

Zpráva o rozvoji klubů v ČSRU

Jiří Boháček, srpen 2023

Tato zpráva vznikla s cílem **nastítnit možnou budoucí koncepci České rugbyové unie (dále jen ČSRU) v oblasti podpory rozvoje klubů**. Zpráva byla vypracována zejména na základě poznatků z rozhovorů s představiteli spolků sdružených v ČSRU. Sběr dat probíhal v období březen až červenec 2023.

V úvodní části zprávy definuji základní pojmy a nastiňuji důvody, proč se rozvoji klubů věnovat. Následuje výčet možných nástrojů, kterými sportovní svazy mohou kluby podpořit. Třetí část obsahuje analýzu klubových potřeb, kde jsme se dívali na výzvy, o kterých mluví samotné kluby, ale i na další data, která jsme v rámci rozhovorů s jejich představiteli posbírali. Ve čtvrté části hodnotíme dosavadní přístup ČSRU s ohledem na zjištění z části předešlé a konečně, v páté části nastiňuji sérii doporučení pro rozvojovou politiku ČSRU pro další období, v závislosti na možných prioritách svazu.

Zpráva vznikla za finanční podpory hlavního partnera ČSRU, společnosti Wienerberger. Poděkování náleží všem, kteří byli k dispozici pro konzultaci a poskytli autorovi informace, bez kterých by tato zpráva nemohla vzniknout.¹ Můj obdiv pak mají ti, kteří přečtou celou zprávu až do konce.

¹ Obzvlášť potom (seřazeno podle příjmení dle abecedy) Josefu Bláhovi, Antonínu Brabcovi, Janu Macháčkovi, Pavlu Myšákovi, Haně Schlangerové, Karlu Ševčíkovi, Romanu Šusterovi a pak především Danielu Benešovi, s kterým jsme nad tímto tématem strávili bezpočet hodin.

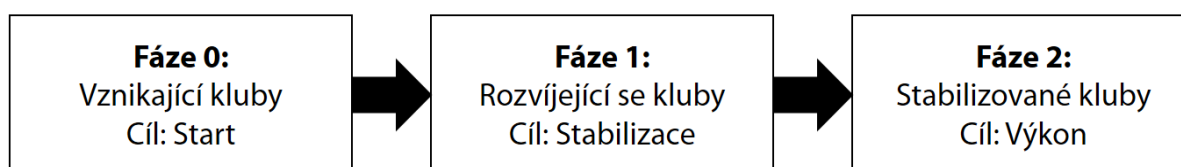
1 Úvod	3
1.1 Vymezení základních pojmů	3
1.2 Současná stabilita českých klubů	4
1.3 Proč se o rozvoj klubů zajímat?	5
2 Formy podpory klubového rozvoje	6
2.1 Nepřímé formy podpory	6
2.1.1 Popularizace sportu	6
2.1.2 Organizace soutěží	6
2.1.3 Aktivní dialog	7
2.2 Přímé formy podpory	7
2.2.1 Vzdělávání	7
2.2.2 Finanční podpora	8
2.2.3 Poskytnutí nefinančních zdrojů	8
2.2.4 Propagace klubu	8
2.2.5 Poradenství	8
2.2.6 Networking & Best practice	9
3 Po čem kluby touží	10
3.1 Hlavní brzdy růstu	10
3.1.1 Hlavní brzdy růstu #1: Trenérský sbor	11
3.1.2 Hlavní brzdy růstu #2: Nedostatek sportovců	12
3.1.3 Hlavní brzdy růstu #3: Nedostatečná sportoviště	13
3.2 Zdroje nespokojenosti	13
3.2.1 Zdroj nespokojenosti #1: Soutěže	13
3.2.2 Zdroj nespokojenosti #2: Transparentnost ČSRU	15
3.2.3 Zdroj nespokojenosti #3: Vzdělávání	15
3.3 Přehled ostatních překážek a připomínek	16
4 Zhodnocení stávajících aktivit ČSRU zaměřených na rozvoj klubů	17
4.1 Popularizace sportu	17
4.2 Regionální manažer	17
4.3 Systém vzdělávání	18
4.4 Komise rozvoje malých klubů	19
4.5 Sportovní centrum mládeže	19
4.6 Ostatní formy podpory	19
4.7 Nízkoprahové soutěže	20
4.8 Nezávislý AMMOR	21
5 Doporučení pro ČSRU v oblasti budoucího rozvoje klubů	22
5.1 Nepodmíněná doporučení	22
5.1.1 Vznik nových klubů	22
5.1.2 "Otevřít" ČSRU	22
5.1.3 Podpora klubů v získávání nových sportovišť	24
5.1.4 Revize pracovní činnosti regionálního manažera	25
5.1.5 Organizace soutěží	25
5.2 Podmíněná doporučení	25
5.2.1 Rozpočet pro rozvoj klubů je nižší než v roce 2022	26
5.2.2 Rozpočet pro rozvoj klubů zůstává na úrovni roku 2022	26
5.2.3 Rozpočet pro rozvoj klubů je vyšší než v roce 2022	27
6 Závěr	29

1 Úvod

1.1 Vymezení základních pojmů

Abychom mohli nastínit možné kroky k podpoře rozvoje ragbyových klubů a oddílů, je si nejprve třeba ujasnit, co rozvojem chápeme a jaké jsou jeho cíle.

Různé kluby s ohledem na svou velikost a vyspělost potřebují ke svému rozvoji něco jiného. Jeden z možných způsobů, jak kluby rozdělit s ohledem na své potřeby, je uvedený na schématu níže.



Během prvních měsíců klub potřebuje vybudovat tým nadšenců, zařídit administrativní náležitosti spolku a získat potřebné know-how k začátku sportovní a spolkové činnosti. Toto období zde nazývám Fází 0. Jakmile klub tuto fázi překlene, dalším krokem je dosažení stability, udržitelnosti klubu (Fáze 1).

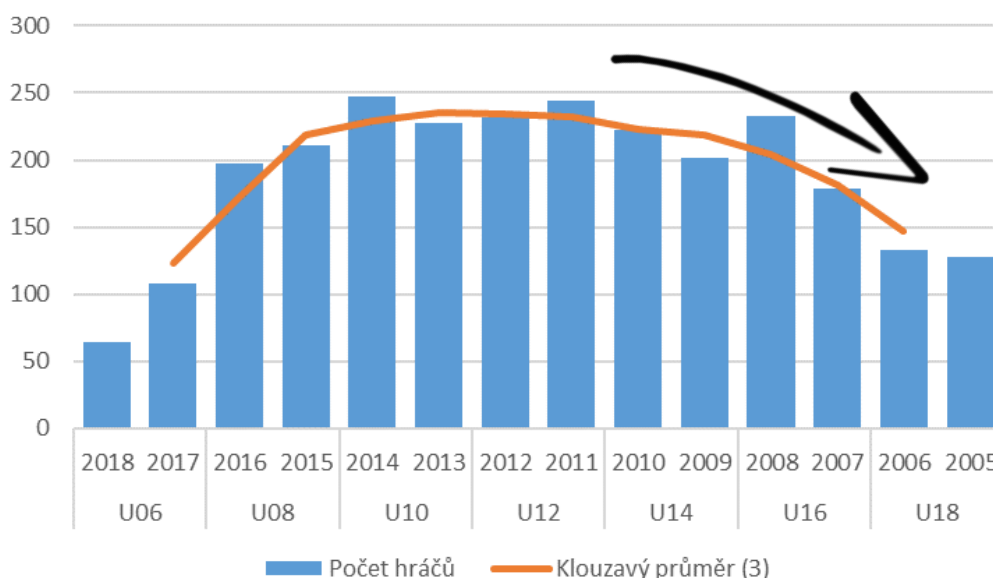
Stabilita může být posuzována z různých úhlů pohledu, jako **nejvhodnější ukazatel stability se mi jeví podíl počtu věkových kategorií**, ve kterých je klub schopen nasadit tým a odehrát s ním celou sezónu.

Vycházím při tom z výpovědí zástupců klubů, jejichž většina uvedla naplněnost všech věkových kategorií jako dlouhodobou vizi klubu.² Obsazení všech kategorií je totiž vnímáno jako cesta k zajištění pravidelného přísunu sportovců do seniorských kategorií a s tím související hráčské udržitelnosti. Za tímto předpokladem stojí zkušenost klubů s přirozeným úbytkem dospívajících hráčů a hráček, k němuž dochází zhruba po dvanáctém roku života.³ Ten je patrný i v grafu níže, který nám ukazuje počet chlapců registrovaných v ČSRU po věkových kategoriích a ročnících narození.

² Takto se vyjádřilo 78 % klubů, přičemž jsem ze vzorku vyjmul ty, které v současnosti na seniorské kategorie necílí (Strong Girls a Užice) a ty, které již plně naplněnosti dosáhly (Tatra, Říčany a Praga). Nerozlišuji, zdali se jedná o naplněnost v mužských, či ženských kategoriích.

³ Jev v anglické literatuře označovaný jako Teenage Tumble (<https://newsportfuture.com/the-teenage-tumble/>)

Počet chlapců registrovaných v ČSRU podle ročníku narození



Jelikož úbytky dospívajících se klubům nedaří kompenzovat náborovou činností,⁴ návaznost dostatečně obsazených věkových kategorií od útlého věku je klíčová pro zajištění hráčské a potažmo klubové stability. Kluby, kterým se podaří dosáhnout stability, se mohou více zaměřovat na výkon, aniž by tak byly vystaveny riziku podkopání vlastní existence.

O klubové stabilitě hovoříme i proto, že naplněnost věkových kategorií koreluje s řadou dalších hledisek klubové vyspělosti jako jsou velikost rozpočtu, počet trenérů, počet sportovců a množství dostupných sportovišť. Příčinná souvislost zmíněných ukazatelů je samozřejmě komplikovanější, nicméně naplněnost kategorií vidíme jako dobrý souhrnný ukazatel, o kterém kluby sami mluví a který je navíc poměrně jednoduše měřitelný.

1.2 Současná stabilita českých klubů

Bohužel, z výše zmíněného hlediska stability je většina českých klubů ve Fázi 1. Během jara 2023 byly schopné nasadit samostatně tým v každé smíšené/mužské kategorii ragby XV pouze čtyři kluby - Říčany, Tatra, Praga a Sparta. Situace by vypadala příznivěji, pokud bychom nehleděli pouze na samostatné týmy, ale tolerovali i společenství. Potom by se klub stabilních týmů rozrostl i o brněnské kluby Bystrc a Dragon a pražské Petrovice. Problém společenství však tkví ve slabší identitě (hrají v dresu jiného klubu se spoluhráči z jiného klubu, se kterými jsem méně sehraný). Slabší identita se pak může nepříznivě projevit v udržení hráčů mládeže, kde se jako důležitý faktor ukazuje dobrá parta spoluhráčů.

Ať už se držíme více či méně přísného vymezení stability, faktem zůstává, že přes 75 % klubů je v rozvojové fázi.

⁴ Děti a mládež na druhém stupni základních škol a na středních školách se obvykle nějakému sportu již věnují, anebo nesportují, protože ke sportu nemají vztah. Z těchto důvodů je obtížné je přetáhnout, případně přilákat na ragby.

I z důvodu relativně malého počtu klubů, které se ocitají ve Fázi 2, **budu mít v této práci rozvojem na mysli zejména ty aktivity, které napomůžou klubům docílit stabilizace (Fáze 1), případně vytvoří vhodné podmínky pro vznik klubů nových (Fáze 0).** Rozvojem v tomto smyslu neoznačuji jako rozvoj výkonnostního ragby (Fáze 2).

1.3 Proč se o rozvoj klubů zajímat?

Začnu-li z pohledu financování sportu, nejdůležitějšími kritérii, dle kterých Národní sportovní agentura (NSA) určuje výši podpory ze stranu státu, jsou úspěch a velikost členské základny.⁵ Rozvoj klubů ve Fázích 0 a 1 povede přímo k navýšení členské základny a v delším časovém horizontu by se větší výběr potenciálních reprezentantů měl projevit i v úspěchu na mezinárodním poli.

Ukazatele spojené s množstvím členů, klubů a domácích soutěží jsou rovněž kritéria, podle kterých World Rugby posuzuje členské unie a na základě kterých rozhoduje o výši poskytnutých dotací. Společně s regionální organizací Rugby Europe se navíc ve svých strategických plánech drží hesla “ragby - **sport pro všechny**, věrný svým hodnotám”, čímž indikuje i význam komunitního ragby.

Rozšíření členské základny je obecně spojeno i s přílivem fanoušků, dobrovolníků a potenciálních sponzorů, kteří mohou napomoci dalšímu růstu ragby a jeho popularizaci.

A především, podpora činnosti sdružených spolků je zakotvena ve Stanovách ČSRU.⁶ Dle nich ČSRU mimo jiné:

- Usiluje o vytváření vhodných podmínek pro podporu ... aktivit ve sdružených spolcích...
- Soustřeďuje ... finanční zdroje, které jsou ... povahou určeny pro financování společných činností ... spolků (rozvojové programy, školení,...) a zajišťuje jejich rozdělování...
- Zabezpečuje popularizaci a rozvoj ragby v ČR.

⁵ Zde vycházíme z kritérií pro Prioritizaci sportů, které byly představeny na pracovním semináři NSA 29. 6. 2023. Úspěch reprezentací mám mít při identifikaci prioritních sportů váhu 45 %, velikost členské základny 30 %.

⁶ Článek III, odst. 1 Stanov ČSRU

2 Formy podpory klubového rozvoje

V této části představuji souhrn možných nástrojů a aktivit, kterými může sportovní svaz podporovat klubový rozvoj. Souhrn byl zpracován z rozhovorů se zástupci České unie sportu (ČUS) a z informací uvedených na webech českých kolektivních sportů a na webech ragbyových svazů jiných zemí. Pro přehlednost rozdělujeme formy podpory do dvou skupin - přímá a nepřímá.

2.1 Nepřímé formy podpory

Nepřímými formami podpory rozumíme takové činnosti, jejichž prvotním cílem není klubový rozvoj, nicméně na něj často mají podstatný vliv.

2.1.1 Popularizace sportu

Popularizací míníme nejrůznější aktivity, které šíří a podporují zájem o sport mezi širokou veřejností.

Za typické příklady popularizace sportu je jeho zviditelnění v médiích, jako je zajištění sportovních přenosů v televizi, zveřejnění reportáží a rozhovorů v tisku, v rádiu anebo na internetu. Dalšími možnostmi je využití reklamních ploch, či uspořádání divácky a mediálně atraktivních akcí a soutěží. Odejde-li od marketingových nástrojů, účinným prostředkem popularizace může být i dostatečně medializovaný úspěch reprezentace nebo klubu na mezinárodní scéně, či popularizační programy pro školy.

Popularizace sportu má pozitivní dopad na členskou a fanouškovskou základnu klubů. Více zapojených osob pak znamená i vyšší příjmy do klubových pokladen nejen z dotací, ale i od potenciálních sponzorů z řad členů/rodičů nebo od firem, které v partnerství s klubem může vidět způsob, jak zviditelnit svou značku.

2.1.2 Organizace soutěží

Bez soutěží by sport prakticky neexistoval. Podoby a nastavení soutěží mají navíc významný vliv na rozvoj. Určují totiž kolik utkání sportovci absolvují, jak budou probíhat a kde a kdy se budou konat.

Soutěž může mít pozitivní vliv na rozvoj klubu, pokud například:

- Klubu umožní se soutěže zúčastnit. Malé kluby nemusí mít dostatek hráčů a proto povolení klubových společenství či variant ragby v menším počtu hráčů může mít zásadní vliv na dostupnost soutěže pro kluby - pokud sportovci nemohou soutěžit, zvyšuje se u nich pravděpodobnost ukončení sportování, případně přechod do jiného sportu.
- Nabídne vyrovnaná utkání, která jsou důležitá pro hráčský a i divácký zážitek. Drtivé porážky a ani drtivá vítězství baví málokoho a můžou vést k demotivaci jak sportovců, tak dalších zapojených osob.
- Představí tým doma. Možnost pořádat soutěžní akci je příležitostí pro týmy se prezentovat před domácím publikem, zviditelnit se a ušetřit náklady na cestování.

- Nabídne optimální počet utkání v přívětivém rozpisu, díky kterému si sportovci dostatečně užijí sport za pěkného počasí, ale zároveň ponechá dostatek prostoru pro realizaci i mimo ragby a zotavení z něj. Sponzorům potom nabídne dostatečnou viditelnost.
- Proběhne v atraktivním a pochopitelném systému, kdy každé utkání má svou váhu na konečný výsledek a divák rozumí pravidlům soutěže.
- Se jedná o nejvyšší soutěžní úroveň, která umožní klubu dosáhnout na vyšší příjmy ze strany sponzorů a municipalit.

Snahou výše uvedených příkladů bylo ilustrovat, že nastavení soutěží může mít významný vliv na nalákání a retenci hráček a hráčů, fanoušků a sponzorů.

2.1.3 Aktivní dialog

Velmi obecně, za dialog považujeme různé formy komunikace, v jejímž rámci dochází k výměně informací mezi svazem a klubem. Jako aktivní dialog pak vidíme cílenou snahu svazu o komunikaci s kluby na formální i neformální bázi, přičemž svaz přistupuje ke klubům jako ke svým zákazníkům, jejichž potřeby se snaží v rámci možností uspokojit.

Příklady prvků aktivního dialogu:

- Pravidelná snaha svazu získávat zpětnou vazbu od klubů a hledání způsobů, jak svou činnost zlepšit a kluby účinněji podpořit.
- Pravidelné návštěvy zástupců svazu v klubech, kteří zástupce kluby informují o dění na svazu, plánech do budoucna a aktivně naslouchají potřebám, připomínkám a návrhům od klubových zástupců.
- Transparentnost ze strany svazu; proaktivní poskytování informací o dění na svazu, řešených problémech, zápisech z jednání, o rozpočtu, strategických rozhodnutí atd.

Komunikace samotná žádný klub nerozvine. Nezařídí míče, hřiště ani trenéry. Co však aktivní dialog může vytvořit je prostředí důvěry. Může vyvolat v zástupcích klubů, často dobrovolnících, pocit, že jim někdo naslouchá a že v tom nejsou sami a mají se na koho obrátit.

2.2 Přímé formy podpory

V případě přímých forem podpory již rozvoj klubu není pouhým vedlejším efektem, ale jeho prvořadým cílem.

2.2.1 Vzdělávání

Odborné školení trenérů a činovníků je jeden z obvyklých způsobů jak přispívat k rozvoji klubů. Do vzdělávání spadá široká škála aktivit od tvorby metodiky (tj. učiva), přes organizaci vzdělávacích akcí / programů a jejich navázání na systémy licencí, které jsou podmínkou k výkonu určité role ve sportu, až po mentoringové programy a stáže.

Právě dodání "know-how", tj. jakým způsobem klub rozvíjet má potenciál napomoci v rozvoji klubů nacházejících se ve všech fázích vyspělosti.

2.2.2 Finanční podpora

Finanční prostředky určené k rozvoji bývají mezi kluby rozdělovány podobou grantů a příspěvků. V obou případech bývají v praxi prostředky vynaloženy účelově.

Svaz na granty čerpá dotaci buď sám (příklad Sportovních center mládeže) nebo pro ně vyčlení část prostředků ze svého rozpočtu. V běžné praxi je poskytnutí grantu podmíněno splněním určitých podmínek, kterými svaz kluby zavazuje se chovat "žádoucím způsobem".⁷ Příkladem může být Český florbal, který primárně poskytuje podporu klubům, které poskytnou informace o chodu klubu, mají náležitou organizační strukturu a jejich členové se účastní stáží.⁸

Další formou finanční podpory jsou různé příspěvky. Ty mohou být určeny například na snížení nákladů na cestovné klubů z odlehlejších částí země.

2.2.3 Poskytnutí nefinančních zdrojů

Příklady nefinančních zdrojů jsou zapůjčení, či poskytnutí sportovního materiálu nebo lidských zdrojů. Příklady:

- Svaz vlastní sportovní trenažery, které klubům zapůjčuje pro náborové akce.
- "Startovací balíčky" pro kluby ve Fázi 0, případně pro školy, obsahující základní vybavení (míče a rozlišovák).
- Svazový autobus, který si kluby mohou zapůjčit na zahraniční zájezdy.
- Specialista na nábor, marketing, školitel trenérů, který klubům vypomáhá s pořádáním akce, školením trenérů.

2.2.4 Propagace klubu

V tomto případě se bavíme o využití komunikačních kanálů svazu za účelem zviditelnění klubu. Může jít o využití sociálních sítí, webových stránek nebo reklamního prostoru, který dá svaz spolku k dispozici za účelem vlastní propagace. Určitou formou podpory tohoto druhu může být i udělení záštity nad konáním klubové akce.

2.2.5 Poradenství

Oproti vzdělávání, které je systematické, vnímáme poradenství více jako jednorázovou ad hoc asistenci v oblastech jako:

- Žádostí o dotace.
- Zprostředkování tvorby strategického plánu / vize / mise.
- Asistence s popsáním procesů a rolí v klubu.
- Audit marketingu a komunikace klubu.
- Pomoc s přípravou vizuální identity a logomanuálu.
- Podpora při zavádění klubového softwaru.
- Sestavení akčního plánu při zakládání nového klubu (Fáze 0).
- Příprava náborové kampaně.
- Příprava valné hromady spolku.

⁷ Schůzka s představiteli ČUS, 27. 6. 2023.

⁸ Český florbal: Komplexní rozvoj oddílů (<https://www.ceskyflorbal.cz/rozvoj>)

2.2.6 Networking & Best practice

Svaz může využít svých kontaktů a propojit jednotlivé kluby mezi sebou. V praxi může organizovat semináře na nichž vystoupí zástupci klubů, kterým se podařilo uspět v některé oblasti (například nábor sportovců, motivace trenérů, práce s dobrovolníky, sponzory, atp.).

Účastníci seminářů mají možnost se svých kolegů z jiných spolků doptat na témata, která je zajímají, a zároveň s nimi navázat kontakty. Podobné kontakty mohou mít kromě možnosti sdílet poznatky i “terapeutické” účinky (“nejsem v tom sám”).

3 Po čem kluby touží

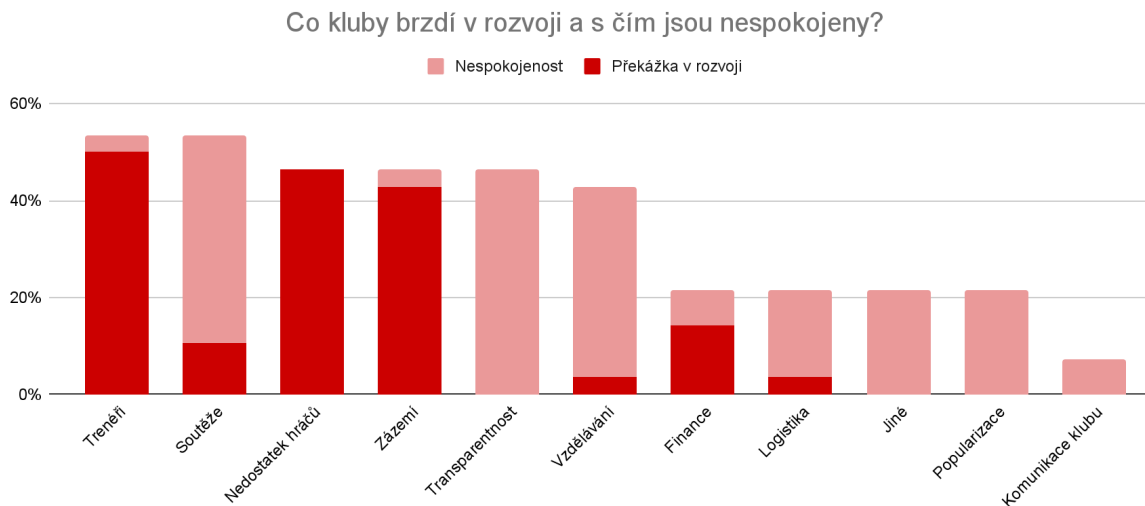
Tato sekce přináší souhrn poznatků z klubových návštěv, které proběhly v první polovině roku 2023. Pracujeme s daty z celkem 28 klubů registrovaných u ČSRU. Z tradičních klubů chybí ve vzorku Slavia a Petrovice, s kterými se v období sběru dat nepodařilo domluvit termín schůzky, dále kluby z Vrchlabí a Hradce Králové, které se primárně zaměřují na “třináctkové” ragby. Z následné, kvantitativní analýzy jsem vyřadil data klubu Nového Města na Moravě, který v současnosti není aktivní.

Kapitolu dělím do tří částí. První prezentuje problémy, které kluby vnímají jako nejčastější překážky ve svém rozvoji. Druhá se věnuje připomínkám, které kluby přímo v rozvoji neomezují, ale jsou nejčastější příčinou nespokojenosti ve vztahu k ČSRU. Třetí část přináší shrnutí méně četnějších připomínek.

3.1 Hlavní brzdy růstu

Během rozhovorů s kluby jsem se jejich zástupců ptal na to, jaké jsou podle nich hlavní klubové výzvy, s jakými dalšími obtížemi se potýkají a čím by je mohla ČSRU podpořit.

Odpovědi jsem sloučil do kategorií a následně od sebe oddělil výzvy, které představují překážku v dalším rozvoji klubu a ostatní témata, jež sice klub nebrzdí, ale jejich řešení by přineslo úlevu. Obě kategorie jsou zaneseny do grafu níže, který znázorňuje, jaké procento z dotázaných klubů daný problém zmínilo.



Z pohledu překážek v rozvoji byly nejčastěji zmíněny nedostatek trenérů, případně jejich nedostatečná kvalita (50 %), nedostatek sportujících členů, potažmo neschopnost je nabírat (46 %) a nedostatečné zázemí, ať už ve smyslu sportovních ploch, anebo chybějící klubovny (43 %). Překvapivě často kluby vyjádřily nespokojenost se soutěžemi, které organizuje ČSRU (zmíněno v 54 %, přičemž 11 % klubů dokonce soutěže vnímá jako překážku ve svém dalším rozvoji).⁹

⁹ Tím je i jinak ze vzorku vyřazený klub Titáni Nové Město na Moravě, který absenci otevřené sedmičkové soutěže považuje za existenciální problém.

Příležitosti ke zlepšení kluby často viděly i v oblastech vzdělávání (nejčastěji možnost školení v klubech a aktualizace licencí, 43 %) a v kategorii, kterou jsem označil Transparentnost ČSRU. Tato kategorie v sobě zahrnuje celkem širokou řadu připomínek související s komunikací ze strany unie, například k rozhodovacímu procesu, fungování komisí, rozdělení odpovědností osob pro ČSRU pracujících nebo třeba opožděné dostupnosti sportovního kalendáře. Pro autora studie byly překvapivě vzácně uváděny jako překážky v rozvoji finance (14 % klubů brzdí v rozvoji, 7 % dalších je nespokojeno). Žádný z respondentů nepovažoval za problém správu klubu ve smyslu administrativy, či strategie klubu.

3.1.1 Hlavní brzdy růstu #1: Trenérský sbor

Problém s trenéry má dva rozměry. Menší kluby trápí jejich obecný nedostatek, který ústí v nepříznivý poměr trenérů a svěřenců, což se negativně projevuje na kvalitě poskytnuté péče. To se zákonitě odráží na sportovním zážitku svěřenců.

Z trenérského pohledu stabilizovanější kluby se pak potýkají s kvalitou trenérů. Obecně kluby upřednostňují trenérky a trenéry s hráčskou praxí, s chutí se v oboru vzdělávat a ochotou se zavázat k pravidelné a soustavné činnosti. Množství trenerek a trenérů odpovídající tomuto profilu je přitom omezené a kluby jsou velmi často rády za trenéry-rodíče, kteří občas s tréninky vypomáhají, ač nemají dostatečné zkušenosti, a nejsou schopni svěřencům poskytnout tak kvalitní zážitek z tréninku.

Podle řady klubů je přitom kvalita tréninků (zábavnost, všestrannost, individuální přístup trenérů) tím rozdílovým faktorem, podle kterého se rodič s dítětem rozhoduje o sportu. Význam tohoto faktoru umocňuje navíc i to, že doporučení rodičů / spolužáků je v praxi tím nejúspěšnějším náborovým kanálem. Na tomto se shodují všechny kluby, které u nově přichozích sportovců evidují, jakou cestou se o klubu dozvěděli. Navíc, nedostatečný počet trenérů výrazně omezuje schopnost klubu pojmout nové zájemce o sport, o které se v důsledku toho nemá kdo starat. Dalším problémem pak je riziko vyhoření u dlouhodobě přetížených trenérů, tedy těch, kteří jsou nuceni pracovat s neúměrně vysokým počtem svěřenců. Dlouhodobý nedostatek trenérů proto může klub uvrhnout do spirály, která může ohrozit jeho samotnou existenci.

V praxi se kluby snaží trenéry získat oslovováním svých bývalých hráčů/hráček a rodičů sportujících dětí, kteří se v době tréninků v okolí sportoviště zdržují a postupně je do trenérství angažovat. Zhruba polovina klubů své trenéry motivuje i finančně, byť v drtivé většině případů se jedná o částky v řádech nižších tisíců. Tabulka níže ukazuje, že napříč ragbyovými kluby existuje vztah mezi odměňováním trenérů a jejich vnímaným nedostatkem.

	Trenérů je málo	
Trenéři placeni	NE	ANO
ANO	9	4
NE	5	10

Zhruba dvě třetiny klubů, které své trenéry finančně odměňují, nevnímají trenéry jako překážku rozvoje. Naopak dvě třetiny klubů, jejichž trenéři pracují na dobrovolné bázi a jsou odměňováni maximálně v naturáliích, se s nedostatkem kvalitních trenérů

potýkají. Přitom je nutné podotknout, že oceňování trenérů není jen výsadou velkých a bohatých klubů. Mezi kluby platící trenéry jsou i ty menší s ročním rozpočtem do 500 tis. Kč.

3.1.2 Hlavní brzdy růstu #2: Nedostatek sportovců

Problém s nedostatkem hráčů, potažmo neschopností nabírat nové, je velmi rozšířený a v současné době se s ním potýká většina sportů. Z dotazovaných klubů ho 46 % vnímá jako jednu z největších překážek ve svém rozvoji.

Při snaze rozšířit hráčskou základnu kluby narážejí na tyto problémy:

- **Nedostatečná trenérská kapacita** (viz předchozí podkapitola 3.1.1). Nově příchozím zájemcům o sport se nemá kdo věnovat, jsou “hozeni do vody” a spousta jich to vzdá.
- **Neúčinnost náborových akcí.** Jak jsem zmínil již v sekci 1.1, náborování mládeže (12 let+) může být úspěšné pouze pokud se podaří dítě natolik zaujmout, aby opustilo stávající sport, anebo získalo zájem o sportování, který do té doby nemělo. O něco úspěšnější bývá náborová činnost u mladších dětí, ale i tak se většina klubů po akcích potýká s příchodem několika jedinců, z nichž v klubu začne soustavně sportovat jen zlomek. Drtivá většina oslovených klubů tvrdí, že nenašla úspěšný recept na to, jak náborů účinně provádět a že nejlepším nábořem je doporučení od známých.
- **Odpad hráčů.** Rovněž v sekci 1.1 jsme představovali jev spojený s úbytkem hráčů v období puberty. Paradoxně v tomto věku se navyšuje i počet potřebných hráčů pro odehrání ragbyového utkání - dochází k přechodu z redukováného “dětského” k “velkému” ragby. Kombinace obou těchto faktorů vede k obtížím klubů postavit do soutěže vlastní tým. Aby si někteří hráči mohli zahrát, musí hostovat, případně hrát ve společenstvích, která z pohledu týmové identity nepředstavují ideál, protože spolu hrají hráči, kteří spolu netrénují tak často, méně se znají a je pro ně tak těžší vytvořit dobrou partu, která by je u sportu držela. Druhým krizovým momentem je přechod do seniorských kategorií. Dle zkušenosti z větších klubů napomáhá, pokud společně do seniorské kategorie přechází více hráčů (nový tým díky tomu nepředstavuje úplně cizí prostředí) a pokud je možné se etablovat v seniorském B týmu, kde ještě není tak zřetelný tlak na výkon.
- **Konkurence ostatních sportů.** S intenzivní sportovní konkurencí se potýkají zejména kluby z krajských a okresních měst mimo Prahu a Brno. Z tohoto pohledu naopak příznivé podmínky panují v menších obcích, kde je sportovní nabídka omezená na několik málo sportů a většinou výlučně pro chlapce, často kopanou, případně hasičský sport.
- **Nízká popularita sportu.** I přes téměř stoletou tradici se ragby dosud nedaří etablovat mezi mainstreamové sporty a tím i vytvářet významnější poptávku po jeho vyzkoušení. Výjimkou bývá období světového šampionátu jednou za čtyři roky, která vyvolává pravidelnou vlnu zájmu o tento sport. Ragby zatím nepatří mezi sporty, s kterými by se děti pravidelně seznamovali v hodinách tělocviku nebo které by se pravidelně vysílali v televizi, a jehož pravidlům by běžný fanoušek sportu rozuměl.
- **Mýtus brutality.** Kontaktní povaha ragby, která jej v očích části veřejnosti činí atraktivním, je zároveň zdrojem obav, zejména rodičů případných ragbistek a ragbistů. Ti pak s ohledem na bezpečnost svých dětí volí jiný sport.

3.1.3 Hlavní brzdy růstu #3: Nedostatečná sportoviště

Problém spojený s nedostatečnými sportovišti má v praxi čtyři podoby:

- Klub nemá v okolí rozumně dostupné ragbyové hřiště pro utkání (potřebuje nové hřiště).
- Klub sice hřiště má, ale jeho setrvání na něm je v ohrožení (potřebuje zajistit hřiště i pro další období, případně nalézt nové hřiště).
- Klub nemá vlastní klubovnu. Ze zkušeností je klubovna velice důležitým místem pro klubový život, kde se členové spolku mohou setkávat a tím ke klubu získat vazbu přesahující samostatnou sportovní činnost. Klubovna tak může být pomocným nástrojem pro udržení trenérů, dobrovolníků a sportovců. Vedlejším produktem může být i přivýdělek, větší komfort pro sportovce a prostory pro pořádání akcí, školení atd.
- Stávající hřiště již s ohledem na vysoký počet sportovců a/nebo orientaci na výkon, která je spojena s vyšší frekvencí tréninků, nepostačuje. Tento problém se týká výlučně klubů ve Fázi 2.

Dodatečné zázemí vyžaduje buďto využití stávajících sportovišť jiných sportovních spolků, případně výstavba nových. Řešení je často spojeno s vysokými nároky na finanční prostředky a dostupný prostor. Klíčovou roli v těchto případech hraje místní samospráva a vztahy s ní, případně s Národní sportovní agenturou, která se může podílet na financování. Možná podpora ze strany ČSRU je tak symbolická a omezená na lobbying, záštitu a popularizaci sportu.

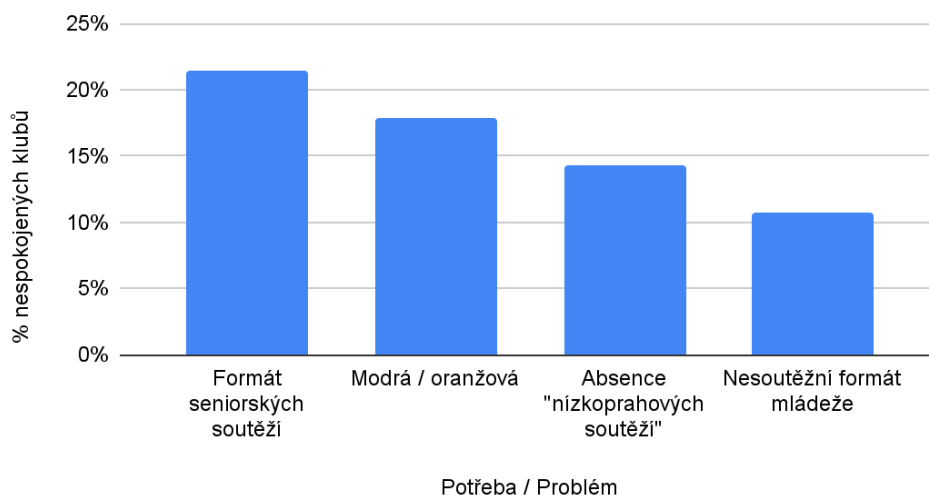
3.2 Zdroje nespokojenosti

3.2.1 Zdroj nespokojenosti #1: Soutěže

Z pohledu autora byly překvapivě častým tématem diskuzí se zástupci klubu soutěže organizované ČSRU. Jako překážku v klubovém rozvoji je vnímá jen zlomek klubů, jejich příčiny jsou různorodé, nicméně celková četnost stížností, kdy více jak polovina klubů vyjádřila nespokojenost, považují za hodnou pozornosti. Stížnosti na soutěže můžeme rozčlenit do čtyř podskupin:

- Nespokojenost s formátem seniorských soutěží.
- Nespokojenost s rozdělením klubů na skupiny Modrá a Oranžová v dětském ragby
- Nespokojenost se soutěžemi mládeže
- Nespokojenost s absencí nízkoprahové soutěže pro seniory, například otevřených turnajů v ragby 7s

Co se klubům nelíbí na soutěžích ČSRU



Důvodů za nespokojeností s formátem seniorských soutěží mužů je řada a byly předmětem mnoha diskuzí mezi zástupci ČSRU a kluby. Z pohledu námitek klubů v tomto případě rozlišují tři skupiny, které se vzájemně nevylučují. V jedné jsou kluby, které byly v důsledku zúžení soutěže ohroženy sestupem do nižší soutěže, který mohl/měl významné dopady na jejich finanční podporu ze strany samosprávy. Druhá skupina klubů je nespokojena s odůvodněním stávajícího soutěžního formátu. Nechápu, proč došlo k odklonu od tradičního modelu celoroční soutěže začínající na podzim. Třetí skupina pak zpochybňuje procesní postup změn formátu (tj. jak došlo k rozhodnutí a schválení).

V případě nespokojenosti s rozdělením českých klubů na skupiny "modrá" a "oranžová" je nutné zmínit, že pokud zúžíme vzorek pouze na kluby, které mohly být touto změnou dotčeny (tj. české kluby), míra nespokojenosti stoupne na 26 %. Nespokojenost vyjádřily obecně kluby mimopražské, kterým vadí zvýšená nutnost cestovat na turnaje a absence konfrontace s týmy s nejvyšší výkonností. Formát turnajů vnímají jako snahu velkých klubů v Praze a v Říčanech si soutěž uzpůsobit pro vlastní potřeby, bez ohledu na ostatní, často menší kluby.

Necelých 15 % klubů dále kritizovalo přístup ČSRU k seniorským soutěžím rozvojového charakteru. Podle klubů se ČSRU orientuje pouze na výkonnostní ragby XV a nedostatečně podporuje "nízkoprahové" soutěže pro kluby s menším počtem hráčů, jako ragby 7s nebo X-ragby. Případná absence soutěží pro menší kluby může vést k úbytku hráčů/hráček, které mohou v důsledku skončit i zánikem klubu.

Konečně, zhruba desetina klubů nesouhlasí s nesoutěžním formátem soutěží mládeže, které probíhají na podzim. Kromě přesvědčení argumentují i vyjádřením z akademické sféry o potřebě soutěžního porovnání pro dětský vývoj.¹⁰

¹⁰ Vyjádření docentky Ivy Burešové z Masarykovy univerzity v Brně, ze dne 26. 9. 2021

3.2.2 Zdroj nespokojenosti #2: Transparentnost ČSRU

Transparentnost ze strany unie v tomto smyslu chápou jako stav, kdy kluby mají včas k dispozici potřebné informace, rozumí tomu, jak ČSRU funguje, tzn. jaké jsou role jejích jednotlivých orgánů, jaké jsou schvalovací procesy a zároveň mají k dispozici odůvodnění důležitých rozhodnutí. Do této skupiny můžeme zahrnout i možnost dění v unii ovlivňovat, tedy například mít své zástupce v komisích nebo podávat připomínky a podněty.

Několik konkrétních případů, ve kterých kluby vidí potenciál ke zlepšení práce ČSRU v oblasti komunikace jsou:

- Včasná znalost rozlosování soutěží (tj. kdy se bude hrát a kde - důležité pro pronájmy sportovišť, plánování času sportovců a objednání dopravy).
- Finanční situace ČSRU a okolnosti kampaně HitHit.
- Ulehčit získání informací z oběžníků (tj. zvýraznit důležité informace, například změny v rozpisech soutěží oproti předchozím ročníkům).
- Dostupné zápisy z komisí.
- Schéma organizace ČSRU a rozdělení pravomocí.
- Aktivnější diskuze změn s kluby.

Dle mého názoru jsou nedostatky ve výše popsaném stavu těsně provázány s, případně zdrojem ostatních připomínek. Jako dobrý příklad vnímám diskusi ohledně formátu soutěží. Jejich stávající podobě předcházely na straně ČSRU mnohé analýzy a diskuze, kterých se účastnila řada erudovaných expertů s mnohaletou zkušeností v oboru a patřičným vzděláním. To vše je navíc zdokumentováno formou zpráv a zápisů ze schůzí. O tomto však řada zástupců klubů neví a proto jim činí potíže stanovisko pochopit a přijmout. Toto nepochopení se v několika případech zvrhává až v užití konspiračního narativu, že ČSRU ovládají Tatra a Říčany (zmněno ve čtyřech klubech).

Přisoudit plnou odpovědnost těmto zástupcům za svou neznalost je možné, ale nevidím to jako účinné řešení problému. Situaci totiž komplikuje skutečnost, že drtivá většina dotazovaných osob pracuje pro svůj klub ve volném čase po práci, s velmi omezenými časovými možnostmi pro aktivní dohledání informací. S rozvojem komunikačních technologií je navíc jednodušší a časově méně náročnější šířit a konzumovat alternativní teorie, které vyplňují případné informační "vakuum".

Zlepšení stávajícího stavu v oblasti transparentnosti zajisté nepovede k všeobecné spokojenosti, má však potenciál vylepšit vzájemnou důvěru mezi kluby a unií, kterou vnímáme jako potřebnou ingredienci pro urychlení rozvoje českého ragby.

3.2.3 Zdroj nespokojenosti #3: Vzdělávání

Ve vzdělávání evidujeme dva nejčastější požadavky ze strany klubů:

1. Poptávka po trenérském školení přímo v klubu.
2. Aktualizace licencí v Informačním systému.

Trenérská školení v klubu jsem zmiňoval již v kapitole 3.1.1, jakožto jeden z mála reálných způsobů, jak vylepšit problém s nedostatkem kvalitních trenérů.

Druhý podnět ze strany klubů se týká zastaralých informací o trenérských licencích v Informačním systému ČSRU (IS). Dle pětiny klubů jejich trenéři splnili podmínky pro obnovení licence, případně pro udělení vyšší třídy licence, avšak tato skutečnost nebyla dosud zanesena v IS. Tomuto tématu se podrobněji věnuji ve 4. kapitole, nicméně se jedná o další případ, kde vidím souvislost s transparentností ČSRU (3.2.2).

3.3 Přehled ostatních překážek a připomínek

Z dosud blížeji nediskutovaných připomínek bych se rád věnoval kategorii “logistika”, která obsahuje případy, v nichž se klub potýká s vysokými náklady na dopravu týmů na turnaje a utkání, které se konají ve vzdálenějších částech republiky. Tento problém dopadá zejména na kluby z Moravy a Slezka, kde tento problém zmínily 2/3 z nich, přičemž výdaje spojené s cestováním pro ně představují nejvyšší nákladovou položku.

Finance většina klubů nevnímá jako problém. V ojedinělých případech jsem se setkal s potřebou finančních prostředků v souvislosti s:

- zahraničními stážemi pro trenéry
- materiální podporu ragbyových projektů ve školách
- poptávkou pomoci od ČSRU v propojení s regionálními partnery
- pomocí v oblasti administrativy grantů

Konečně, okolo 20 % klubů vyjádřilo zklamání nad prací ČSRU v oblasti popularizace ragby. Kluby v těchto případech:

- Srovnávají viditelnost s americkým fotbalem, kterému se daří medializovat vrcholy domácích soutěží.
- Vyjadřují pochyby nad schopností využít efekt mistrovství světa v ragby 2023.

Možné riziko, které bych rád na závěr zmínil, a o kterém kluby samostatně nehovoří, je udržitelnost klubového vedení. Ve velkém množství případů je v klubu jedna klíčová osoba, na které stojí chod a rozvoj klubu. Tento fenomén je pozorovatelný i u větších klubů. Otázka udržitelnosti v případě odchodu či vyhoření klíčové osoby však existenčně ohrožuje zejména kluby menší, kde se nápor práce nemůže rozprostřít mezi větší počet již existujících dobrovolníků.

4 Zhodnocení stávajících aktivit ČSRU zaměřených na rozvoj klubů

Tato kapitola hodnotí dosavadní formy podpory klubů ze strany ČSRU ve světle poznatků získaných z diskuzí se zástupci klubů, ale i s odpovědnými osobami ČSRU. Vzhledem k proměnám rozpočtu ČSRU v roce 2023 beru v potaz jako výchozí rozpočet a aktivity podporované během roku 2022.

4.1 Popularizace sportu

ČSRU vydalo v minulém roce necelých 6 % svého rozpočtu na marketing. Mezi největší výdaje patřily odměny pro pracovníky, kteří se starali o web, PR a sociální sítě. ČSRU dále hradila produkci magazínu České ragby, které se pravidelně vysílá na stanici ČT Sport, pořádání akce Ragbista roku a další, nižší částky za vyhotovení propagačních materiálů a propagaci akcí. V souvislosti s výpadkem příjmů v roce 2023 byly náklady na marketing výrazně sníženy, mj. byla ukončena spolupráce s výše zmíněnými pracovníky.

O popularizaci ragby se starají i jiné organizace. Příkladem je pravidelné utkání mezi českým týmem a výběrem New Zealand Ambassador's, který pravidelně a se značným mediálním zásahem pořádá Tatra Smíchov. Dalším příkladem je spolek Trenéři ve škole, který přináší sporty (a mezi nimi i ragby) do hodin tělocviku.

Autor není expertem v oblasti marketingu, a proto není schopen posoudit vhodnost a efektivitu vynaložených prostředků. Obecně vnímám popularizaci sportu jako otázku priorit. Rozhodně je možné v této oblasti dokázat více, ale to za cenu většího množství vynaložených finančních prostředků.

4.2 Regionální manažer

Pro ČSRU vykonával v roce 2022 na poloviční úvazek roli regionálního manažera Daniel Beneš. Jeho primární pracovní náplní byla asistence klubů v trénincích a při náborových akcích. Jelikož se jedná o školitele, byl schopen pořádat i menší vzdělávací akce, čehož kluby občasně využívaly. Úvazek regionálního manažera byl v rámci úsporných opatření během roku 2023 snížen o polovinu na 25 %.

V praxi, během jarní části sezóny roku 2023 činnost regionálního manažera spočívala převážně v příležitostném vedení tréninků v klubech. Kromě toho byl autor této zprávy svědkem jedné observace tréninkové jednotky za účelem udělení trenérské licence a účasti regionálního manažera na náborové akci klubu. Ze strany klubů byl vícekrát zájem i o poskytnutí trenérského školení v klubu. K tomu však ve většině případech nedošlo, patrně kvůli chybějící vzájemné dohodě s manažerem vzdělávání.

Vynaložené prostředky ČSRU na tuto pozici vnímám, v existujícím rozsahu kompetencí, jako neefektivní. Četnost návštěv jednotlivých klubů, kdy regionální manažer navštíví klub v průměru jednou za dva roky, považuji pro systematickou práci s trenéry za nedostatečnou. Občas předvedený trénink může být pro hráčky, hráče a trenéry inspirací, to je však s

ohledem na vynaložené prostředky málo. Pozitivem činnosti je zprostředkování kontaktu klubů s ČSRU, kdy se mohou jejich zástupci s regionálním manažerem pobavit o dění na unii, dát zpětnou vazbu a vyjádřit své potřeby. Je otázkou, zdali s těmito informacemi bylo dále systematicky pracováno. Daniel Beneš je však patrně využil z pozice předsedy Komise rozvoje malých klubů a člena Metodické komise.

Příležitostí k zefektivnění práce regionálního manažera by bylo jeho začlenění do vzdělávacího úseku. Jak již bylo představeno v kapitole 3.1.1, absence kvalitních trenérů je kluby pocítována jako zásadní překážka, přičemž lehce dostupné a kvalitní školení může být účinnou nápravou. Zároveň, ze strany klubů byl o školení v klubech zájem. Vyjádřila se tak bezmála třetina zástupců klubů. Dostat trenéry na školení, když mu musí obětovat část víkendu a cestovat do jiného kouta republiky vyžaduje totiž značné úsilí. Za dodržení určitých, procesních náležitostí (jako evidence účastníků školení, formálního testování, atp.) by navíc bylo možné činnost a přínos regionálního manažera v budoucnu jednodušším způsobem vyhodnotit.

4.3 Systém vzdělávání

V ČSRU funguje vzdělávací systém, který je úzce provázán s World Rugby a Rugby Europe. Metodické materiály World Rugby tvoří základ vzdělávacího obsahu, který je doplněn o materiály a přednášky českých, nejen ragbyových, odborníků. Kromě metodického materiálu je vzdělávání tvořeno i systémem licencí, které jsou trenérům a rozhodčím udělovány na základě splněných podmínek (absolvování kurzu, školení, praktické části atd.).¹¹ Vzdělání je poskytováno zdarma, což je vůči klubům jednoznačně vstřícná politika.¹² Oblast vzdělání je v gesci manažera vzdělávání, jmenovitě Antonína Brabce.

V sekci 3.2.3 jsem zmínil, že kluby by uvítaly větší nabídku školení v klubech a včasnou aktualizaci licencí v informačním systému. Licence byly hromadně aktualizovány ke konci června 2023. Další příležitostí, jak by vzdělávací systém mohl podpořit rozvoj klubů, by bylo začlenění kurzů souvisejících s “nesportovními” tématy, jako jsou žádosti o dotace, řízení klubu, marketing nebo třeba znalost systémů a vnitřních předpisů ČSRU. Pro ty v současnosti neexistuje jednotná metodika, možností by však byl vznikající manuál pro kluby z dílny KRMK, případně existující kurzy a materiál ze vzdělávacích programů mimo ragby (například základy marketingu, finančního řízení, seminář o dotacích, atd.).

Zmíněné připomínky v současnosti narážejí na časové kapacity manažera vzdělávání, který má celou vzdělávací agendu na starosti při zhruba třetinovém úvazku. Z informací dostupných autorovi této zprávy navíc vyplývá, že v otázce aktuálnosti licencí panovalo vzájemné nepochopení ze strany klubových trenérů. Řada trenérů totiž byla přesvědčena, že podmínky pro udělení vyšší licence splnila, dle manažera to tak nebylo a plnění svých požadavků by měli kontrolovat samostatně na webu World Rugby Passport.

Další, již představenou myšlenkou v části 4.2 by bylo začlenění regionálního manažera do vzdělávacího úseku a využití jeho úvazku pro lokální školení v klubech. Potíže s

¹¹ Kompletní informace jsou k dispozici na webu rugbyunion.cz (<https://rugbyunion.cz/vzdelavani/trenovani-a-vzdelavani>) .

¹² Podle zástupců ČUS je bezplatné vzdělání poskytované svazem v českém sportovní prostředí ojedinělé.

nedostatkem zdrojů by mohly být řešeny zpoplatněním poskytovaných školení a licencí. Tím by se ale mohla snížit jejich dostupnost a oslabila by se myšlenka nalákat do vzdělávacího systému co nejvíce trenérů. Možným kompromisem by bylo vybírat poplatek za lokální školení, které má pro klub oproti standardním školením přidanou hodnotu v podobě nižších časových a cestovních nákladů.

Další formou podpory trenérů by pak mohla být i pravidelnější zpětná vazba trenérům, které by mohli poskytovat školitelé provádějící observaci tréninkové jednotky. Ani na ty v současnosti není dostatek finančních prostředků.

4.4 Komise rozvoje malých klubů

Komise rozvoje malých klubů (KRMK), je jednou z odborných komisí ČSRU. Byla zřízena v roce 2021 a, podle dostupných informací, se v počátcích potýkala s obtížemi definovat svůj účel a fungování. Posláním komise v současném složení, kdy jí předsedá Daniel Beneš, je vytvořit manuál pro chod ragbyového klubu. Snahou je tak vytvořit dosud neexistující metodiku k "netrenérským" činnostem klubu, jako je administrativa, náborování a marketing.

Během sbírání podkladů pro tuto zprávu se mi nepodařilo zúčastnit zasedání, případně se dostat k zápisům ze schůzí minulých, abych si mohl udělat o práci komise lepší představu. Důvodem byla absence schůzí v tomto období a patrně neexistující zápisy. Na základě osnovy připravovaného manuálu usuzuji, že připravovaná práce cílí především na kluby ve Fázi 0, částečně pak na ty ve Fázi 1.

Dle slov předsedy komise jsou největší výzvou časové možnosti jejích členů, kteří - obdobně jako členové jiných komisí - pracují ve svém volném čase bez nároku na odměnu. Z dostupných informací se dá usoudit, že práce na manuálu v současné době nepostupuje. K tomu může přispívat i skutečnost, že po něm ze strany zástupců (vznikajících) klubů není poptávka. Z dat (3.1) se zdá, že kluby s "mimosportovními" aspekty problémy nemají. Jako další přitěžující okolnost vidím to, že i cizojazyčné zdroje v této oblasti jsou skromné a povětšinou funkcionáře nabádají k tomu, aby k řízení klubu přistupovaly jako k řízení firmy - tzn. stanovit si vize, hodnoty, misi a následně strategický plán. Ačkoli tento přístup má v dlouhodobém horizontu svůj půvab, nenabídne pomoc malému klubu s akutním nedostatkem trenérů a sportovců.

4.5 Sportovní centrum mládeže

Projekt SCM je formou finanční podpory, v jejímž rámci ČSRU přerozděluje prostředky z dotace od státu mezi kluby na provoz tzv. sportovních center talentované mládeže. Účelem opatření je podporovat rozvoj výkonnostního ragby (týká se tedy převážně klubů ve Fázi 2), tudíž není ani předmětem této práce ho hodnotit. Zde ho uvádíme pro úplnost.

4.6 Ostatní formy podpory

V sekci 2 jsme vyjmenovali několik dalších forem možné podpory rozvoje. ČSRU se klubům snaží pomáhat ještě těmito aktivitami:

- **Poskytnutí nefinančních zdrojů** - v podkapitole 4.2 jsme zmínili, že nárazově byl pro náborové akce k dispozici regionální manažer. ČSRU jinak nenabízela jiná “aktiva”, která by mohla být klubům zapůjčena za účelem jejich rozvoje.
- **Propagace klubů** - ČSRU během jara 2023 vybízela kluby k zaslání informací o zajímavých akcích v klubech, které by následně propagovala na unijním webu a sociálních sítích. Podpory využila asi pětice klubů, přičemž dva z nich se nacházejí ve Fázi 2.
- **Poradenství** - na základě aktivní poptávky ze strany klubů poskytují někteří členové unijního aparátu jednorázové poradenské služby. Příkladem je workshop na téma strategického plánu, schůzka za účelem konzultace klubové strategie na sociálních sítích nebo doporučení postupu při založení nového klubu. Tyto služby nejsou aktivně inzerované a jejich dostupnost ze strany ČSRU se odvíjí od volné kapacity jejích pracovníků.
- **Networking & Best Practice** - Během pozorovaného období se konaly celkem čtyři online semináře pro kluby zaměřené na mimosportovní rozvojová témata. Semináře se zaměřovali na představení práce Rozvojové komise a prezentace expertů s následnými diskuzemi. Prvotně silný zájem (okolo 30 účastníků) postupně uvalal a posledních dvou seminářů se zúčastnila zhruba pětice představitelů klubů, s převahou zástupců klubů Fáze 2. S ohledem na vynaložené úsilí pořadatelů a pozvaných hostů a nezájem ze strany rozvíjejících klubů považují akci za neefektivní.
- **Návštěvy klubů (forma aktivního dialogu)** - Sběr dat probíhal formou rozhovoru, v rámci kterého jsme se společně s regionálním manažerem ptali zástupců klubů i na způsob jejich práce a na zpětnou vazbu vůči ČSRU. Schůzka byla příležitostí probrat i citlivější témata, která je komplikovanější diskutovat po emailu / telefonu, a případně podat vysvětlení ke složitějším problémům. Vzhledem k omezeným znalostem jsem často mohl pouze naslouchat a soucítit. I přesto byli někteří zástupci klubů, dle svých slov, za návštěvu vděční. Osobní návštěvy mají proto potenciál navázat osobní vztah s kluby a posílit vzájemnou důvěru. Jejich praktikování na půlroční bázi však nevidím jako potřebné, postačí návštěva za 1-2 roky, ideálně v takovém složení, aby bylo možno se zástupci daného klubu probrat všechna aktuální témata a zároveň udržet návaznost schůzek předchozích.

4.7 Nízkoprahové soutěže

ČSRU během roku 2023 zdatelně snížila nároky pro start klubů v seniorských soutěžích mužů. I nadále bylo možné se zúčastnit formou společenství (tj. situace, kdy dva a více klubů nasadí do soutěže jeden tým, bez nutnosti vyřizování hostování hráčů) a navíc, v nejnižších úrovních soutěží bylo možné odehrát utkání i v menším počtu hráčů, nejméně v deseti na každé straně. Tato snaha pokračuje i v podzimní části soutěže, kdy bylo vyčleněno sedm klubů s nedostatečnými počty pro ragby v plném počtu do tzv. rozvojové série, jejichž zápasy se hrají turnajovou formou (snižují cestovní náklady a omezují vyčlenění hráčů) a nekolidují s obdobím letních dovolených.

Samozřejmě, tyto kroky neuspokojí volání pro sedmičkové verzi ragby, která je podle jeho zastánců bezpečnější a umožňuje flexibilnější účast týmů na turnajích. Na druhou stranu, ČSRU organizaci nezávislých turnajů nebrání a zároveň následuje strategický plán World Rugby, který označuje ragby v patnácti hráčích jako svůj klíčový a primární produkt.

4.8 Nezávislý AMMOR

Asociace malých a mladých oddílů ragby je iniciativou nezávislou na ČSRU, která byla založena kluby z Plzně, Rakovníku a Kralup nad Vltavou, a která spolupracuje s několika dalšími kluby z oblasti Čech. Kromě nasazení společenství do soutěžních kategorií, v nichž by kluby nemohly vinou nedostatku hráčů postavit vlastní tým, spočívá činnost asociace i v organizaci pravidelných kempů, které cílí na lepší sehrání hráčů ze společenství, ale také na mentoring a školení trenérů.

Důvodem, proč zde AMMOR zmiňuji, je možná inspirace tímto modelem, kdy se trenérům dostává na pravidelné bázi určitá forma vzdělání a mentoringu. Tedy aktivity cílící na největší identifikovanou překážku v rozvoji tuzemských klubů.

Dosud jsem se seznámil se dvěma pohledy na výsledky práce této asociace. Její představitelé hovoří o zvýšeném počtu sportovců v zapojených spolcích oproti ostatním klubům za stejné časové období. Odpůrcům se nelíbí odchýlení se od oficiální metodiky ČSRU a argumentují slabšími sportovními výsledky. Ty však zástupci AMMOR nepovažují za primární cíl, tím je pro ně udržet sportovce u hry.

Dost možná tak záleží na úhlu pohledu, konkrétně na tom, zdali se čtenář identifikuje spíše s výkonnostním, nebo komunitním přístupem. Ten je zásadní i pro nastavení optimální strategie k podpoře rozvoje klubů. Blíže se jím budu zabývat v následující kapitole.

5 Doporučení pro ČSRU v oblasti budoucího rozvoje klubů

Doporučení vycházejí z výše uvedených poznatků, zároveň ale i z hodnotového nastavení a zkušeností autora. Nejedná se proto o recept k jistému úspěchu, nýbrž o soubor návrhů k další diskuzi.

Možné další kroky zde dělím do dvou skupin. Jedny, které mají “univerzální” platnost a druhé, které jsou podmíněny prioritami ČSRU. Právě to, zdali se chceme v krátkodobém horizontu orientovat na výkon, rozšiřovat ragby do všech koutů země mezi co největší počet lidí, anebo něco mezi tím vidím jako zásadní pro nalezení optimální strategie pro rozvoj klubů ve Fázi 1.

5.1 Nepodmíněná doporučení

5.1.1 Vznik nových klubů

V případě založení nového ragbyového klubu vycházím z předpokladu, že v klíčové roli zakladatele musí být silně vnitřně motivovaná osoba, která je na své cestě schopná překonat mnoho překážek. Jsem skeptický vůči scénáři, kde zástupce ČSRU dokáže ve fandovi ragby či bývalém hráči zažehnout tak silnou motivaci, která povede k založení úspěšného klubu. Tato snaha vyžaduje dovednosti a velkou investici ve formě času, jejíž návratnost je daleko v budoucnosti a nejistá.

Jako efektivnější přístup k nově vznikajícím klubům vidím zajištění přívětivých podmínek pro zakladatele, kteří se takto objeví samostatně.

Doporučená opatření:

- A. Vytvořit před začátkem MS ve Francii na webu stránku “*Založ si svůj klub*” obsahující základní kroky v procesu, které se opírají o zkušenosti nedávno vzniklých klubů. Ty by pokyny učinily bližší ragbyovému prostředí a poskytly přidanou hodnotu oproti manuálu ČUS, který se převážně zaměřuje na formální aspekty, jako například zřízení spolku, sepsání stanov apod.
- B. Ustanovit osobu odpovědnou za kluby ve Fázi 0, která bude mít kapacitu a znalosti potřebné pro uvedení “zakladatele” do ragbyového prostředí, poskytnutí mentální podpory, konzultace otázek a případné propojení s dalšími experty.

Další možná opatření:

- C. V případě dokončení manuálu KRMK by stránka mohla odkazovat na jednotlivé části manuálu, které by zájemci poskytly více informací.

5.1.2 “Otevřít” ČSRU

V návaznosti na kapitolu 3.2.2 vnímám současnou situaci ohledně informovanosti klubů o dění na ČSRU jako nedostatečnou a jako jeden ze zdrojů panující nedůvěry a nepochopení. Historie těchto vztahů je dlouhá, složitá a cílem zde není určit na čí straně je chyba - zdali kluby neprojevují dostatečný zájem a snahu si informace vyhledat, nebo zda tyto informace

nejsou dostupné. ČSRU, organizaci sdružující kluby a chránící jejich zájmy, vnímám jako tu stranu sporu, která má v tomto vztahu za zajištění informovanosti odpovědnost a zároveň vidím řadu příležitostí ke zlepšení.

Je skutečností, že zvýšené úsilí v komunikaci spotřebuje čas, který je možné věnovat jiným, na první pohled “produktivnějším” činnostem. Na druhou stranu očekávám úsporu času v důsledku snížené potřeby řešit nastalé spory, rozhořčené emaily, telefonáty a nepříznivou publicitu na sociálních sítích. Moje očekávání se opírají o výsledky šetření v klubech, kdy zlepšení v oblastech “transparentnosti” poptávala téměř polovina dotázaných a více než polovina připomínkovala organizaci soutěží. Jak jsem zmiňoval, formáty soutěží vnímám vesměs jako dostatečně promyšlené, hlavní příčinu nespokojenosti proto vidím v komunikaci.

Věřím, že nastolený aktivní dialog povede ke zvýšení důvěry a i k těsnějšímu souladu s ragbyovými hodnotami, kterými se rádi zaštiťujeme ve vztahu k “neragbyové” veřejnosti.¹³

Doporučená opatření:

- A. *Stanovení a komunikace priorit (strategický plán)* - v první řadě cítím potřebu nastavit jasná očekávání v otázce, jaké jsou a nejsou priority z pohledu ČSRU. Tyto priority oznámit, vysvětlit, umožnit zainteresovaným stranám se k nim vyjádřit, případné připomínky adresovat a v budoucnu se na priority opakovaně odkazovat. Nehledě na to, zdali podpora rozvoje klubů ve Fázi 1 bude nebo nebude mezi hlavními cíli ČSRU, jasné rozhodnutí v tomto duchu bude pro kluby lepší než nejistota a nerealistická očekávání.¹⁴
- B. *Dřívější zveřejňování sportovního kalendáře* - aktivně hledat způsoby, jak urychlit zveřejnění sportovního kalendáře, například dřívějším zahájením registračního procesu do soutěží nebo vydáním předběžného, rámcového kalendáře, který stanoví hrací víkendy a bude počítat s různými počty přihlášených týmů. Věřím, že záměru pomůže i probíhající stabilizace soutěží (u mužů jarní Extraliga a podzimní Pohár). Snížená nejistota by klubům ulehčila život s plánováním tréninků, soustředění, zajištěním dopravy a pronájmem sportovišť.
- C. *Vyjasnit organizační strukturu a fungování unie* - popsat organizační strukturu a odpovědnosti jednotlivých komisí, orgánů a pracovníků unie, vytvořit edukativní video / schéma, které budou “uživatelsky přívětivé” a lehce dohledatelné. V současnosti jsou tyto informace rozptýlené ve stanovách, rádech, v různých sekcích unijního webu nebo vůbec neexistují. Zájemce o pochopení toho, jak ČSRU funguje, musí vynaložit značnou snahu. Jednodušší je proto se často uchýlit k tzv. “mentálním zkratkám”, realitu si domyslet a často pak nepřesně interpretovat rozhodnutí ČSRU.
- D. *Zpřístupnit zápisy ze schůzí komisí* - V případech, kdy je to možné,¹⁵ umožnit zainteresované veřejnosti nahlédnout do zápisů z jednání, tím pochopit komplexitu a různé úhly pohledu, které rozhodnutí doprovázela. Jsem přesvědčen, že členové

¹³ Jmenovitě **respekt** (ragbyové hnutí respektuje rozhodnutí ČSRU) a **čestnost** (ČSRU nic neskrývá, je otevřená zpětné vazbě a tím jde i příkladem ostatním).

¹⁴ Hypotéza, že špatná zpráva je lepší než žádná zpráva, je v souladu výzkumy. Více informací například zde:

<https://www.forbes.com/sites/alicegwalton/2016/03/29/uncertainty-about-the-future-is-more-stressful-than-knowing-that-the-future-is-going-to-suck/?sh=6ae27448646a>

¹⁵ Za případy, kdy to není možné považujeme probírání úředně tajných informací, nebo citlivých, například osobních, údajů.

komisí a jiných orgánů unie, stejně tak jako její pracovníci, odvádějí práci s nejlepším vědomím a svědomím, a svou práci nemusí skrývat.

- E. *Umožnit participaci na rozhodovacím procesu s jasnými pravidly* - v případech rozhodnutí, která jsou zásadní, případně se týkají třaskavých témat, umožnit zástupcům klubů vyjádřit svůj názor, například formou konference. Zároveň však nastavit jasná pravidla a očekávání. Konkrétně, co je dané a o čem se rozhoduje (jsme ochotni změnit podstatu problému, nebo jen parametry), jak bude naloženo s připomínkami (rozhoduje hlas přítomné většiny?, vyhradíme si právo udělat konečné rozhodnutí?) a jaký bude další postup (kdy a kdo vydá konečné rozhodnutí). Důležitým prvkem je následná komunikace dalších kroků, včetně vyjádření se k podaným připomínkám a zdůvodnění jejich případného odmítnutí, tzn. "nezahrávat připomínky do autu". Uspokojit všechny strany není možné. Vyslyšet je a vzít jejich názory v potaz však možné je a může být i přínosné pro konečné rozhodnutí.

Další možná opatření:

- F. *Pravidelné shrnutí událostí na ČSRU* - týdenní / měsíční souhrn nejdůležitějších informací (tj. rozhodnutí, sdělení klubům, důležitých témat probíraných v komisích, oběžníků) v krátké, uživatelsky přívětivé formě (video / audio).
- G. *Komunikační protokol* - standardizovaný proces pro komunikaci důležitých informací - v praxi check-list, který připomene, komu informace sdílet a na jaké části sdělení nezapomenout (například zdůvodnění, termíny, kontakt pro případ dotazů, atd.)
- H. *Pravidelné návštěvy klubů* - jak zmíněno v části 4.5, postačí na roční, případně obroční bázi, přičemž navštěvující delegace by se skládala z lidí kompetentních poskytovat odpovědi na aktuální témata, zároveň se však pokusit zachovat návaznost, tzn. vyhnout se situaci, kdy pokaždé do klubu přijede někdo jiný, komu je nutné opakovat klubová specifika. Důležitá by byla i aktivita po schůzkách (tzn. "follow-up" stanovených úkolů).
- I. *Pravidelný průzkum spokojenosti klubů* - vytvořit dotazník, který by na roční bázi měřil spokojenost klubů se službami ČSRU a poskytl tak data k vyhodnocení úspěšnosti svých aktivit.

5.1.3 Podpora klubů v získávání nových sportovišť

Ačkoli se jedná o velmi častou překážku v klubovém rozvoji, nějakým způsobem se s ním potýká 46 % klubů, možnosti ČSRU jsou velice omezené (více viz 3.1.3). Doporučuji proto ČSRU v tomto ohledu spíše pasivní roli, kdy bude nápomocna klubům pouze v případě zájmu.

Doporučená opatření:

- A. *Ustanovit osobu odpovědnou za agendu* s možností poskytnout poradenství, propojit s jinými spolky, které se mohou podělit o své zkušenosti, případně se zúčastnit jednání s místní samosprávou a projekt tím v místě podpořit. Tuto roli by bylo vhodné kombinovat s rolí popsanou v doporučení B, kapitola 5.1.1.

5.1.4 Revize pracovní činnosti regionálního manažera

V sekci 4.2 jsem současnou náplň práce regionálního manažera označili za neefektivní. Bez ohledu na budoucí výši úvazku u této pozice (více v kapitole 5.2) cítím potřebu určitých změn.

Doporučená opatření:

- A. *Začlenit regionálního manažera do sekce vzdělávání* - tomuto tématu jsem se věnoval již v kapitole 4.2. Zaměření práce na poskytování školení v klubech by bylo možnou cestou, jak klubům pomoci s jejich nejpálčivějším problémem, to je nedostatkem a kvalitou trenérů. Místní školení jsou poptávána i samotnými kluby.
- B. *Zajistit dostatečné administrativní dovednosti osoby vykonávající roli regionálního manažera* - Silnou stránkou současného pracovníka na pozici regionálního manažera Daniela Beneše je terénní práce (tréninky, náборы, školení na hřišti). Oblast, které se ve výkonu práce dosud věnoval jen okrajově je administrativa. Ta by však hrála v revidované podobě role regionálního manažera významnou úlohu. Velký význam pro úspěch této pozice proto vidím i v zajištění souladu požadavků s kompetencemi pracovníka.

Další možná opatření:

- C. *Využít regionálního manažera jako osobu odpovědnou v oblastech 5.1.1 (B) a 5.1.3 (A).*

5.1.5 Organizace soutěží

Jako vhodnou odpověď na vysokou mírou nespokojenosti se soutěžemi ze strany klubů vidím dva druhy aktivit - komunikaci, kterou adresujeme v bodě 5.1.2 a dodržení dvou následujících principů při vypisování soutěží.

Doporučená opatření:

- A. *Pokračovat ve snaze nabídnout nízkoprahové soutěže* - nabídnout všem hráčům možnost hrát, ideálně v dresu svého týmu, je jedna z mála aktivit, kterou může ČSRU podpořit retenci hráčů v klubech. Nastolená snaha o podporu komunitního ragby v podobě utkání v nižším počtu hráčů, umožnění společenství, či rozvojových pravidel u mládeže jsou, podle mě, skvělými příklady snahy o zapojení maximálního počtu hráčů.
- B. *Přidat marketingové hledisko mezi kritéria návrhu soutěže* - jak bylo zmíněno, nepochybují o kvalitní analýze možných podob soutěží s ohledem na vybraná kritéria, která předcházela konečnému rozhodnutí. Doporučil bych však v zájmu popularizace zařadit i kritérium nespportovní, a to marketingové. Jinými slovy pokusit se soutěž optimalizovat i s ohledem na novinářskou a diváckou atraktivitu.

5.2 Podmíněná doporučení

Doporučení a možnosti, která předkládám v této části se odvíjí od dostupného rozpočtu pro rozvoj klubů. Jak jsem vysvětlil v bodě A sekce 5.1.2, vnímám potřebu definovat priority ČSRU. Na ty je možné nahlížet z různých úhlů pohledu, jako nejvhodnější mi přijde spektrum, kde na jednom konci je orientace na výkonnostní ragby a na tom druhé komunitní

ragby (viz obrázek níže). Výsledná poloha ručičky pak určí míru prioritizace jednoho, či druhého pólu, od čehož se bude odvíjet rozpočet alokovaný na rozvoj klubů. V pojetí rozvoje klubů, s kterým pracuji v této zprávě, by příklon ke komunitnímu ragby znamenal i větší rozpočet pro aktivity ČSRU v oblasti rozvoje klubů Fáze 0 a 1.



Oba přístupy mají svá pro a proti. Cílem této zprávy není vydat doporučení, jakým směrem by ČSRU měla jít, nýbrž nastínit scénáře, jakým způsobem alokovat prostředky do rozvoje klubů v závislosti na jejich výši. Níže předkládám tři scénáře, které se řídí následujícími předpoklady a poznatky.

- Prioritou jsou trenéři, kteří jsou největší překážkou v rozvoji. (více viz 3.1)
- Vzdělání napomáhá trenérům poskytnout sportovcům lepší servis - kvalitnější tréninky a lepší péči.
- Kvalitní tréninky a dobrá péče přilákají skrze doporučení ke sportu nové sportovce. Péče o trenéry tak nepřímo napomáhá i u problému s nedostatkem sportovců (více viz 3.1.2).
- Nové sportovce může přilákat i náborová činnost a popularizace. Napříč kluby ale neexistuje recept, jak dělat náborů úspěšně (více viz 3.1.2). Popularizace je činnost vyžadující řádově vyšší prostředky s dlouhodobější návratností.
- Primární pozornost proto věnuji vzdělávání. Popularizace je sekundární a náborové činnosti se z pohledu ČSRU nedoporučuji systematicky věnovat.

5.2.1 Rozpočet pro rozvoj klubů je nižší než v roce 2022

Toto je situace odpovídající současnému stavu (tj. srpen 2023).

V tomto případě bych se držel doporučení předložených v kapitole 5.1. Pro další aktivity nejsou dostatečné lidské a ani finanční prostředky. Bez dodatečného zájmu ze strany klubů v této variantě nepočítám ani s organizací dalších online seminářů, ani s významnější mobilizací KRMK.

5.2.2 Rozpočet pro rozvoj klubů zůstává na úrovni roku 2022

V rámci rozpočtu z roku 2022 počítám s objemem prostředků, který byl k dispozici na oblasti vzdělávání, pořádání sportovních akcí a na pracovníky regionálního manažera, PR manažera a manažerky marketingu.

Pro tento scénář počítám s doporučeními představenými v kapitolách 5.1, a s následným balíčkem opatření.

Doporučená opatření:

- A. *Navýšit počet vzdělávacích akcí v klubech* - tím adresovat potíže klubů s trenéry (3.1.1). Vyšší počet poskytnutých jednotek by mělo umožnit opětovné navýšení úvazku regionálního manažera.
- B. *Vypracovat doporučení pro vedení trenérů v klubech* - využít znalosti a zkušenosti klubů a expertů mimo ČSRU k přípravě příručky obsahující praktické rady pro kluby, jakým způsobem rekrutovat, vést a udržet trenéry.
- C. *Navýšit úvazek manažera vzdělávání* - za účelem kvalitní administrace současného systému vzdělávání a možnosti koordinovat nové aktivity.
- D. *Spustit pravidelné návštěvy klubů* v rozsahu popsáném v bodě H, sekce 5.1.2.
- E. *Angažovat marketingového specialistu* - osobu odpovědnou za správu sociálních sítí, webové stránky a public relations. Tento krok vidím jako nutnou podmínku pro další popularizaci sportu.

Další možná opatření:

- F. *Ombudsman menších klubů* - zřídit post ombudsmana / ambasadora menších klubů, který by na komisích a jednáních ČSRU tyto kluby zastupoval, tlumočil a hájil jejich zájmy a posléze i klubům zprostředkoval zpětnou vazbu. Cílem není uložit menším klubům výsadu, nicméně umožnit jim se v dění ČSRU aktivněji účastnit. Vycházím z předpokladu, že pro malé, ryze dobrovolně vedené kluby s kratší historií je objektivně těžší obsadit pozice v komisích oproti zavedeným, větším klubům s částečně profesionalizovaným aparátem. Alternativou by mohlo být doplnění poslání KRMK o tuto činnost.
- G. *Pilotovat kurz pro funkcionáře* - Zřídit licenci pro funkcionáře (členy výkonných orgánů klubů) navázanou na absolvování kurzů obsahující metodiku vyvinutou KRMK, znalost vnitřních předpisů ČSRU, kurzy World Rugby ohledně korupce a dopingů, atp. a tím otestovat možné začlenění témat týkající se vedení klubů do systému vzdělávání. O testování mluvíme z důvodu, že tato tematika, ať s rozvojem klubů a v důsledku i sportovní stránkou, je úzce svázaná, není ze strany klubů poptávaná.
- H. *Mobilizovat KRMK* - Pokusit se dovést práci současné KRMK ke zdárnému dokončení manuálu pro kluby, zvážit obohacení o kapitolu zaměřenou na plánování nástupnictví. Zapojit KRMK k připomínkování soutěží z pohledu rozvoje menších klubů. I zde se předpokládá využití navýšeného úvazku regionálního manažera.
- I. *Medializovat a zatraktivnit vrcholnou sportovní akci* - v rámci popularizace se zaměřit na vrcholnou sportovní akci, které bude uzpůsoben sportovní kalendář a vyčleněn dostatečně velký rozpočet pro propagaci, pronájem atraktivního stadionu a doprovodný program.

5.2.3 Rozpočet pro rozvoj klubů je vyšší než v roce 2022

Tento scénář může mít mnoho podob v závislosti na tom, o jak vysoké navýšení rozpočtu se jedná. I zde předpokládám, že dojde i k realizaci všech předchozích, doporučených opatření (5.1 a 5.2.2).

Doporučená opatření:

- A. *Pravidelná, regionální podpora trenérů* - poskytnout trenérům kromě školení i zpětnou vazbu a mentoring na pravidelné bázi. Forma může být obdobná kempům

AMMOR - akce konané regionálně, případně v klubu, které organizují regionální pracovníci ČSRU. Tato aktivita předpokládá najmutí většího počtu regionálních manažerů/trenérů, kteří by se na částečný úvazek soustavně věnovali určité regionální oblasti.

- B. *Příspěvky na cestování* - vyčlenit fond, z kterého by klubům zatížených vyššími náklady na cestování byly vypláceny příspěvky pro jejich částečné pokrytí. Za tímto účelem může být navýšena existující možnost slevy pro cestování s Českými drahami, či vytvořen systém kompenzací odvíjející se od počtu "odcestovaných" kilometrů.
- C. *Pilotovat kurz pro funkcionáře* - v rozsahu popsaném v bodě G, sekce 5.2.2.

Možná opatření:

- A. *Podpora profesionalizace v klubech* - vyčlenění prostředků pro odměny trenérů a klubového aparátu, které by byly dostupné pro menší kluby za splnění určitých podmínek.
- B. *Demystifikace ragby* - marketingové aktivity snažící se pracovat s asociací ragby u veřejnosti s násilím a nebezpečím. Příležitostí by mohly být kampaně prezentující ragby jako relativně bezpečný sport za využití tvrdých dat o zranění, spolupráce s experty ze zdravotnictví, podpora výzkumu zdravotních obtíží spojených s ragby, snaha úpravy pravidel pro ještě větší bezpečí, atd.
- C. *Popularizace formou školních programů* - školní soutěže, případně ragbyové soutěže pro dětské domovy. Nutnou podmínkou by byl dostatek financí pro odměny pracovníků zajišťující program a součinnost se spádovými kluby, které by zachycovali zájemce o ragby.
- D. *Startovací balíčky pro kluby ve Fázi 0* - taška se základním sportovním vybavením obsahující míče, značky a rozlišovací dresy, vytisknutou příručku od KRMK a ČUS, které by ČSRU poskytla zájemcům o založení ragbyového spolku zdarma.

6 Závěr

Tato zpráva představila soubor doporučení souvisejících s rozvojem klubů v ČSRU, v závislosti na výši dostupného rozpočtu. Za nejdůležitější z nich považují:

1. Stanovení jasných priorit a důležitosti role rozvoje klubů v rámci strategie ČSRU.
2. Zlepšit dialog mezi ČSRU a kluby skrze větší transparentnost a intenzivnější komunikaci.
3. Podpořit kluby formou vzdělávání, zejména trenérů, jejichž nedostatek, na základě rozhovorů s kluby, shledávám nejvýznamnější překážkou v klubovém rozvoji.

Doufám, že představené myšlenky povedou ke konstruktivní diskuzi, která napomůže budoucímu rozvoji ragby v Česku. Vaše připomínky a zpětnou vazbu uvítám. Prosím posílejte je na generalsecretary@rugbyunion.cz.