a další předpisy a řady související s průběhem jednání. Jakékoliv odchýlení od pravidel průběhu jednání může vést k jeho pozdějšímu zneplatnění. Vystupuje v roli hostitele – vítá přítomné. Je zodpovědný za to, aby se členové cítili vítanými.

V průběhu jednání

Neusedá na místo předsedajícího, dokud není připraven jednání zahájit. Je striktní při dodržování programu, i kdyby přítomní chtěli směřovat jinam. Má dobře nastudovaný program a pořadí jeho bodů. Udržuje jednání v požadovaném (naplánovaném) směru. Je důrazný, ale taktický, odchýlí-li se člen od tématu diskuse. Snaží se být nezaujatý, jeho úkolem je prospět jednání. Pozorně poslouchá jednotlivá vystoupení a na závěr každé z nich stručně shrne. Snaží se zapojit do diskuse co nejlépe přítomných. Zajišťuje, aby diskuse ke všem tématům byla spravedlivá a aby byla problematika pojata ze všech úhlů pohledu, předtím než přistoupí k hlasování. Řídí pořadí vystupujících – nejprve vystoupí navrhovatel, poté dostanou prostor ostatní s tím, že by se mělo střídát pořadí vystoupení podporujících návrh a těch proti návrhu. Rozhoduje o procesních námitkách a dohlíží na řádný průběh jednání. Snaží se být pozitivní a pozorný – může tak pozitivně ovlivnit ostatní přítomné. Udržuje jednání v pohybu, vyhýbá se neplánovaným přestávkám. O přestávkách a na konci jednání opouští své místo.

Předsedající by si měl osvojit následující fráze:

- „Předloží někdo z přítomných návrh, prosím?“
- „Zahajuji hlasování.“
- „Všichni, kteří jsou PRO/PROTI...(podle zvoleného způsobu hlasování).“
- „Pro se vyjádřilo...přítomných, proti se vyjádřilo..... se zdrželo hlasování.“
- „Děkuji přítomným.“



Deset kroků k úspěšnému průběhu jednání/setkání skupiny (výboru, komise)

- Diskusí je mnoho, záleží ovšem na jejich obsahu. Proto je důležité, aby ji někdo z přítomných (nemusí to být nutně předsedající), začne-li se diskuse vzdalovat od tématu, přivedl zpět.
- Přítomní by měli zcela rozumět svému úkolu. Objasnění úkolu může zabrat nějaký čas, který se však bohatě vrátí větším zapojením přítomných do řešené problematiky.
- Přítomní by měli aktivně naslouchat ostatním, ne jen tiše sedět. Měli by dopřát každé myšlence pozornost. Neměli by odskakovat k jiným otázkám.
- Při skupinové práci se není možné vyhnout nesouhlasným názorům. Důležité je využít odlišné názory a energii, kterou často rozpor přináší, k vyřešení problému. Nezosobňovat konflikt.
- Přítomní by měli být v průběhu jednání vyzýváni, aby vyjádřili rozdílný názor. Skupinou „vynucený“ ostych vyjádřit rozdílné stanovisko, je častou slabinou některých skupin.
- Při jednání (skupinové práci) není prostor pro osobní útoky, ať již otevřené nebo nepřímé. Členové by si měli vzájemně vyjadřovat respekt a uznání. Zaměřovat se na překonávání překážek.
- Ve skupině by neměl dominovat jeden člen. „Vedení“ skupiny by se mělo občas střídat. Skupina by měla umět využívat jedinečných vlastností a schopností svých členů a uplatňovat je dle potřeby.
- Ve skupině není prostor pro „boj o moc“, vytváření pozice nebo získávání bodů. Ovládnutí skupiny by nemělo být podstatné – jedná se o dosažení cíle týmovou prací, to je důležité.
- Členové skupiny sami sledují účelnost své činnosti. Jsou si vědomi svého úkolu vzešlého z požadavku členské základny. Skupina není samoučelná.
- Skupina by měla být schopna odhalovat nedostatky své práce a urychleně je odstraňovat.

Sedm věcí, které znefunkční skupinu

- Dominují-li diskusí jeden nebo dva členové skupiny.
- Nikdo se nestará o to, aby se diskuse držela tématu.
- Členové nerozumí důvodu vzniku skupiny a jejímu úkolu.
- Členové nevěnují pozornost nápadům ostatních, zatímco si připravují vlastní vystoupení.
- Nedostatečně zaměření na problematiku způsobuje, že diskuse často utíká od tématu.
- Připustí-li se, aby se vyjádření nesouhlasu převádělo do osobní roviny, což způsobí odklon od zaměření na společný cíl.
- Postačí-li ke schválení výsledků práce skupiny pouze prostá většina hlasů – podstatná část členů skupiny tak může být s výsledkem nespokojena.

Jak bude setkání probíhat, budete-li se řídit doporučeními?

Bude panovat příjemná pracovní atmosféra bez náznaků osobního napětí.

Shrnutí

Pečlivé nastudování, pochopení a uplatňování výše uvedených principů, by mělo přispět ke zvýšení pracovní aktivity spojené s nižším tlakem a vnitřním napětím ve výboru/předsednictvu/komisi.

Změna atmosféry přinese nadšení, řád a vzájemné uznání, což přispěje k pohodě a připravenosti přijímat rozhodnutí.

Přenechte vášnivě hádky a neúčelná setkání ostatním organizacím.

Plánování

Jistě uznáte, že pro každého člověka je přínosné, pokud ví, kam směřuje jeho úsilí. Aktivní sportovci si také stanovují cíle. Pro vrcholové sportovce je takovým strategickým cílem například účast na olympijských hrách. Stejně tak může být strategickým cílem pro jiného člena sportovního klubu zlepšení jeho zdravotního stavu, snížení tělesné hmotnosti nebo postup do třetího kola okresní soutěže. Dlouhodobé cíle se poté rozpracovávají do ročních tréninkových plánů, jednotlivých období ročního plánu, měsíčního a týdenního rozvržení jednotlivých tréninkových jednotek a jejich uskutečnění. Jedině takový postup vede dlouhodobě k dosahování na počátku vytyčených cílů.

Plánování je klíčovou aktivitou určující budoucnost sportovních organizací bez ohledu na jejich konkrétní činnost, úroveň nebo velikost. Nezáleží na tom, zda organizace působí na národní, regionální nebo místní úrovni, vždy potřebuje plán, aby zajistila svou životaschopnost a rozvíjela se.

Díky plánování organizace:

- Zná předchozí vývoj, svůj současný stav, ví kam se chce ubírat a jaké prostředky k tomu chce a může využít.
- Určí své hlavní cíle.
- Podporuje své členy v zapojení se do rozvoje klubu (mohou se ztotožnit s cíli).
- Přizpůsobuje svou činnost aktuálnímu vývoji okolního prostředí s vlivem na její činnost.
- Zajišťuje efektivní využívání zdrojů (lidských, materiálních, finančních).
- Může hodnotit svou činnost.
- Získává řád svého fungování v jinak hektické oblasti fungování sportovní organizace.

Koho do procesu plánování zapojit?

Čím více lidí bude zapojeno, tím více bude plán odrážet skutečný směr vaší organizace. Členové se tak s plánem více ztotožní a budou mít lepší pocit, zapojí-li se do jeho naplňování.

Při přípravě základů plánu by měla být vedena podnětná kreativní diskuse, ve které by měli být zapojeni:

- členové předsednictva
- sportovci
- trenéři
- správci sportovišť
- rozhodčí
- další dobrovolníci
- sponzoři
- rodiče dětí
- zástupci samosprávy
- případně další zainteresovaní

Po této první fázi procesu přípravy plánu by měla být jeho základní kostra poskytnuta co nejširšímu okruhu členů, abyste se ujistili, že plán odpovídá jejich potřebám a přáním.

Plán je důležité začít připravovat s dostatečným předstihem, aby mu bylo možné věnovat dostatek času a pozornosti. Náročnost přípravy plánu se samozřejmě odvíjí od velikosti a záběru činnosti klubu. Plán je také potřeba průběžně revidovat a sledovat postup

při jeho naplňování, aby bylo případně možné ho dle potřeby upravit. Setkání za účelem vytvoření plánu by mělo být pevně zařazeno do kalendáře klubu.

Cesta k plánu

Určení jednotlivce nebo malé skupinky členů odpovědných za plánování, naplňování plánu a pravidelnou kontrolu tohoto procesu je dobrým začátkem.

1) Setkání k plánu

Pozvěte zástupce členů zastávající v klubu nebo jeho přímém okolí různé role (viz výše), aby se podíleli na tvorbě kostry plánu. Zkušený moderátor sezení k plánu Vám pomůže, aby byly přínosy setkání co největší.

2) Příprava plánu

Určený člen nebo skupina připraví na základě výstupů ze setkání plán. Nezapomeňte, že se nemusí jednat o složitý dokument, naopak nejlepší je, zůstane-li co nejjednodušší!

Plán by měl obsahovat několik základních prvků:

- Poslání – stručně vyjadřuje význam vašeho klubu. Např.: „propagovat a organizovat sportovní činnost jako zábavnou a zdraví prospěšnou činnost pro lidi všeho věku i rovně výkonnosti na území obce Lhota a v jejím nejbližším okolí.“
- Záměry organizace – vyjadřují čeho by klub dlouhodobě rád dosáhl. Např.: „usilovat o zajištění možnosti zapojit se do sportovní činnosti pro všechny obyvatele obce“.
- Cíle – čeho přesně chce klub docílit do konce plánovaného období. Např.: „zvýšit počet aktivních členů o 50 do konce října.“
- Činnost (jaká) – co musí být vykonáno, aby klub dosáhl cílů. K dosažení výše uvedeného cíle. Např.: „uspořádat volně přístupné sportovní odpoledne, v jehož rámci budou představeny nové aktivity, a informovat o tomto záměru obyvatele obce.“
- Odpovědnost (čí) – kdo je odpovědný za skutečné provedení činnosti.
- Harmonogram (kdy) – k jakému datu má být ta která činnost dokončena.
- Zdroje – kolik jakých zdrojů je k uskutečnění cílů potřeba.

3) Probírejte plán se členy

Ujistěte se, že členové klubu vašemu plánu rozumí. Nezapomínejte, že je to také jejich plán. Plán upravte na základě zpětné vazby od členů.

4) Propagujte svůj plán

Zajistěte plánu publicitu – umístěte ho do svého zpravodaje (newsletteru), zašlete ho sponzorům i dalším podporovatelům (obci). Plán je Váš, měli byste na něj být hrdí. Čím více budete plán propagovat, tím více lidí se o něm dozví a pomůže Vám při jeho realizaci.

5) Uskutečňte plán

Vytvářet plán, aby se na něj někde ve skříni prášilo, nemá smysl. Váš plán musí dýchat a žít, aby pomáhal členům při jejich činnosti. Hodnoťte plán a upravujte ho podle potřeby, napoprvé se s plánem nemusíte přesně trefit do potřeb a možností klubu.

6) Radujte se z úspěchu

Když dojde k naplnění cíle, dejte o tom všem vědět, nezáleží na velikosti cíle, je-li naplněn.

Strategický plán

Strategický plán určuje směr, kterým se chce sportovní organizace vyvíjet ve střednědobém časovém horizontu (2-4 roky). Plán zohledňuje silné a slabé stránky organizace, ale musí se v něm počítat také s příležitostmi a ohroženími vnějšího prostředí (legislativa, daně, demografický vývoj atd.). Uvádí podrobnosti strategií rozvoje silných stránek a potlačení slabých stránek organizace, a využití příležitostí a řešení možných ohrožení.

Obecně lze říci, že strategický plán obsahuje následující údaje:

- poslání a vizi organizace
- popisuje hlavní činnost organizace
- cíle vztahující se k činnosti organizace na dané období plánu
- strategie a úkoly vedoucí k naplnění cílů
- určení potřebných zdrojů (finančních, lidských)
- ukazatele efektivnosti pomohou určit, jak je úkol/strategie naplňována
- stanovení priority jednotlivých akcí (co budeme dělat v prvním, ve druhém, ... čtvrtém roce).

Všechny úkoly a cíle, které mají být naplněny v následujících 12 měsících, by měly být dále rozvinuty v Operačním/pracovním plánu. Tento plán pak slouží těm, kteří se podílejí na činnosti klubu, v jejich práci v tomto období.

Příprava strategického plánu

Strategický plán jako takový může mít mnoho podob. Může se jednat o několik málo stránek, stejně jako o vázanou knihu obsahující obrázky, tabulky a grafy. Vždy by měl odpovídat potřebám vaší organizace, které do značné míry závisí na její velikosti a zdrojích.

Pokud nemáte se strategickým plánováním zkušenosti, bude nejlepší začít plánem jednoduchým. Postupem času, jak poroste váš klub, můžete více propracovávat také plány.

Při tvorbě plánu si zkuste odpovědět na následující otázky:

- Poskytuje plán jasný základ pro budoucí směřování klubu?
- Poskytne plán novým členům předsednictva (dobrovolníkům/zaměstnancům) jasnou informaci o tom, kam směřuje organizace v nejbližších letech?
- Projednávali jste plán při jeho tvorbě se všemi zainteresovanými stranami? Např.: Nezapomněli jste jednat s pronajímateli sportovišť (pokud nejste jeho vlastníkem). Jednali jste se zástupci samosprávy. Je váš plán v souladu se záměry příslušného ministerstva a střešní organizace, abyste případně mohli v klubu čerpat podporu?
- Nezapomněli jste na členy klubu a podporovatele? Měli možnost se k plánům vyjádřit a ovlivnit je, aby považovali strategický plán za svůj a byli tak ochotní se výrazněji zapojit do jeho naplňování.

STRATEGICKÝ PLÁN - vzor

ÚVOD

Úvod poskytuje informace o účelu a cílech strategického plánu a udává časovou platnost plánu (např.: od 2 do 5 let).

Plán poskytuje klubům rámec činnosti a může vykonávat řadu dalších významných funkcí, např.:

- Naznačuje všem zainteresovaným stranám budoucí plány klubu.

- Označuje oblasti, kterým bude věnována patřičná pozornost v následujícím plánovacím období, aby bylo zajištěno úspěšné pokračování.
- Slouží jako průvodce při činnostech manažerského a operačního plánování, jakými jsou stanovování priorit, využití zdrojů, procesy sledování výkonnosti.
- Stanovuje jasné cíle a úkoly.

SOUČASNÝ STAV

Tato část strategického plánu klubu ozřejmuje pozadí plánu a základní informace o současném stavu klubu (profil klubu). Může tak usnadnit provedení zjednodušené analýzy (SWOT - slabých a silných stránek, příležitostí a ohrožení) klubu.

NAŠE BUDOUCNOST

Vize:

Vize popisuje žádoucí budoucnost klubu, které se bude klub snažit dosáhnout v následujících dvou až pěti let.

Mise:

Mise popisuje důvod vzniku a význam existence klubu.

Běžně popisuje co, jak a proč klub dělá.

Hodnoty:

Stanovením hodnot vyjadřuje klub své odhodlání zabezpečit stálé a bezpečné společenské a soutěžní příležitosti pro všechny členy. Klade si za cíl poskytnout všem členům možnost zapojit se do pohybových aktivit, soutěží probíhajících v duchu fair play a zajistit jim přístup na sportoviště odpovídající úrovni.

Programy:

Klub by měl mít programově vymezeny oblasti zaměření činnosti. Např.: vzdělávání a trénink, získávání trenérů, mládež a její rozvoj, obchod, řízení zdrojů...

Vnější prostředí:

V této části plánu byste měli zhodnotit trh (oblast působnosti a potenciální členy, zákazníky) klubu, jeho stav a potenciál a na tomto základě určit trendy ve vývoji členské základny klubu.

Strategické záměry:

Strategický plán obvykle obsahuje až 8 strategických záměrů podporujících vizi klubu a jeho programy.

Účast

Nabídnout dobře organizované společenské a sportovní příležitosti všem členům od dětí až po seniory.

Členská základna

Objektivně posuďte možný vývoj členské základny a stanovte si cíl, který by měl být výzvou avšak dosažitelný.

Dobré obchodní řízení

Vést klub kompetentním a odpovědným způsobem, včetně řízení rizik souvisejících s činností klubu.

Udržení finanční životaschopnosti

Spravovat finance odpovědně, hospodárně a kompetentně, a hledat další možnosti navýšení finančních zdrojů (sponzoři, granty atd.) a tím zajistit jeho finanční životaschopnost v delším časovém období.

Řízení lidských zdrojů

Efektivně získávat, rozvíjet, udržovat a oceňovat členy předsednictva klubu, trenéry, asistenty, cvičitele a další potřebné dobrovolníky.

Správa sportovišť

Efektivně spravovat, udržovat a rozvíjet sportoviště spravované klubem, nebo zajistit pronájem sportovišť odpovídajících potřebám klubu od jiných provozovatelů.

Marketing/Propagace

Cílené vytváření pozitivního vnímání klubových aktivit u místní komunity.

Spolupráce s místní samosprávou

Neustále zlepšovat vztahy se zástupci obce a společným postupem zlepšovat prostřednictvím sportu kvalitu života občanů.

Kvalitní vzdělávání a trénink

Vytvářet a poskytovat nejrůznější služby, kterými budete šířit povědomí o klubu.

Další krok

Dalším krokem je vytvoření krátkodobého (operačního) plánu založeného na plánu strategickém. Operační plán je detailnější plán aktivit, které je třeba vykonat, aby byly naplněny cíle klubu. Obsahuje osoby odpovědné za splnění jednotlivých úkolů, časový plán, náklady na jednotlivé roky pokryté plánem a ukazatele účinnosti.

OPERAČNÍ PLÁN KLUBU – příklad/vzor

Operační plán je vytvářen na základech strategického plánu. Operační plán je detailním plánem činností, které je třeba vykonat k naplnění cílů klubu v kratším období (např. 1 rok). Udává, kdo je odpovědný za splnění úkolů, časový rámec, náklady na jednotlivé roky platnosti plánu a ukazatele účinnosti.

Strategický záměr	Cíl	Strategie	Ukazatel účinnosti	Rozpočet	Časový rámec	Odpovědnost	Stav
Zvýšení počtu členů	Zvýšit počet členů do 18 let o 25 do konce září	Oslovení žáků místní školy prostřednictvím školní nástěnky a učitele/ky tělocviku	Vytvoření inzerátu na nástěnku Zvýšení počtu členů do 18 let o 25	150 Kč	Srpen a září	Trenéři mládežnických týmů	
Záměr č.2							
Záměr č.3							

Hospodaření klubu

Stejně jako v ostatních oblastech řízení by měl klub také v oblasti financí převzít osvědčené postupy. Velikost a rozsah činnosti klubu samozřejmě ovlivňuje konečnou podobu finančního řízení.

Mezi důležité prvky finančního řízení patří:

- ve stanovách zakotvený požadavek na zpracování finanční (hospodářské) zprávy;
- dostatečně vyškolený pokladník;
- odpovídající účetní systém (SW – před volbou konkrétního programu se poraďte s odborníkem/ pokladní kniha, deník,...viz dnešní požadavky);
- ověřené osoby s podpisovým právem;
- stanovené postupy informování předsednictva – otázky financí jsou pevným bodem programu jednání;
- správa majetku;

- revizní orgán;
- pravidelně připravovaný roční rozpočet.

V oblasti finančního řízení hraje významnou roli, jak je uvedeno výše, osoba **pokladníka** (viz strana 7). Je-li váš klub malý, není vedení účetnictví až tak náročné, proto nemusí být pokladník přímo účetním.

Rozvoj finančních zdrojů

Získání finančních zdrojů pro krytí aktivit klubu je zásadní pro všechny. Jak jsme již zmínili v kapitole daňových povinností, činnost klubu je v podstatě rozdělena do dvou skupin. Hlavní činnost, která je vykonávána v rámci hlavního poslání sdružení tak, jak má toto poslání vyjádřeno ve svých stanovách, a vedlejší (hospodářská) činnost, která může být, respektive většinou bude muset být, vykonávána jako živnostenská podnikání. Živnostenský zákon (č. 455/1991 Sb., http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=455%2F1991+Sb.&number2=&name=&text) definuje živnost jako soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a co je velmi důležité za účelem dosažení zisku. K tomu, aby se jednalo o živnost, **pak musí být splněny všechny tyto znaky, a to současně**. V případě SK/TJ se bude jednat např. o hostinskou činnost, poskytování ubytovacích služeb aj. Naopak v případě činnosti SK/TJ, která je definována jako poslání (např. provozování sportovních zařízení, pořádání kulturních akcí), nejsou základní znaky definice živnosti naplněny. A to ani tehdy, kdy z této činnosti plynou určité příjmy sloužící k financování činnosti sdružení. K takovým činnostem **tak není potřeba živnostenského oprávnění**.

Vedle tradičních zdrojů jako jsou členské příspěvky, dotace a dary na provoz a činnost, prodej reklamních ploch na sportovištích atd. mohou sportovní kluby vyvíjet, s vědomím definice živnosti, také další aktivity, kterými jsou např.:

- pronájem sportovišť a dalších prostor klubu zájemcům mimo sportovní klub (pronájem nemovitostí a nebytových prostor není ze zákona živností nikdy);
- členové klubu se mohou dobrovolně v rámci klubem pořádaných akcí podílet na aktivitách, které mohou klubu přinést peníze: mytí aut, prodej koláčů, hromadná degustace vín, společenský život (plesy, bály, slavnosti, zábavy, veřejná promítání např. sportovních událostí, tomboly, bingo);
- komisi prodej sportovních potřeb (živnost), burzy použitého sportovního zboží (akce);
- využití slavných odchovanců k pořádání setkání, večeří, autogramiád s nimi;
- pořádání VIP turnajů;
- výroba a prodej klubových předmětů (triček, „placek“, znaků);
- instalace prodejního automatu na sportovišti (bude-li SK/TJ provozovatelem, jedná se o živnost);
- pořádání veřejné sportovní akce;
- vydávání kalendářů, kuchařek.

Marketing

Jedna z mnoha definic říká, že marketing lze považovat za proces, při kterém jednotlivci a skupiny získají to, co chtějí, prostřednictvím tvorby, nabídky a výměny hodnotných produktů s ostatními.

V případě sportovních neziskových organizací, občanských sdružení, není pojem zákazník tak zřejmý jako u obchodních společností, pro které byl tento pojem definován. Například člen klubu bude zpravidla vystupovat jak v roli zákazníka (účastní-li se klubem pořádané sportovní akce nebo tréninku), tak je zároveň zainteresovaný na rozvoji klubu a podílí se svou účastí na rozhodovacích procesech na rozvoji klubu. Nečlenové účastníci se akcí a kurzů pořádaných klubem jsou zákazníci klubu, kteří mu pomáhají s financováním.

Přestože si to většina sportovních organizací neuvědomuje, marketingu se věnuje. Každá zmínka o klubu v místním tisku, každé umístění kontaktních údajů klubu do veřejně přístupného zdroje, nabídka využití místního sportoviště, účasti na trénincích/akcích klubu jsou příklady formálních marketingových aktivit.

Příkladem neformálního marketingu může být předseda klubu, který po telefonu poskytuje informace o klubem pořádaných aktivitách novému obyvateli obce. Člen klubu, který v místním pohostinství nadšeně vypráví o své účasti na klubem pořádaném sportovním rekreačním pobytu, je také součástí marketingu. Rodič sledující práci trenéra při hodině tenisu, při níž vypadá jeho ratolet zrudně a příliš se nebaví, je méně pozitivním příkladem neformálního marketingu.

Kdo dělá marketing?

Výše uvedené příklady ukazují, že prakticky všichni zaměstnanci a členové organizace se mohou marketingovým aktivitám věnovat. Ustavení odpovědné osoby nebo menší skupiny lidí, kteří budou mít na starosti tvorbu a uskutečňování marketingové strategie, celý proces usnadní.

Nástroje marketingu

„Marketingový mix“ nebo také marketingové nástroje, které může organizace využívat se rozdělují do sedmi kategorií:

- **produkt** – zahrnuje kvalitu a dostupnost služeb poskytovaných klubem (např.: soutěže, společenské a výchovné funkce);
- **cena** – zahrnuje členské příspěvky, ceny za kurzy a soustředění, případně slevy;
- **místo** – veškerá sportoviště a jiná místa, kde klub poskytuje své služby;
- **propagace** – zviditelňování klubu a jeho činnosti (placená i neplacená);
- **lidé** – zaměstnanci a dobrovolníci, kteří zajišťují poskytnutí služby (významně určují vnímání kvality služby zákazníkem);
- **proces** – zejména doba, kdy je služba dostupná (čas tréninku) a forma (počet účastníků tréninku, obsah tréninku);
- **prezentace** – vzhled sportovišť, jejich udržovanost a čistota, ovlivňuje image klubu.

Tvorba jednoduchého marketingového plánu

Vytvořit marketingový plán nemusí být zvlášť složité a realizovat plánem vytyčenou strategii, nemusí být nákladné. Existuje mnoho různých způsobů, jak vytvořit marketingový plán. Jednoduchý plán menšího klubu bude obsahovat tyto základní prvky:

- **Cíle**: měly by být specifické, měřitelné a dosažitelné (např. získání 5 nových mladších žáků do všeobecné sportovní přípravy klubu do konce září).
- **Strategie**: se vytváří s využitím marketingového mixu. Musí být směřovány na konkrétní cílový trh. Cílový marketing spočívá v utváření a usměrňování určitých služeb pro určité osoby nebo skupiny (např. k přilákání mladších žáků je potřeba vyvinout strategii oslovující jejich rodiče i samotné děti).
- **Rozpočet**: realisticky nastavený marketingový rozpočet odpovídající možnostem klubu zaměřený na nízkou nákladovou nebo nenákladovou strategii, lze doporučit.
- **Vyhodnocení**: po uplatnění strategie se ujistěte, že došlo k naplnění cílů. Některé činnosti není složité kontrolovat, např. nárůst počtu členů ověříte snadno, jiné je možné hodnotit až po skončení akce. Shromážďujte kopie novinových výstřížků a zpráv z médií, účast na setkáních a soutěžích, návštěvnost a jakoukoliv zpětnou vazbu pozitivní i negativní.

Detailní marketingový plán pro větší klub nebo sportovní svaz bude muset obsahovat další údaje jako:

- Stavovou analýzu obsahující informace o organizaci, analýzu zákazníků, popis aktuálně poskytovaných služeb, analýzu konkurence a vnějšího prostředí.
- Analýzu příležitostí využívající informace získané stavovou analýzou a stanoví na jaké příležitosti je vhodné se zaměřit.

MARKETINGOVÝ PLÁN - vzor

Den otevřených dveří klubu

Marketingový cíl: získat 20 nových členů do mládežnických týmu klubu do začátku sezóny

Marketingová strategie	Náklady	Časový rámec	Odpovědnost
Výběr vhodného data a času pro den otevřených dveří (DOD)	-	6 týdnů před zahájením sezóny	Osoba odpovědná za MKT/Předsednictvo a trenér mládeže
Výběr aktivit a her pro DOD <ul style="list-style-type: none"> • rady trenéra zdarma • hry/aktivity • informační stánek (dobrovolník, který získává kontaktní údaje účastníků a poskytuje informace) • občerstvení (dobrovolník) 	suroviny - 1.000 Kč	5 týdnů před zahájením sezóny	Osoba odpovědná za MKT/Předsednictvo a trenér mládeže
Příprava a tisk propagačního letáku na DOD	leták - 3 Kč/ks	5 týdnů před zahájením sezóny	Osoba odpovědná za MKT/Předsednictvo
Umístění letáku na místní nástěnky	-	4 týdny před zahájením sezóny	Osoba odpovědná za MKT/Předsednictvo
Dojednat s řediteli místních škol propagaci DOD	výdaje na telefon	4 týdny před zahájením sezóny	Osoba odpovědná za MKT/Předsednictvo
Výroba a umístění propagační cedule na plot sportovního areálu – jen sponzorsky	zajistit sponzorsky	4 týdny před zahájením sezóny	Osoba odpovědná za MKT/Předsednictvo
Umístit informaci o motivačním prvku (1 nealko nápoj zdarma) pro členy za přivedení nečlena na DOD do klubového zpravodaje	500 Kč	2 týdny před zahájením sezóny	Osoba odpovědná za MKT/Předsednictvo
Napsat článek a zaslat foto do místního tisku o úspěšném odchovanci klubu a upozornit na DOD	-	domluvit nejméně s měsíčním předstihem, zaslat před uzávěrkou čísla	Osoba odpovědná za MKT/Předsednictvo
Uspořádat DOD	-	2 týdny před zahájením sezóny	Osoba odpovědná za MKT/Předsednictvo a trenér mládeže
Kontaktujte účastníky DOD, kteří se v jeho rámci nezapsali	200 Kč	1 týden před zahájením sezóny	Osoba odpovědná za MKT/Předsednictvo a trenér mládeže
Celkové náklady	cca 2.500 Kč		

Vyhodnocení:

Počet nových členů – 15, roční členské příspěvky 1.500 Kč

Čistý „zisk“ klubu 22.500 Kč – 2.500 Kč = 20.000 Kč

Ujistěte se, že strategie, pro něž jste se rozhodli, jsou uplatněny a porovnejte výsledky se stanovenými cíli. Hodnocení úspěšnosti některých aktivit je snazší (nárůst počtu členů) než jiných (zlepšení vnímání klubu členy). Sbírejte a uchovávejte výstřižky z tisku i jiné mediální ohlasy, záznamy o účastech a jakoukoliv zpětnou vazbu, kterou získáte, pozitivní i negativní.

Způsoby „prodávání“ vaší organizace

- elektronické (např.: elektronický zpravodaj, webová stránka);
- zpravodaj
- soutěže
- reklama

- setkání/slavnosti
- sponzorství

Spolupráce s médii na propagaci klubu

Jednou ze součástí marketingového nástroje propagace a oblast, ve které řada lidí postrádá sebevědomí, je práce s médii.

Váš klub může ke komunikaci s médii použít různé prostředky např.: zaslání pozvánky upozorňující média na nadcházející sportovní akci pořádanou klubem nebo zaslání tiskové zprávy o akci, která se uskuteční nebo již proběhla (např. rodinný den).

Při psaní tiskové zprávy si dejte práci se zjištěním celých jmen zmiňovaných osob. Používejte jednoduchý jazyk. Ověřte si uzávěrku vydání – pozdě zasláná zpráva se mine účinkem. Nabídněte fotografie k využití nebo možnosti pro jejich získání (webová fotogalerie). Nezapomeňte uvést název vašeho klubu na začátku zprávy (v nadpisu). Uvedte údaje o kontaktní osobě, která poskytne v případě zájmu o akci/ klubu více informací. Dobrá tisková zpráva poskytne odpovědi na šest základních otázek týkajících se události.

Kdo? Co? Kdy? Kde? Proč? Jak?

Upozornění

Mnoho organizací dělá chybu v tom, že věnují mnoho času a peněz na propagační činnosti zaměřené na získání nových členů a zapominají na udržení těch stávajících. Rozvoj marketingových strategií zaměřených na zlepšení základního produktu klubu (sportovní činnosti), na kterém se podílejí svým přístupem všichni dobrovolníci i zaměstnanci, a úroveň sportovišť, se z dlouhodobého hlediska ukazuje jako méně nákladný a efektivnější (dobrá pověst se šíří sama).

Sponzorství

Právní prostředí České republiky pojem sponzor nebo sponzorství zatím výslovně nezná. Za sponzorství lze ve smyslu níže uvedeného textu považovat prodej reklamy sportovním klubem či jinou formu propagace sponzora (např. umožnění prodeje výrobků sponzora na akcích klubu). Uzavíraná smlouva se pak může označit jako smlouva sponzorská, nicméně z hlediska právního řádu se bude jednat o tzv. nepojmenovanou smlouvu. Z tohoto důvodu je při uzavírání takové smlouvy zvýšeně třeba dbát na to, aby byla přesně upravena vzájemná práva a povinnosti, neboť nelze podpůrně užít ustanovení zákona, jak tomu je u smluv pojmenovaných. Takto vytvořený příjem je však pro klub příjmem zdaňovaným, příjmem z hospodářské činnosti, která by měla být uvedena ve stanovách klubu.

Na sport a tělovýchovu je také podle zákona o dani z příjmu možné poskytnout sportovnímu klubu dar odečitatelný od základu daně, a to jak fyzickou (nejméně 1000 Kč, v úhrnu nejvíce 10% ze základu daně), tak také právnickou osobou (nejméně 2000 Kč, v úhrnu nejvíce 5% ze základu daně), avšak za tento dar by neměla být poskytována žádná protiplnění.

Vyhledání a péče o sponzora

Má váš klub plán uspořádat sportovní akci, vytvořit nové družstvo, otevřít nový kroužek, rekonstruovat sportoviště atd., pak potřebuje získat na tyto plány náležité zdroje. Jedním z využívaných způsobů navýšení zdrojů je získání sponzora. Jakým způsobem vhodného sponzora vyhledat, oslovit, získat a udržet se pokusíme naznačit na následujících řádcích.

Sdělte sponzorovi účel, na který od něj chcete získat zdroje!

Každá organizace uvítá další zdroje, měla by však vědět, na jaký účel kolik prostředků potřebuje, čeho chce získáním sponzora dosáhnout. Také zvažte, jaká je nejlepší podoba ujednání se sponzorem.

Jakou část plánovaných činností má sponzorství pokrýt:

- celou činnost/akci
- část činnosti/ akce – potenciální prostor pro více sponzorů

- pořízení dresů/vybavení/...
- příprava a tisk publikace (např. ročenky)
- nájem sportoviště/vybavení/...
- cestovné náklady spojené s účastí na soutěžích a soustředěních
- náklady spojené s propagací
- rozvojové programy

Jasně stanovte, kdo jsou vaši členové, jaký program a aktivity jako klub nabízíte a kdo jsou lidé, které chcete do klubu/ na akci nalákat. Tyto informace jsou pro potenciální sponzory velice důležité, umožní jim posoudit, zda se vaši členové nebo účastníci vašim klubem pořádané akce shodují s jejich „cílovým trhem“. Případně zda, váš klub nebo akce představují hodnoty, které by rádi spojili se svou značkou. Cílovým trhem se rozumí skupina lidí, kterou firma považuje za potenciální kupce svého produktu/služby. Při jednáních se sponzory může situaci usnadnit, pokud jste schopni rozvinout informace o členech a funkcionářích klubu: věku, pohlaví, oblasti bydliště, rodinném stavu.

Kdo může být sponzorem?

Vaším sponzorem může být prakticky kdokoliv ať již jednotlivec, obchodní společnost či jiná organizace, jestliže jejím zástupcům ukážete odpovídající protihodnotu za poskytnuté peníze.

Prodiskutujte okruh potenciálních sponzorů s lidmi z klubu. Informace shromážděné o vašich členech a zákaznících Vám mohou výrazně pomoci. Zamyslete se nad tím, jaké společnosti by mohly své produkty a služby nabídnout právě těmto lidem. Ne každá firma bude mít zájem zrovna o specifické sportovní aktivity vašeho klubu.

Sledujte informace v médiích a místní inzerci. To, že společnost již sponzoruje nějaký jiný klub nebo akci, nemusí znamenat, že nemá další prostředky, které by na podobné účely mohla uvolnit, nebo že vaše nabídka nemůže být pro ni zajímavější. Místní inzerce Vám navíc prozradí, která společnost má zájem na oslovení obyvatel ve vašem okolí. Velikost společnosti není rozhodující. Záležet na jejím přístupu k podobným aktivitám. V případě, že by vaše nabídka byla mimo možnosti menší společnosti, můžete zvážit její rozdělení a nabídnouti několika menším firmám. Jestliže je většina členů klubu z jeho okolí, oslovování místních potenciálních sponzorů je na místě.

Co se týká sponzorství, neexistují limity. Důležité je však mít na paměti, abyste nabídky jednotlivým potenciálním sponzorům vytvářeli adresně. Oslovované společnosti rozhodně neocení, když jim dáte najevo, že jsou jen jednou z „mnoha“ oslovených.

Jakmile budete mít sestavený seznam potenciálních sponzorů, zjistěte si o nich nějaké podrobnosti. Má společnost nastavena nějaká pravidla pro sponzorství (podpora pouze profesionálních týmů)? Možná neposkytuje finanční podporu, ale může upřednostňovat materiální podporu. Je-li to možné, zjistěte, kdy společnost sestavuje rozpočet, abyste mohli váš návrh směřovat na toto období a dostali se tak do plánu na příští rok.

Co sponzoři hledají?

Sponzory zajímají potenciální zákazníci. Chtějí nové příležitosti, pamatujte, že můžete nabídnout příležitost, o které ještě ve společnosti nepřemýšleli (proto Vás ještě sami neoslovili).

Sponzoři hledají účelnější formy propagace a reklamy než ty, které dosud využívají. Společnosti, chtějí být spojovány s úspěchem, společensky oceňovanými hodnotami a dobrou věcí, a očekávají od vás profesionální výkony. Úspěchem pro ně samozřejmě bude i dobrá pověst vašeho klubu v okolí, spokojení členové a účastníci klubem pořádaných kurzů a akcí, nemusí jít vždy o výsledky.

Co může klub nabídnout?

Nabídka na sponzorství klubu může obsahovat některé z níže navrhovaných plnění (výčet není závazný ani vyčerpávající, zvažte sami, co má váš klub k nabídnutí a buďte kreativní).

- reklamní plochy na sportovištích (různé umístění, různé ceny)
- označení a bannery v dalších prostorách využívaných klubem

- volné vstupenky, startovné, kursové na klubem pořádané akce
- příležitost hostit na sportovních firemní akce společnosti (pomoc s pořádáním)
- uvádění sponzora na seznam oficiálních hostů
- slavnostní výkop/výstřel
- předávání cen
- uvedení loga a názvu sponzora na programech a dalších oficiálních tiskovinách
- uvedení loga a názvu sponzora na tiskových zprávách, hlavičkových papírech a balíčcích pro novináře
- uvedení loga a názvu sponzora v rámci propagace akce/klubu v novinách a televizi
- zmínění sponzora v rámci oznámení v místním rozhlasu nebo rádiu
- uvedení loga a názvu sponzora na merchandise produktech (logem klubu označená trička, čepice, přívěšky, odznaky,...)
- uvedení loga a názvu sponzora na diplomech, medailích, pohárech
- možnost představení sponzora dalším organizacím/lidem kteří by se mohli stát jeho potenciálními zákazníky
- poskytnutí práv spojených s pojmenováním akce/klubu
- nabídnutí výstavního/prodejního prostoru na místě akce
- možnosti zapojení pro zaměstnance sponzora (aktivní, divácké)
- internetové stránky k propagaci sponzora a k propojení s jeho internetovými stránkami

Vždy si pamatujte, že musíte znát náklady, které jsou spojené s protislužbami, které nabízíte a získat od sponzora více. Jaký by mělo smysl získat sponzora, který Vám nepřinese další zdroje, nebo Vás bude dokonce stát peníze.

Příprava nabídky

Neexistuje jeden univerzální a správný způsob jak prezentovat nabídku. Navíc je mnoho důvodů proto, být při přípravě nabídky originální. Přesto by Vám mohly následující rady pomoci.

1) Vytvořte průvodní dopis, ve kterém poděkujete potenciálními sponzorům za čas, který věnují studování vaší nabídky. Dopis adresujte řediteli/majiteli nebo marketingovému řediteli společnosti. Nezapomeňte na pravidla obchodní korespondence.

2) Vytvořte vlastní nabídkový list. Na titulní straně uveďte základní informace o vaší organizaci a projektu (názevy, odpovědné osoby, kontaktní údaje a datum platnosti). Dále se pokuste rozvinout informace o předpokládaných divácích a/nebo účastnících akce/projektu, aby mohl potenciální sponzor posoudit průnik s cílovou skupinou pro své produkty. Někteří sponzoři mohou stát o možnost prodávat své zboží a služby přímo na místě konání akce. Pokuste se najít prodejní možnosti pro konkrétního sponzora a zahrňte je do nabídkového listu sponzorství v podobě exkluzivních prodejních práv. Vyjmenujte přesně všechna protiplnění, která sponzorovi poskytnete, a přiřaďte každému z nich konkrétní hodnotu (u některých hodnotu znáte, protože je budete nakupovat, ostatní jako např. označení na cílové pásce odhadněte). Bude působit dobře, když se součet hodnot protiplnění bude shodovat s cenou nabídky. Díky takto zpracovanému rozpočtu bude sponzor vědět, že se z jeho strany nejedná o milodar, a Vám připomene, že máte co nabídnout. Také se tak vyhnete nebezpečí, že by sponzor naprosto převzal nad akcí/projektem kontrolu, jak se to občas stává, když není přesně stanoveno, co sponzorovi za jeho podporu klub poskytne. Oceňujte protiplnění v cenách, na které by Vás přišly, kdybyste je komerčně poptávali, ne jen ve skutečně vynaložených nákladech (poskytnete-li sponzorovi v rámci VIP vstupenky občerstvení, neoceňujte ho jen náklady na suroviny a práci, ale jako kdybyste si ho objednali v restauraci/občerstvení).

Tabulka: Smyšlený příklad balíčku pro sponzora

Sponzorství	20.000 Kč
Reklamní deska velikosti 50 x 100 cm (umístění proti tribuně 5 metrů od půlící čáry, dodá sponzor)	5.000 Kč
2 x roční klubová členství (kurz 2 x týdně)	7.500 Kč
Umístění loga ve spodní části propagačních materiálů klubu (1 x ročně 200 ks plakátů na klubem pořádanou veřejnou sportovní akci, které jsou vylepovány v obci a okolních 10 obcích na veřejných nástěnkách; 100 ks nabídkových letáků klubu umístovaných ve školách v okolí)	1.500 Kč
Reklamní plachta 1 x 2 m v prostoru startu a cíle sportovní akce (dodá sponzor)	4.500 Kč
10 x startovné na klubem pořádané akci	1.000 Kč
2 x občerstvení na zábavě následující po sportovní akci (porce pečeného selete, pivo, 2 ks pečiva, salát, slivovice, lístek do tomboly)	500 Kč
CELKOVÁ HODNOTA	20.000 Kč

Mějte jasně určenou nabídku pro sponzora (např.: dodání reklamních tabulí a plachet na náklady sponzora musí být uvedeno v nabídce, jinak by mohlo dojít k nedorozuměním).

3) Jakmile máte připravený nabídkový list pro potenciálního sponzora, oslovte ho! Zavolání do společnosti s přáním hovořit s odpovědnou osobou je dobrý začátek. Stručně sdělte, koho zastupujete a proč voláte. Buďte pozitivní a navrhněte, že do společnosti zašlete sponzorskou nabídku. Působí-li na Vás rozhovor tak, že s Vámi nechce nikdo hovořit, snažte se alespoň získat jméno odpovědné osoby a nabídku stejně zašlete. Pamatujte, že nemáte co ztratit.

4) Zavolejte do společnosti znovu asi po pěti dnech od doručení vaší nabídky. Pokuste se zjistit, kdy můžete očekávat odpověď a jestli není potřeba informace obsažené v nabídkovém listu nějak doplnit nebo vysvětlit.

5) Pečujte o svého sponzora. Co jste slíbili, to dodržte! Nesnažte se ušetřit nebo vydělat na tom, že dáte sponzorovi méně, než na čem jste se domluvili. Dostali jste nápad na bonus pro sponzora, který Vás nebude stát mnoho peněz ani času. Neváhejte a potěšte sponzora. Všichni známe hodnotu nečekaného obdarování. Budujte se svým sponzorem vztah. Netlačte příliš na pilu, ale je mnoho co říci a udělat pro vybudování přátelského vztahu. Zavolejte občas a zeptejte se, jak vypadá spolupráce ze strany sponzora, jestli není něco, s čím byste mohli pomoci. Společný oběd může být dobrou příležitostí k budování vztahů, pokud si můžete dovolit pozvat sponzora. Vhodné je takový oběd načasovat na období před nebo po akci, na kterou sponzor přispíval. Možná najdete vhodnou příležitost uspořádat pro zaměstnance sponzora setkání s členy klubu v klubovém prostředí a třeba si u toho i zasportovat.

6) Skončila-li konkrétní podpořená akce nebo období spolupráce, kontaktujte sponzora, abyste získali zpětnou vazbu. Informace, které můžete získat, se Vám budou hodit při psaní příští nabídky nebo organizaci dalšího ročníku akce. Vždy se hodí vědět, co by bylo možné vylepšit. Třeba se dozvíte, že můžete nabídnout něco, čím prodloužíte spolupráci do dalších let.

Tipy

- Nejruznější upomínkové předměty sponzorství jsou hezkým gestem. I prostá koláž fotografií z akce může udělat velký dojem. Máte-li originální nápad, neváhejte ho využít.
- Buďte ke sponzorovi loajální. Jestliže s Vámi jedná správně, oplácejte mu to. Přemýšlejte o produktech, které váš sponzor nabízí a vyhýbejte se jednání s firmami, které nabízejí obdobné zboží nebo služby.
- Poptáváte-li zboží nebo služby, zvažte, jestli je nemůže objednat u současného sponzora.

- Jestliže pořádáte sportovní akci, ujistěte se, že na ní konkurenti vašeho sponzora nemají možnost prodávat nebo propagovat své produkty. To by znehodnocovalo sponzorství.
- Věnování pozornosti podstatným detailům, a poctivá péče o sponzora, zlepší vaše vztahy.

Vztahy se samosprávami

V následujících deseti bodech naleznete deset doporučení Viktoriánské kriketové asociace vedoucích k vytvoření a udržení dobrých vztahů s místními samosprávami.

1. Snažte se navázat se členy zastupitelstva osobní kontakt – určete za tímto účelem některé členy předsednictva nebo zkušeného a místně známého trenéra.
2. Nabídněte některému ze zastupitelů klubovou funkci, buďte pohostinní, nabízejte zastupitelům možnost předávat ceny a trofeje při všech možných příležitostech, a vždy oceňte podporu, kterou od zastupitelstva získáte.
3. Snažte se pochopit problémy, které zastupitelstvo zatěžují, a můžete-li jako klub pomoci, neváhejte. Např. můžete ustavit společnou komisi k posouzení potřeb a možností rozvoje sportu v regionu.
4. Nabídněte obci pomoci při realizaci jejích vlastních aktivit ve sportu.
5. Připomínejte svoji spolupráci se zastupitelstvem při každé příležitosti, zejména na veřejnosti.
6. Nestěžujte si, snažte se konstruktivně přistupovat k problémům a zaměřte se na řešení "win-win" (výhra-výhra).
7. Usilujte o zájem o klub u různých skupin obyvatel, snažte se je zapojit pozváním na různé aktivity klubu.
8. Trvejte na dobrém chování, na hřišti i mimo něj, buďte vzorem, dodržujte pravé hodnoty sportu (mimo jiné i fair play), vyhýbejte se nadávkám.
9. Buďte dobrými sousedy a vytvářejte vztahy s obyvateli a majiteli budov v okolí (případné stížnosti zastupitelstvu poškodí okamžitě pověst klubu).
10. Uplatňujte program PR (vztahů s veřejností), určením jednoho z členů za účelem tvorby a naplňování tohoto programu, mezi jeho úkoly bude patřit psaní tiskových zpráv nebo spolupráce se zastupitelstvem.

Na konci období/Po akci

Poskytněte sponzorovi stručnou zprávu, ve které se objeví informace o návštěvnosti/ účasti/ členech – roztržiděné na počet mužů a žen, dospělých a dětí. Zvažte také možnost provést menší průzkum (pokud výsledek bude odpovídat úsilí) formou dotazníku nebo rozhovoru, abyste zjistili více podrobností o návštěvnicích/ účastnících/ členech.

Ve zprávě by se také mělo objevit vaše hodnocení akce. Zamyslete se:

Co se nepodařilo?

Co se naopak povedlo?

Jak můžeme dosáhnout zlepšení?

Naplnilo sponzorství svůj cíl nebo účel?

Dostal váš sponzor za své peníze odpovídající hodnotu?

Přinesl klubu sponzorský příspěvek očekávanou hodnotu?

Pořádání akcí (sportovních)

Pohlující, vzrušující a zábavný. Sport je přitažlivý pro všechny bez ohledu na rasu, barvu pleti nebo společenské postavení. S rostoucí popularitou nejrůznějších sportovních akcí se do jejich pořádání pouští různé zájmové skupiny, organizace, firmy a samosprávy. Uspořádání takových akcí ke spokojenosti všech zúčastněných vyžaduje pečlivé naplánování a koordinaci, a samozřejmě také dodržení určitých povinností upravených obecně platnými právními předpisy.

Základní povinnosti pořadatele sportovní akce z hlediska platných právních předpisů

Úvodem je třeba upozornit, že v tomto textu nelze obsáhnout všechny možné povinnosti, které by mohly přicházet v úvahu, a to s ohledem na velkou variabilitu pořádaných sportovních akcí. Jsou zde tedy uváděny pouze nejtypičtější okruhy problémů, na které by se měl pořadatel zaměřit.

Zajištění sportovní akce po zdravotní stránce

Vzhledem k tomu, že při sportovní akci lze možnost vzniku poranění či úrazu (a to i závažného) s velkou pravděpodobností předpokládat, je rozhodně třeba sportovní akci určitou formou zdravotnickou zajistit. Rozsah potřebného zajištění (zdravotník/lékař/rychlá záchranná služba) je třeba posuzovat zejména podle rizikovitosti pořádané akce, množství účastníků apod. V tomto směru lze doporučit konzultaci ve zdravotnickém zařízení dané spádové oblasti, kde se sportovní akce pořádá nebo konzultaci s tělovýchovným lékařem.

Předejít vzniku své odpovědnosti za škodu na zdraví (nejčastěji úraz)

Úrazy, ke kterým by mohlo při sportovní akci dojít, se budou opět do značné míry lišit podle jednotlivých druhů sportovní činnosti. Proto je zde na místě hlavně zajištění dodržení pravidel a předpisů daného sportu, protože ty nejlépe odrážejí zkušenosti s provozováním té které sportovní činnosti (např. nutnost zajištění dostatečné péče o výstroj a výzbroj sportovce, nutnost zohlednit klimatické podmínky atd.). Ale může se jednat i o další vnitřní předpisy pořadatele (případně sportovního svazu) k zajištění co nejbezpečnějšího provozování daného sportu (různé řády, směrnice apod.).

Zde lze doporučit stanovení určitých pravidel pořádané sportovní akce, pravidel bezpečnosti (např. vymezení nebezpečných zón se zákazem vstupu, určení dozoru, zejména je pak třeba zdůraznit pořádní závodu na silnici při nepřerušení provozu, kdy je nutné na tuto skutečnost závodníky upozornit atd.) a seznámit s nimi účastníky (např. formou jejich uvedení na přihlášce). Jestliže byl totiž účastník akce s takovými pravidly seznámen a přistoupil na ně, pak v případě, kdy je poruší a vznikne mu tím škoda, nemůže na pořadatele úspěšně uplatňovat její náhradu.

Pokud pak přeci jen k úrazu dojde, je zejména třeba zajistit první pomoc (podle povahy zranění ošetření či odvoz do nemocnice), zdokumentovat vznik úrazu (případně i zajistit svědky události) a to s ohledem na uplatnění pojistné události či případné vyšetřování ze strany Policie ČR. Bude-li zde podezření, že v souvislosti s úrazem došlo ke spáchání trestného činu či přestupku (může se jednat např. o ublížení na zdraví, neposkytnutí pomoci apod.). Proto by při vzniku závažnějších úrazů (zejména pak úrazů s následkem smrti) měla být Policie ČR přivolána ihned.

Minimalizace možnosti vzniku své odpovědnosti za škodu vzniklou na odložených věcech

Odpovědnost za škodu, která vznikla na odložených věcech, vzniká tomu, kdo provozuje určitou činnost, která je zpravidla spojena s odkládáním věcí účastníků, diváků, pořadatelů apod. (např. se může jednat o oděvy či jiné věci odložené právě při sportovní akci). Odpovědnost za odložené věci je sice svým charakterem tzv. odpovědností objektivní, tedy vzniká přímo ze zákona samotným odložením věcí na k tomu určeném nebo obvyklém místě, nicméně lze určitým způsobem možnost jejího vzniku omezit. Jde o to, aby k odložením věcí bylo určeno k tomu vhodné místo, které je možné určitým způsobem zabezpečit.

Upozornění: Odpovědnost za škodu lze za podmínek stanovených pojišťovnou pojistit, což znamená, že právnícká nebo fyzická osoba je pojištěna pro případ vzniku její odpovědnosti za škodu tzn., že pokud svým jednáním způsobí škodu a budou splněny i

další podmínky pro vznik té které odpovědnosti, její povinnost z takto vzniklého odpovědnostního vztahu (hlavně pak povinnost k náhradě škody) přebírá pojišťovna.

Zvláštní povinnosti, které mohou vyplývat ze specifčnosti pořádané sportovní akce:

1. Sportovní akce pořádaná pro děti

Podmínky a požadavky na zajištění zotavovací akce, tedy akce zaměřené na posílení zdraví a zvýšení tělesné zdatnosti, pořádané pro děti a mládež upravuje zák. č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví v platném znění (§7 až §14, http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=258%2F2000+Sb.&number2=&name=&text).

Zotavovací akci citovaný zákon definuje jako organizovaný pobyt 30 a více dětí ve věku do 15 let na dobu delší než 5 dnů.

Osoba, která výše uvedenou zotavovací akci pořádá, je pak v otázce péče o zdraví účastníků povinna zejména zajistit:

- základní péči zdravotníkem (viz ustanovení §11 výše citovaného zákona);
- vybavení lékárníčky;
- péči praktického lékaře dostupného z místa konání;
- vedení zdravotnického deníku a seznamu účastníků;
- informování zákonného zástupce dítěte o jeho zdravotních potížích, které v průběhu akce prodělalo.

Dále má pořádající zejména tyto povinnosti:

- zajistit umístění akce, zásobování vodou a odstraňování odpadků a splaškových vod v souladu s hygienickými požadavky; dodržet hygienické požadavky na prostorové a funkční členění staveb a zařízení, jejich vybavení a osvětlení, ubytování, úklid, stravování a režim dne (upraveno prováděcím předpisem, a to vyhláškou Ministerstva zdravotnictví č. 106/2001Sb. o hygienických požadavcích na zotavovací akce pro děti);
- jeden měsíc před zahájením akce, s výjimkou akce v zahraničí, ohlásit orgánu ochrany veřejného zdraví (krajské hygienické stanici, http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/696?kam=kategorie&kod=0035) příslušnému podle místa pořádání akce, popřípadě podle místa jejího počátku, jde-li o putovní akci:
 - termín a místo jejího konání;
 - počet dětí zúčastněných na zotavovací akci;
 - způsob jejího zabezpečení pitnou vodou;
 - zajistit, aby osoby působící při akci jako dozor nebo zdravotník byly k tomu zdravotně způsobilé (potvrzení o tom vydává praktický lékař).

Při jiné než výše definované akci pro děti jsou stanoveny méně přísné podmínky (viz ustanovení §12 citovaného zákona č. 258/2000 Sb. v platném znění).

2. Využití pozemní komunikace pro sportovní akci

Ustanovení §25 zákona č. 13/1997 Sb. o pozemních komunikacích (http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=13%2F1997+Sb.&number2=&name=&text) v platném znění stanoví, že k užívání dálnic, silnic a místních komunikací jiným než obvyklým způsobem nebo k jiným účelům, než pro které jsou určeny, je třeba povolení příslušného silničního správního úřadu vydaného s předchozím souhlasem vlastníka dotčené pozemní komunikace, a může-li zvláštní užívání ovlivnit bezpečnost nebo plynulost silničního provozu, také s předchozím souhlasem Ministerstva vnitra, jde-li o dálnici a rychlostní silnici, v ostatních případech se souhlasem příslušného orgánu Policie ČR.

Silničním správním úřadem jsou:

- pro dálnice a rychlostní komunikace - Ministerstvo dopravy ČR
- pro ostatní silnice I. třídy - krajský úřad

- pro silnice II. a III. třídy - obecní úřad obce s rozšířenou působností
- pro místní komunikace - pověřený obecní úřad

3. Zajištění dodržování stanovených zákazů

V souvislosti s pořádáním sportovní akce se může jednat např. o následující zákazy:

- zákon č. 114/1992 Sb. o ochraně přírody a krajiny (http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=114/1992&number2=&name=&text) v platném znění mimo jiné stanoví zákaz pořádání hromadných sportovních akcí v národních parcích mimo vyhrazená místa se souhlasem orgánu ochrany přírody; dále zakazuje na území chráněné krajinné oblasti pořádání automobilových a motocyklových soutěží a v 1. a 2. zóně CHKO navíc ještě pořádání soutěží na jízdních kolech mimo silnice, místní komunikace a místa vyhrazená se souhlasem orgánu ochrany přírody;
- zákon č. 254/2001 Sb. o vodách (http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=254/2001&number2=&name=&text) v platném znění upravuje mimo jiné užívání povrchových vod k plavbě a v určitých případech stanoví zákaz plavby plavidel se spalovacími motory (ustanovení §7).

Proces pořádání sportovní akce

Samotný proces pořádání sportovní akce je možné rozdělit do pěti etap:

1. etapa: **Plánování** – vše důkladně promyslete
2. etapa: **Příprava** – zařídte, co můžete, v rámci organizačního výboru
3. etapa: **Koordinace** – příprava ve spolupráci s vnějším prostředím (úřady apod.)
4. etapa: **Uskutečnění** – průběh samotné akce
5. etapa: **Hodnocení** – zjistěte, co se Vám povedlo/nepovedlo

Nejméně 80% veškeré práce na jakékoliv akci se odehraje ve fázích plánování, přípravy a koordinace. Čas věnovaný hodnocení pomůže v tom, aby budoucí akce proběhly hladce a úspěšně.

1. etapa: Plánování

Na začátku je nezbytné zaujmout různé skupiny lidí a motivovat je, aby se zapojily do procesu plánování akce. Níže uvedený přehled by Vám mohl při vytváření plánu pomoci:

- Dejte dohromady organizační výbor (skupinu motivovaných lidí, kteří se chtějí na přípravách akce podílet).
- Stanovte si jasně význam a cíle akce.
- Shromážděte nápady (např.: metodou brainstormingu <http://cs.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>).
- Určete si cílovou skupinu účastníků a/nebo diváků.
- Uvažte několik termínů pro pořádání akce.
- Identifikujte zdroje – potřebné, dostupné:
 - lidské zdroje;
 - vybavení;
 - sportoviště.
- Uvažované lokality si prohlédněte a vyberte nejlepší s ohledem na umístění, dostupnost, vhodnost pro konkrétní účel a vybavenost (infrastruktura, zázemí).
- Vytvořte časový harmonogram a předběžný program.
- Vyhodnotte náklady.

- Promyslete metody hodnocení:
 - Co má být dosaženo?
 - Komu je hodnocení určeno?
 - Kdo může pomoci?
 - Jak podrobné má hodnocení být?
- Zvažte možnost získat záštitu (od koho?).

2. etapa: Příprava

Přípravná fáze začíná vytvořením konkrétních plánů – pracovního, průběhu akce, využití prostoru v místě pořádání, propagace, personálního zajištění apod.

Jestliže k financování akce nebo zvýšení její úrovně potřebujete získat sponzora, měli byste potenciálním sponzorům nabídnout jasně a stručně vyjádření obsahující:

- náklady akce;
- přínosy pro sponzora a/nebo místní komunitu;
- požadovanou (potřebnou) částku a
- termín, ve kterém jsou prostředky potřeba.

Při samotné přípravě budete muset věnovat pozornost těmto aspektům:

- zpracování rozpočtu, ve kterém zohledníte veškeré náklady na pronájmy (sportovišť i podpůrných prostor), potřebné vybavení, odměny, ceny,...;
- dotvoření programu akce, včetně doprovodného programu a prostoru pro prezentaci sponzorů;
- rezervaci potřebných sportovišť (prostor);
- tvorbě plánu místa konání poskytujícího přehlednou informaci o umístění všech stanovišť všech potřebných činností (Start/Cíl, prezentace, pódium, občerstvení, toalety, ...);
- zjištění povolení nezbytných pro pořádání akce u příslušných úřadů a náležitosti jejich získání;
- zajištění lidských zdrojů (dobrovolníků, zaměstnanců, brigádníků);
- zajištění:
 - vybavení,
 - dopravy;
- tvorbě pracovního plánu (obsahuje vše, co je k uspořádání akce potřeba vykonat a osoby odpovědné za provedení);
- tvorbě plánu propagace (vychází z finančních možností, cílů akce a cílových skupin, jeho smyslem je dosažení povědomosti o akci u potenciálních účastníků, sponzorů, diváků);
- tvorbě plánu personálního zajištění (obsahuje počty potřebných dobrovolníků, najímaných sil, způsob jejich získání a výcviku);
- tvorbě plánu přepravy (zajistíte účastníkům, podporovatelům i hostům co nejjednodušší dopravu na místo a parkování);
- tvorbě plánu kontroly dopravy, bezpečnosti a davu (měl by zajistit odpovídající řízení bezpečnosti všech zúčastněných, kontrolu davu u masovějších akcí a dopravy v případě, že se akce koná na veřejných komunikacích);
- tvorbě plánu komunikace (měl by zajistit bezproblémové předávání informací (povelů i kontroly) v průběhu příprav i samotné akce, při jeho tvorbě by měla být uvážena možnost a forma využití elektronické komunikace, vysílaček,...);

- tvorbě záložního/pohotovostního plánu (měl by být připraven pro případ špatného počasí nebo jiných okolností, které by mohly začátek akce pozdržet nebo akci odložit);
- tvorbě evakuačního plánu (pro případ mimořádných situací).

3. etapa: Koordinace

Pracovním plánem jsou určeny osoby odpovědné za jednotlivé činnosti a jejich pracovní týmy, avšak s rostoucím počtem zúčastněných a zapojením dalších stran (policie, tisk atd.) se stává odpovídající koordinace životně důležitou. Pracovní plán (časový harmonogram, viz tabulka na str. 38) je dobrým vodítkem pro včasné zajištění a koordinaci jednotlivých činností:

- logistika a přeprava;
- první pomoc a služby zdravotníka;
- zajištění nezbytných povolení u příslušných úřadů;
- zajištění informovanosti obyvatel a firem v oblasti pořádání akce, zejména jsou-li s ní spojena dopravní omezení;
- zajištění dodavatelsky poskytovaných produktů (diplomy, medaile, trička, bannery, plakáty, přenosné toalety,...);
- zajištění a organizace školení pomocníků a dobrovolníků před akcí;
- zajištění doprovodného programu;
- potvrzení rezervace sportovišť, uzavření smluv;
- zajištění občerstvení;
- vyřízení potřebné administrativy;
- zajištění pojištění účastníků;
- příprava navigačního plánu a všech potřebných označení;
- příprava získání zpětné vazby od účastníků (dotazník – elektronicky nebo papírový);
- zajištění úklidu a navrácení sportoviště do původního stavu.



Případně

- tisková konference, přenos.

Tyto fáze procesu jsou zdouhavé a je v nich vykonána téměř všechna práce. Věnování se detailům ve fázi přípravy a koordinace rozhoduje o úspěšnosti a neúspěšnosti akce.

Tabulka: Pracovní plán – časový harmonogram

Klíčové úkoly	Led (týden)				Únor (týden)				Břež (týden)			
	Týden 1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Schválení konceptu plánu a rozpočtu	■	■										
Schválení pracovního organizačního výboru	■	■										
Posouzení uskutečnitelnosti/výběr místa	■	■										
Zajištění povolení a licencí			■	■								
Zajištění sponzorů		■	■	■	■	■	■	■				
Zpracování designu plakátů, letáků, bannerů a pozvánek, přihlášek, triček	■	■	■	■								
Výroba plakátů, letáků, bannerů, pozvánek, přihlášek, triček				■	■	■	■	■				
Zajištění publicity, reklamy a propagace				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Online registrace do soutěže								■	■	■	■	■
Zajištění cen, pohárů a medailí									■	■	■	■
Zkoušení potřebné techniky										■	■	■
Doprava potřebného materiálu na místo konání akce										■	■	■
Akce												■

4. etapa: Uskutečnění

Jestliže jste věnovali dostatek času a úsilí předchozím fázím, celá akce by měla proběhnout poměrně hladce. Samozřejmě se mohou vyskytnout menší komplikace, avšak i na ty můžete být připraveni.

Občas se na tyto aspekty ve víru dění zapomíná

- Mějte připravený **časový harmonogram** dne (někdy hrají roli i minuty).
- Přiřazení **odpovídajícího počtu dobře informovaných lidí** k zajištění jednotlivých aktivit je rozhodující.
- Mějte vyřešené **otázky související s přepravou účastníků**, vyplatí se vše dvakrát ověřit.
- Vzniku nepříjemných dopravních komplikací se snažte předejít **řízením dopravy** proškolenými lidmi.
- Ustanovením **hlavního koordinátora pro den akce** udržíte komunikaci plynulou a pod kontrolou.
- Aktualizujte **plánek** rozmístění aktivit a zázemí akce.
- **Seznam osob odpovědných za jednotlivé činnosti**, včetně kontaktu na mobilní telefon, by měl být k dispozici všem organizátorům.
- Ověřte **logistické zajištění** akce od startovních čísel, přes občerstvení, ke zdravotnickému zajištění.

5. etapa: Po akci

Je důležité zajistit uvedení všech využitých ploch a sportovišť do původního stavu odstraněním všech plakátů, letáků, bannerů a zejména veškerého odpadu a případně zajištěním oprav, bylo-li v průběhu akce cokoliv poškozeno.

Nezapomeňte uhradit všechny faktury spojené s akcí a provést její vyúčtování.

Hodnocení

Posuďte a vyhodnoťte průběh akce, získajte zpětnou vazbu, zaměřte se na efektivitu a úspěšnost zajištění jednotlivých činností. Věnovat čas vyhodnocení akce je důležité, zejména chcete-li se v budoucnosti věnovat pořádání dalších událostí. Proto si pravdivě odpovězte na následující otázky:

- Nepovedlo se něco?
- Co jste udělali dobře?
- Kde je možné dosáhnout zlepšení?
- Naplnili jste cíle a účely projektu?

Na závěr opakujeme zásadní témata spojená s pořádáním akce:

- určení a oslovení klíčových zainteresovaných stran (stakeholders);
- plánovací procesy;
- řízení strategií propagace, médií a prodeje alkoholických nápojů;
- doprovodný zábavní program;
- zdravotní péče a zvládání davu.

Tato kapitola byla zpracována na základě podkladu od Sport Wanganui, novozélandského charitativního regionálního sdružení zaměřeného na podporu sportu (www.sportwanganui.org.nz).

Jak se starat o dobrovolníky³

Je poněkud zvláštní zabývat se „péčí“ o dobrovolníky v publikaci určené dobrovolníkům, přesto věříme, že sem toto téma patří. Přesvědčte se.

Proč se v klubu věnovat managementu dobrovolníků?

Všichni asi dobře víte, že dobrovolníci a jejich činnost, jsou opěrnou, dýchací i oběhovou soustavou sportu v České republice.

Počet dobrovolníků ve sportu sice zatím výrazně neklesá, avšak jejich (Váš) průměrný věk postupně narůstá a pro sportovní kluby je v dnešním zaneprázdněném světě stále obtížnější oslovit zástupce mladší generace s žádostí o pomoc se zajištěním činností potřebných ke každodennímu fungování klubu i k zajištění sportovních akcí. Proto by se měl klub (jeho stávající dobrovolníci) zabývat strategiemi a trendy „péče“ o dobrovolníky, které vycházejí ze současného způsobu života, potřeb a přání jednotlivců. Nové postupy a přizpůsobivost nabídky pozic pro dobrovolníky jsou cesty vedoucí k úspěchu.



³ Obsah této kapitoly byl konzultován s PhDr. Jiřím Tošnerem, předsedou Národního dobrovolnického centra Hestia, o.s.

Trendy moderního dobrovolníka

Motivace lidí k jakýmkoliv činnostem se v průběhu času s vývojem společnosti mění, v dnešním světě rychleji než kdy dříve. Každá organizace potřebuje rozpoznat trendy a odpovídajícím způsobem na ně reagovat, aby dokázala oslovit a udržet dobrovolníky.

Trend	Reakce
Uspěchaný životní styl, měnící se rodinné vztahy, pracovní zvyky, a žebříček hodnot ovlivňují ochotu a možnosti lidí věnovat se dobrovolnictví.	Krátkodobější úkoly, které je možné sdílet a vykonávat, když je zrovna čas, přitáhnou. Stanovte také data od kdy do kdy budete dobrovolníka na daný úkol potřebovat.
Trend	Reakce
Dobrovolník je blázen, který se nechá zneužívat. Důležité jsou v první řadě peníze, já a případně moje rodina.	Hledejte kreativní způsoby získávání dobrovolníků. Prodávějte hodnoty a přínosy dobrovolnictví pro společnost, nejbližší okolí dobrovolníka i jeho samotného jako lákavý produkt.
Trend	Reakce
Přichází doba odchodu silných ročníků do důchodu. Řada lidí bude hledat způsoby, jak se udržet mezi lidmi a vyplnit volný čas.	Najděte ve svém okolí schopné lidi chystající se do důchodu a oslovte je se zajímavou nabídkou, která by odpovídala jejich přáním a potřebám.
Trend	Reakce
Mezi dobrovolníky ve sportu je poměrně málo mladých lidí. Příčiny mohou být v zásadě dvě. Mladí nevědí, co jim dobrovolnictví může přinést, nebo je sportovní kluby považují za příliš mladé na to, aby byly přínosem.	Zamyslete se nad schopnostmi a dovednostmi mladých lidí využitelných vaší organizací. Většina z nich si velice dobře rozumí s technologiemi a například vytvoření a správu internetových stránek by zvládla. Co jim můžete nabídnout?

Koordinátor dobrovolníků

Na jiném místě v této publikaci jsme popisovali jednotlivé funkce, kterým je v činnosti klubu potřeba věnovat pozornost, aby mohli klub dobře fungovat (předseda, pokladník, sekretář,...). Přesto jsme opomenuli pozici/odpovědnost zabývající se jedním z nejdůležitějších zdrojů klubu: DOBROVOLNÍKŮM.

Existuje nějaký důvod pro to, aby váš klub neměl osobu odpovědnou za oblast dobrovolníků?

Koordinátor dobrovolníků povede klubový program péče o dobrovolníky a jejich rozvoj. Bude jim průběžně poskytovat podporu a bude jejich kontaktní osobou. Může se jednat o odpovědnost přiřazenou jednomu z členů představenstva. Koordinátor dobrovolníků má na starosti základní otázky spojené s plánováním potřeby a zajištění dobrovolníků jak na jednorázové akce, tak zejména dobrovolníků podílejících se na dlouhodobé činnosti klubu. Ty jsou pro klub ještě cennějším zdrojem a tak je jim třeba věnovat náležitou pozornost.

Pozice koordinátora ve struktuře představenstva

Zařazení koordinátora dobrovolníků do klubových struktur se bude odvíjet od velikosti klubu, počtu dobrovolníků a významu, který péči o dobrovolníky přikládáte.

Nejprve se představenstvo musí rozhodnout, zda bude tato pozice součástí jeho struktury, což by jí dodalo potřebnou vážnost a bylo by důkazem o odhodlání klubu se péči o dobrovolníky opravdu věnovat, nebo bude stát samostatně. Každopádně by se mělo vytvoření takové pozice objevit ve stanovách klubu, nebo jiném vnitřním předpisu.

Podle časové náročnosti a objemu práce spojených s pozicí koordinátora dobrovolníků může být tato pozice také spojena s již existující pozicí/kompetencí (např.: místopředseda a KD)

Role koordinátora

- Zpracovat přehled činností zajišťovaných a plánovaných pro dobrovolníky a počtu dobrovolníků potřebných k jejich zajištění
- Zpracovat popis jednotlivých činností (pozic)
- Naplánovat jakým způsobem a odkud získat dobrovolníky
- Vytvářet pro dobrovolníky prostředí, ve kterém se cítí vítanými a podporovanými
- Organizovat „výběrové řízení“ a hodnocení uchazečů
- Připravit pro dobrovolníky potřebné podklady a materiály
- Vytvořit pravidla a procesy pro dobrovolníky v klubu
- Zajistit školicí a vzdělávací příležitosti
- Vést databáze a záznamy dobrovolníků
- Vymýšlet způsoby ocenění a ohodnocení dobrovolníků
- Starat se o udržení a případnou náhradu dobrovolníků
- Zjistit motivaci dobrovolníka a poskytnout pomoc při jejím vyjasnění
- Být personalistou dobrovolníků

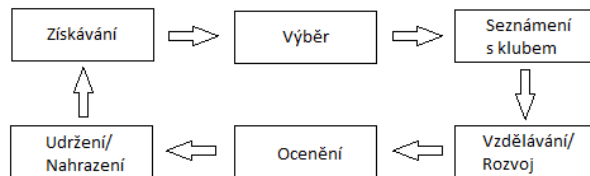
Dovednosti a vlastnosti koordinátora

- Pozitivní a entuziastický přístup
- Skvělé komunikační dovednosti
- Schopnost plánovat a stanovovat cíle
- Schopnost dobře si řídit čas
- Schopnost vycházet s komplikovanými lidmi a zvládat konflikty
- Schopnost delegovat
- Schopnost organizovat lidské zdroje
- Porozumění podstatě dobrovolnictví a motivacím lidí
- Dobré vyjednávací schopnosti

Model managementu dobrovolníků

Management dobrovolníků zahrnuje získání dobrovolníků pro organizaci, péči o ně v době, kdy plní své úkoly pro organizaci a vytváření plánu na dobu, kdy organizaci opustí.

Na schématu si můžete prohlédnout šest fází nikdy nekončícího cyklu managementu dobrovolníků.



Získávání

V této fázi je vaším cílem přilákat nové dobrovolníky do organizace. Proto je důležité, představovat váš klub jako vzrušující a pozitivní organizaci, jejíž součástí stojí za to se stát.

Tipy na místa a způsoby získávání dobrovolníků:

- Vytvořte informační balíčky pro dobrovolníky obsahující popisy jednotlivých pozic.
- Hledejte v seznamu bývalých a současných členů potenciální kandidáty.
- Požádejte členy klubu při registraci o uvedení jejich povolání, abyste objevili žádané a potřebné dovednosti.
- Novým členům poskytněte informace o možnostech dobrovolného zapojení do fungování klubu.
- Využijte místní tisk k zveřejnění inzerátu, článku apod.

- Při vytváření plakátů a letáků na klubové akce nezapomínejte upozornit, že hledáte dobrovolníky (je-li tomu tak), a poděkovat, těm stávajícím.
- Zkuste navázat spolupráci s firmami (mohou mít přechodně volné kapacity, nebo zaměstnance, kteří mají před odchodem do důchodu a nechtějí zůstat doma).
- Propagujte dobrovolnické příležitosti nabízené vaší organizací na středních, vyšších a vysokých školách.
- Nabídněte mladším členům klubu příležitost stát se učedníkem na pozici. Zkušeného dobrovolníka použijte jako mentora.
- Propagujte svůj klub a nabízené dobrovolnické pozice v místních domovech důchodců.
- Dělejte svým dobrovolníkům reklamu na internetových stránkách klubu.
- Nabídněte dobrovolníkům možnost „sdílet pozici“ s přáteli nebo partnerem.
- Snažte se o osobní přístup, ptejte se.

Výběr

Většina sportovních klubů zřídka zažije situaci, kdy bude mít více dobrovolníků než pozic. Proto nebudou mít vysoké požadavky na výběr vhodné osoby na dobrovolnickou pozici. Přesto je důležité mít připravené procesy výběru a hodnocení vhodnosti, které zajistí, že na danou pozici vyberete vhodného kandidáta.

Způsobů, jak postupovat při výběru a hodnocení vhodnosti potenciálních dobrovolníků, je více. Můžete využít kombinaci některých z následujících:

- popis pozice
- přihláška
- pohovor
- zjištění pověsti
- výpis z rejstříku trestů
- nejrůznější formy prohlášení a testů

Seznámení s klubem

Nejlепším způsobem, jak nechat nového dobrovolníka pocítit, že je součástí klubu, je seznámit ho s novými spolupracovníky a provést ho zájemem klubu. Seznamovací kolečko urychlí proces zapojení se dobrovolníka. Čím lepší práci odvedete při seznamování dobrovolníka s klubem, jeho funkcí a významem, který bude mít pro klub jeho činnost, tím méně úsilí budete muset vynakládat v dalším průběhu spolupráce.

Některé způsoby seznámení se s klubem, jejichž využití můžete uvážit jsou:

- informační balíček obsahující informace o klubu a potřebné kontakty;
- elektronickou prezentaci (video, powerpoint);
- skupinová nebo individuální prohlídka (seznámení) s klubem;
- setkání s předchůdcem v pozici a předání činnosti.

Seznámení by mělo v každém případě zahrnovat:

- veškerá pravidla, řády a směrnice;
- finanční procesy a řízení;
- pravidla bezpečnosti práce;
- popis „pracovní“ pozice dobrovolníka;
- seznámení s ostatními dobrovolníky a členy představenstva;

- seznámení se zázemím (např.: parkoviště, kuchyně, toalety,...);
- cokoliv dalšího, co může dobrovolníkovi pomoci cítit se ve své roli dobře.

Vzdělávání/Rozvoj

Vzdělávání a další rozvoj dobrovolníků jsou nedílnými součástmi dobrého programu péče o dobrovolníky. Dobrovolníci, kteří projdou vzdělávacím procesem, ať už formálním nebo neformálním, jsou sebevědomější, cítí se ve své roli efektivně a přínosně, z čehož těží všechny strany. Vzdělávání je také účinným nástrojem řízení rizik.

Nabízíme Vám několik různých přístupů k vzdělávání / tréninku / školení dobrovolníků:

Před nasazením

Prakticky každá pozice vyžaduje určité znalosti a dovednosti, které jsou nezbytným předpokladem k jejímu vykonávání. Sportovní trenér by například neměl vést trénink bez znalostí pravidel první pomoci (kurzu) a základního trenérského kurzu.

Při činnosti

Učení formou vedení nebo dohledu nad dobrovolníkem při vykonávání jeho úkolů je další formou vzdělávání. Může probíhat formou předání pozice předchozím dobrovolníkem, zaškolením od někoho se zkušenostmi z této pozice, koordinátorem dobrovolníků a samozřejmě je také možné zvolit externího školitele, třeba i z jiného klubu.

Vzdělávací kurzy a semináře

V průběhu roku pořádají nejrůznější vzdělávací instituce celou řadu kurzů a seminářů s tematikou vhodnou pro nejrůznější v klubech zastávané pozice. Např.: VOŠ ČSTV ve své školícím centru (<http://vos.cstv.cz/sc.htm>) pořádá semináře pro dobrovolníky z TJ, SK zaměřené na oblasti ekonomie, právo, legislativa, komunikační schopnosti a účetnictví.

Ocenění

Dobrovolníci neočekávají, že budou zahrnuti díky a že je někdo neustále bude poplácávat po zádech. Přesto opravdu vnímají, je-li jejich příspěvek oceněn a dostane-li se jim uznání.

Jak s oceněním a uznáním činnosti dobrovolníků začít? Třeba využitím některé s těchto možností:

- Když dobrovolníka potkáte, usmějte se na něj, pozdravte ho a případně poděkujte.
- Zašlete novým dobrovolníkům uvítací dopis.
- Má-li klub zpracovanou organizační strukturu, zahrňte do ni i všechny dobrovolníky.
- Pošlete dobrovolníkům jménem klubu vánoční, velikonoční, narozeninová přání s poděkováním.
- Poskytněte svým dobrovolníkům doporučující dopis s popisem jejich činnosti pro klub, požádají-li o to.
- Obdarujte dobrovolníky klubovým tričkem nebo jiným předmětem.
- Mějte pro dobrovolníky snížené členské příspěvky.
- Zmiňujte konkrétní dobrovolníky ve zpravodajích a na webových stránkách.
- Oceňujte dobrovolníky na členských schůzích nebo v rámci klubem pořádaných kulturních akcí.
- Když získáte volné vstupenky na sportovní akci, obdarujte své dobrovolníky.
- Vyjednejte pro své dobrovolníky slevy v místních obchodech se sportovním zbožím, restauracích.
- Vyhlašujte dobrovolníka měsíce.
- Pojmenujte po zasloužilém dobrovolníkovi sportovní akci, sportoviště.
- Odměňte zasloužilé dobrovolníky doživotním členstvím.
- Je-li to v možnostech klubu, nahrazujte dobrovolníkům jejich výdaje spojené s činností pro klub.
- Zmiňujte dobrovolníky na schůzích předsednictva.

- Dejte současným dobrovolníkům nějakou památku na jejich činnost.
- Rozlučte se s dobrovolníky rozhodnou-li se přestěhovat nebo opustit váš klub.
- Nabídněte dobrovolníkům k využití sportoviště za zvýhodněných podmínek, nejsou-li obsazena.
- Poskytujte zvláštní ocenění za 1,3,5,10, 15 a více let činnosti.
- Využívejte přiměřeným způsobem vyznamenání ČSTV (čestné uznání, čestný odznak a medaili, http://www.cstv.cz/informaceprovas/legislativniporadna/smernice/smernice_1-2006.doc).

Udržení / Nahrazení

Udržení stálé skupiny dlouhodobých dobrovolníků je cílem každé sportovní organizace. Stálá základna dobrovolníků:

- omezí časové a finanční náklady na získávání;
- sníží vzdělávací náklady;
- poskytuje významnou návaznost v činnosti klubu.

Přesto, je nevyhnutelnou skutečností, že čas od času bude klub muset jednotlivé dobrovolníky nahrazovat. V průběhu procesu nahrazování dobrovolníků je důležité:

- zlepšit péči o stávající dobrovolníky;
- zlepšit celý program péče o dobrovolníky;
- zajistit, aby běžná činnost klubu byla tímto procesem co nejméně ovlivněna;
- vyvolat u odcházejícího dobrovolníka pocit, že ho rádi přivítáte zpět, dovolí-li mu to okolnosti.

Opouští-li dobrovolník organizaci, je ideální příležitost získat od něj informace o jeho dobrovolné zkušenosti s vaším klubem. Vyhodnocení důvodů odchodu dobrovolníka pro Vás může být neocenitelné pro rozvoj péče o dobrovolníky.

Informace můžete získat pomocí dotazníku, připraveného rozhovoru nebo zcela neformálně.

Akční plán péče o dobrovolníky

Rozvíjíte-li strategii péče o dobrovolníky, ku pomoci Vám může být akční plán, který Vám pomůže přijmout a uskutečnit tuto strategii.

Při tvorbě plánu pro vaši organizaci zahrňte do jeho struktury všechny fáze z Modelu managementu dobrovolníků. Pro každou fázi, stanovte její cíl (Co?), časový rámec (Kdy?) a odpovědnost (Kdo?).

Pravidelná kontrola a případné přehodnocení je součástí naplňování jakéhokoliv plánu.



Tabulka: Příklad akčního plánu

	Co?	Kdy?	Kdo?
Získávání	Vytvořit popis pozice pro každou dobrovolnickou roli v organizaci	Před začátkem sezóny	Koordinátor dobrovolníků ve spolupráci s příslušným členem předsednictva
Výběr	Vytvořit pravidla a procesy pro výběr a kontrolu dobrovolníků	Před začátkem sezóny	Koordinátor dobrovolníků ve spolupráci s předsedou
Seznámení s klubem	Příprava orientačního setkání a informačního balíčku pro všechny dobrovolníky	Do konce sezóny	Koordinátor dobrovolníků
Vzdělávání/ Rozvoj	Zajistit, aby všichni trenéři absolvovali kurz základů tréninku	Předtím než začne trénovat	Koordinátor dobrovolníků (pokladník určí rozpočet)
Ocenění	Poslat přání k narozeninám všem dobrovolníkům	Průběžně	Koordinátor dobrovolníků (sekretář, vede databázi)
Udržení/ Nahrazení	Pohovořit s odcházejícím dobrovolníkem	Průběžně	Předseda nebo koordinátor dobrovolníků

Komunikační a informační technologie

Organizační zajištění činnosti klubu mohou značně zjednodušit moderní technologie. Řada z nás si dnes neumí představit život bez počítače a nejenak tomu může být i v případě TJ nebo SK. Hromadná komunikace v rámci klubu, prostřednictvím emailů, webových stránek klubu (případně v jejich rámci zřízeném diskusním fóru), sociálních sítích je levnější a časově méně náročná než tradičnejší papírové dopisy nebo telefonování.

Také některé další činnosti, které jsou nezbytné k bezproblémovému zajištění chodu klubu, jako je například účetnictví nebo vedení členské evidence a sledování plateb členských příspěvků, je možné si zpříjemnit využitím počítače. Nejen z důvodu usnadnění těchto činností vznikl Informační systém ČSTV.

Subjekty sdružené v ČSTV mohou za stanovených podmínek využít nabídky od společnosti Servodata a.s., která umožňuje nákup originálního SW od společnosti Microsoft se zhruba 80% slevou oproti běžným cenám. Více informací naleznete na www.cstv.cz/software.htm.

Informační systém ČSTV

ČSTV od roku 1999 provozuje „Informační systém“ který je do současné doby nestále rozvíjen a zdokonalován jak ze strany uživatelů, tak i ze strany provozovatele. Systém pokrývá potřebu organizace ve třech klíčových oblastech. Jsou jimi statistika členské základny, účetní údaje subjektů využívajících systém a informace z pasportu tělovýchovných zařízení. Vzhledem k počtu sdružení zavedených do systému (cca 9 500) a počtu v systému evidovaných členů (cca 1,5 mil) představuje tento systém nesporně největší informační databázi v oblasti občanských sdružení v ČR. Jejich využití je velmi široké, nejen pro vedení ČSTV, ale i ve sportovních klubech, orgánech veřejné správy všech úrovní, v pojišťovnictví, prognostice atd.

IS ČSTV je hierarchicky strukturován do čtyř úrovní, které kopírují státní správu :

- tělovýchovná jednota – sportovní klub;
- okresní sdružení ČSTV;

- krajské organizace ČSTV;
- centrum ČSTV.

Dalším prvkem vstupujícím do IS jsou informace poskytované národními sportovními svazy a ohledně údajů majetkových i některá sportovní centra.

Samotný sběr dat je, vzhledem k jejich obrovskému množství, většinou zajišťován dobrovolnými funkcionáři sportovních klubů, kteří poté data poskytují okresním sdružením ČSTV v závislosti na svých podmínkách většinou elektronicky. Zde je provedena formalizace dat do předepsaného elektronického formátu (pokud to již nebylo provedeno u zdroje – v TJ/SK) a jsou elektronickou cestou předána ke zpracování rovnou do centrálního modulu zajišťujícího výslednou kontrolu a datové výstupy.

Zpracovaná a zkontrovaná data za celou republiku a všechny sporty jsou zpětně poskytnuta krajským organizacím ČSTV a národním sportovním svazům pro jejich využití. Dále jsou generována specifická data podle přání jednotlivých sportovních svazů, odborů sportu MŠMT a dalších.

Frekvence obnovy dat v IS je následující:

- Údaje o členské základně - 1x ročně
- Údaje o hospodaření - 1x ročně
- Údaje o pasportu - 1x ročně
- Údaje o sportovních klubech - průběžně

Jak bylo uvedeno výše, těžiště pro získání relevantních dat leží především ve sportovních klubech. Po relativně komplikovaných počátcích v letech 1999 a 2000 se dnes celý IS jeví už jako dostatečně stabilizovaný a zavedený systém, který všem stranám poskytuje „za málo práce hodně muziky“. Zejména, pokud si sportovní klub najde člověka, který ovládá počítač alespoň na elementární úrovni, je pro něj pořízování dat naprosto zanedbatelnou zátěží a naopak různé sestavy a přehledy, které ze systému vygeneruje, mu jistě ulehčí práci.

Pro ilustraci do jaké hloubky je možné IS využít, může posloužit např. zapojení výstupů do šetření pojišťovny o odškodnění sportovních úrazů, jednání s orgány státní správy o rozvoji mládežnického sportu (výstupy jsou členěny podle věkových kategorií), informace pro media (celostátní i lokální), spolupráce s internetovými portály (seznam.cz) atd. Sportovní kluby mohou IS použít, kromě vedení členské evidence, také k evidenci placení členských a oddílových příspěvků, pro tisk telefonních seznamů, vedení administrativy jednotlivých oddílů a družstev, a na přání specifických uživatelů je možné generovat u každého jedince i další specifické údaje.

Správnost a ověřitelnost údajů je zajištěna v oblasti členské základny celou řadou speciálních testů, které umožňují relativně snadno vyhledat případné chyby, přestože se jedná o databázi s více než 1 500 000 členy.

Z uživatelského pohledu lze celý IS ČSTV rozdělit na tři části:

- informace o členské základně;
- účetní a hospodářské údaje;
- pasport tělovýchovných zařízení (TVZ)

Šetření o stavu **členské základny** se provádí v ČSTV v posledních letech 1x za rok, a to vždy k 31.12. příslušného roku. Takto získaná data ve sportovních klubech jsou výše popsáním způsobem zpracována na centrální úrovni a z jejich výsledků je generována celá řada výstupů pro uživatele. Známe díky nim věkovou strukturu členské základny a formu zapojení člena ve sportovním klubu (sportovec registrovaný/neregistrovaný, trenér, rozhodčí, funkcionář,...).

V části **účetních a hospodářských údajů** jsou získávány údaje z ročních účetních uzávěrek sportovních klubů k 31.12. běžného roku a ty jsou také přenášeny elektronickou cestou do ústředního modulu, kde jsou podrobeny kontrole a závěrečné agregaci. Z této operace vzniká databáze poskytující obraz o majetkové a hospodářské situaci, kteréhokoliv subjektu ČSTV na území ČR. Zároveň umožňuje generování výstupů pro jednotlivé územní celky (okresy, kraje, ČR). V kombinaci s výsledky šetření o stavu

členské základny bylo možno stanovit libovolně složité podmínky, které při aplikaci (např. dělení financí) dávají naprosto exaktní a spravedlivý výsledek založený na dohodnutém algoritmu. Je možné poskytnout také pouze vybrané specifické ukazatele za určitou oblast (nájem, energie, údržba) pro libovolný subjekt či lokalitu.

Pasport údajů tělovýchovných zařízení (TVZ) poskytuje o každém zařízení (stadion, hřiště, bazén, chata, restaurace, lanovka) cca 80 údajů různého charakteru. Těchto objektů je cca 20 000 a jsou v TVZ detailně popsány v následujících oblastech:

- technické parametry sportoviště;
- údaje z katastrofu nemovitostí;
- popis historie výstavby a investic;
- daňové a finanční údaje.

Jak je patrné z výčtu získaných informací, je pasport velmi cenným zdrojem informací o majetku subjektů ČSTV, jeho struktuře a v neposlední řadě i historii jeho vývoje a technickém stavu. Užití uvedených informací je velmi široké jak pro pracovníky na úseku investic, správy majetku a dalších oblastí, tak i pro různé informační instituce nabízející sportovní vyžití v dané lokalitě. I když získání informací pro pasport TVZ bylo pracnou a nepříliš levnou záležitostí, nyní stačí již databáze pouze aktualizovat a pro uvedené oblasti je k dispozici naprosto unikátní soubor informací, který se jinde neobjeví na jednom místě.

Jak je ze všech o IS ČSTV uvedených informací zřejmé, může jeho používání v rámci činnosti TJ/SK přinést řadu výhod a zjednodušení. Důležitou úlohu může sehrát záznam klubu v IS také při změně vedení klubu, při kterém je důležité předat si veškeré důležité údaje a dokumenty, což není vždy jednoduché. Celá řada z těchto údajů je uložena právě v IS ČSTV a průběžné ukládání záloh systému na více místech (kancelář OS ČSTV, předseda a tajemník klubu) může v budoucnu ušetřit řadu problémů.

Jak získat a nainstalovat IS ČSTV?

Pro instalaci programu na PC ve vaší jednotě/vašem klubu je možné použít jakýkoliv běžný počítač použitelný v běžné kancelářské praxi. Operační systém PC je možné použít Windows XP, Vista nebo Windows7. Pro správné vytvoření výstupních sestav je na PC nutná přítomnost správně nainstalované aplikace WORD a EXCEL.

Postup instalace je následující:

Nejprve je třeba z webové stránky <http://www.cstv.cz/software.htm> zahájit stahování instalačních souborů programu IS ČSTV (instalaci může spustit rovnou nebo soubor uložit na disk a poté spustit). Poté již probíhá klasický instalační dialog.

Po „Dokončení“ je program úspěšně nainstalován. K jeho spuštění IS ČSTV budete potřebovat **evidenční číslo** vašeho SK/ vaší TJ. Poté je možné do něho zadat základní data charakterizující TJ/SK, adresy, telefonní čísla, maily atd. a hlavně údaje ze statistiky členské základny, účetní údaje a data pasportu tělovýchovných zařízení.

Všechny tyto údaje je také možné importovat do programu elektronicky ze souboru, který obdržíte od svého okresního sdružení ČSTV.

Pozn.:

Po správném nainstalování je k dispozici podrobný aktualizovaný manuál pro uživatele v adresáři **c:\sport_tj** , ve formě wordovského souboru se jménem **N_CSTV.DOC**

Závěr

V podstatě není možné zachytit a obsáhnout všechny aspekty a zvláštnosti činnosti jednotlivých SK a TJ a ani to není cílem této publikace. Zákony a podmínky ve společnosti se samozřejmě mohou měnit tak, jako se měnily doposud. Přesto věříme, že uvedené texty obsahují účinné postupy a principy, které Vám po jejich přizpůsobení konkrétní situaci vaší sportovní organizace budou prospěšné a pomohou Vám při naplňování jejího poslání.

Dobré řízení SK a TJ zahrnuje demokratické principy a transparentnost, které přináší klubu důvěryhodnost a společenský kredit. V klubu dochází k zapojení mladých i starších, mužů i žen a je udržována dobrá atmosféra. Jeho součástí jsou samozřejmě také dobré vztahy s komunitou, partnery, soupeři, sponzory a dalšími zúčastněnými, kteří společně vytvářejí vhodné podmínky pro činnost klubu. Pak mohou členové i všichni dobrovolníci pociťovat uspokojení a dobrý pocit.

Věříme, že tato publikace podpoří SK a TJ na cestě k lepšímu řízení a fungování.

Tato publikace vznikla v roce 2011 na podporu činnosti sportovních klubů a tělovýchovných jednot fungujících na základech činnosti dobrovolníků. Za finanční podpory Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy ji ve spolupráci se společností Sport Partners s.r.o. připravil **Český svaz tělesné výchovy**.

Obsah publikace měl na starosti Mgr. David Kovář a dále se na jeho tvorbě podíleli Mgr. Gabriela Petrusová, Mgr. Jan Boháč, Ing. Jindřich Langr a Mgr. David Opatrný.

Vydalo nakladatelství OLYMPIA, a.s.,
Klimentská 1, 110 15, Praha 1
ve spolupráci s ČSTV a společností Sport Partners s.r.o.,
roku 2011 jako svou 3857 publikaci
První vydání , 48 stran
Tisk Nakladatelství Olympia a.s., tiskárna Sportprint
Text neprošel jazykovou a redakční úpravou v nakladatelství



