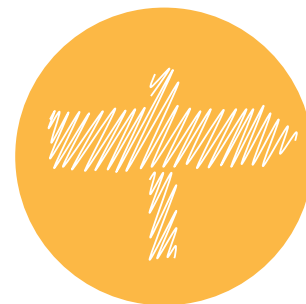


→ Strategie 2022

vyhodnocení naplňování



Úvod	1
Příprava Strategie 2022	2
Těžké otázky	2
Plánované revize Strategie 2022	2
Porovnání vybraných ukazatelů stavu organizace před a po realizaci Strategie 2022	3
Vyhodnocení Strategie 2022	9
Naplnění Strategie 2022 jako celku	9
Naplnění jednotlivých strategických témat a posun v rámci jednotlivých oblastí činnosti organizace	10
Náklady vynaložené na realizaci Strategie 2022	14
Dopad Strategie 2022 do provozu ústředí	15
Co jsme se díky Strategii 2022 naučili	15
Co doporučujeme příště udělat jinak	16
Přehled závěrečných zpráv všech strategických témat Strategie 2022	17



Úvod

Strategii 2022 jsme tvořili před více než 10 lety, kdy po více než ročním procesu vznikl poměrně rozsáhlý a podrobný dokument, který zahrnoval vizi Junáka – českého skauta a soubor téměř 50 strategických témat včetně záměrů a cílových stavů, prioritizovaných dle důležitosti.

Po 9 letech práce jsou uzavřena všechna strategická témata. V dokumentu, který máte před sebou, se snažíme o objektivní zhodnocení toho, jak se je i strategii jako celek podařilo naplnit, kam jsme se jako organizace díky tomu posunuli, ale i to, co máme příště udělat jinak či lépe.

Příprava Strategie 2022

Na přípravě Strategie 2022 se podíleli členky a členové ústředních orgánů (zejména Náčelnictvo a Výkonná rada) a přizvaní, zejména skautští, odborníci (členky a členové odborů, vzdělavatelky a vzdělavatelé, lidé s profesní odborností). Součástí procesu byl sběr dat o stavu organizace, zejména formou Sond k jednotlivým oblastem činnosti, SWOT analýza a další podklady. Na jejich základě byla navržena jednotlivá témata (včetně cílových stavů) a proběhla jejich prioritizace. **Výsledek – dokument Strategie 2022 – byl předložen XIV. valnému sněmu v Litomyšli, který jej vzal na vědomí**, uložil NJ strategii schválit a zahájit její uskutečňování, vyzval členy organizace a jednotky k jejímu naplňování a doplnil téma Aktivní pobyt v přírodě.

Náčelnictvo schválilo Strategii 2022 v květnu 2014 a ve spolupráci s VRJ začalo pracovat na jejím naplňování, včetně počátečního nastavení souvisejících procesů. Vznikl dlouhodobý plán naplňování Strategie 2022 (rozložení jednotlivých témat v čase), byla ukotvena forma pravidelného informování Náčelnictva o postupu práce na jednotlivých tématech a stavu naplňování strategie jako celku. Zadání prvních strategických témat Náčelnictvo schválilo v listopadu 2014.

TĚŽKÉ OTÁZKY

V prosinci 2014 proběhl pro-bono projekt poradenské firmy BCG zaměřený na externí hodnocení silných a slabých stránek Junáka – českého skauta a práci se strategií ([výstup je k dispozici zde](#)). BCG navrhlo Junáku zabývat se tzv. těžkými otázkami (tedy otázkami, které před nás kladou určité dilema) s tím, že diskuze spojená s hledáním odpovědí a výstupy z ní, mohou přispět k žádoucímu směřování, prioritě či obsahu strategických témat.

Náčelnictvo tuto myšlenku přijalo a během roku 2015 proběhla na úrovni ústředí i napříč organizací diskuze. Popis procesu a výstupy shrnuje [tento dokument](#), reálně se do práce na Strategii 2022 promítly jen okrajově.

PLÁNOVANÉ REVIZE STRATEGIE 2022

V průběhu realizace strategie proběhly dvě plánované revize – v roce 2016 a 2019. Náčelnictvo schválilo Strategii 2022 jako „živý“ dokument, aby bylo možné reagovat na aktuální potřeby organizace i na poznatky a zkušenosti, které přicházely během její realizace.

První dva roky naplňování strategie ukázaly, že je třeba dokument zeštíhlit a snížit počet strategických témat, zejména těch s nejnižší prioritou, kde se počítalo primárně se zapojením dobrovolníků, čehož se nedařilo dosáhnout. V roce 2016 bylo v rámci revize **12 témat vyřazeno, 6 dvojic sobě blízkých témat sloučeno** a nově do strategie **přibylo téma Ochrana a bezpečí dětí**.

- › [aktualizovaná brožura Strategie 2022](#) po revizi v roce 2016

Revize v roce 2019 přinesla další redukci počtu témat, neboť rozsah strategie kladl vysoké nároky nejen na Výkonnou radu a dobrovolníky kolem ústředí, ale přibývajícím výstupům naplňování strategie a komunikace s nimi spojená zahrlovala i činovnice a činovníky organizace. Došlo proto k **vyřazení 9 témat** (převážně s nejnižší prioritou) a **přibylo téma Dospělí nováčci**.

- › [přehled strategických témat](#) po revizi v roce 2019

Porovnání stavu organizace před a po realizaci Strategie 2022

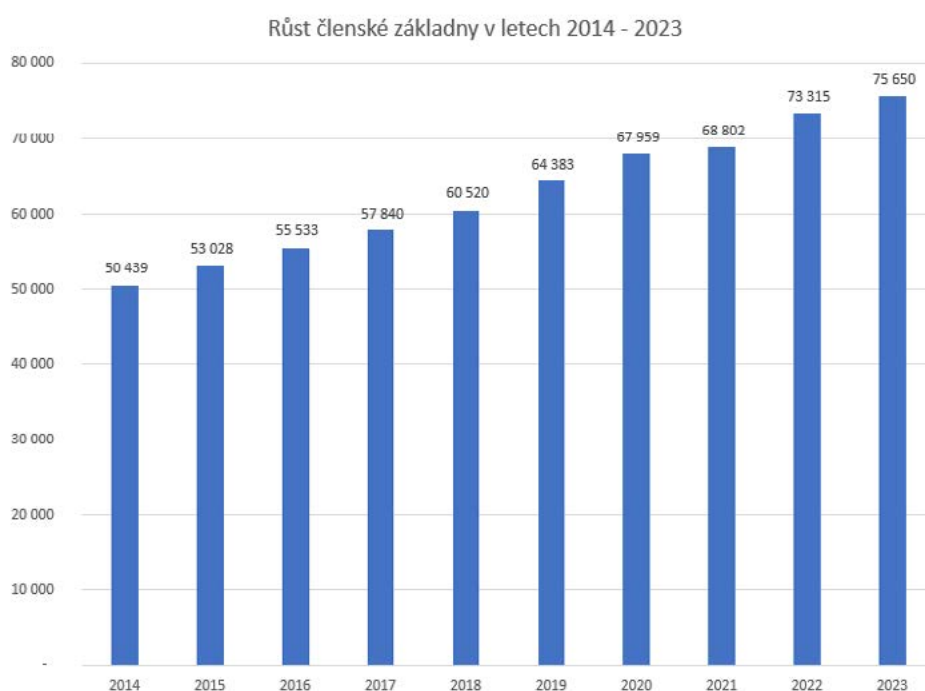
Součástí východisek, na nichž jsme Strategii 2022 stavěli, byl mj. soubor dat, která popisovala stav organizace, vycházela ze Zpráv k registraci a sloužila také jako podklad k diskusi o „těžkých otázkách“. **Níže porovnáваме vybrané ukazatele, resp. jejich aktuální stav v letech 2013/2014 a v současnosti. Reálný dopad práce na strategii a jejích výstupů – ať už pozitivní či negativní – bohužel neumíme změřit, nehledě na to, že s ohledem na velikost organizace a její setrvačnost budou dopady zřejmé až s delším časovým odstupem.** Vzhledem k tomu, že strategie zahrnovala v podstatě všechny oblasti činnosti organizace a významně se promítala do plánů a výstupů práce Náčelnictva a Výkonné rady, jistě v nějaké míře přispěla v posunu sledovaných parametrů.

V období 2014–2022/2023 výrazně vzrostla členská základna (růst se promítá do všech věkových kategorií), došlo k mírnému navýšení podílu mladších členů. Věková struktura zůstává v zásadě stejná, z hlediska výchovných kategorií postupně přibývá benjamínků (na úkor vlčat a světlušek) a lehce posílili roveři a rangers. Podíl mladších členů na populaci roste, nicméně máme rezervy oproti srovnatelným zahraničním organizacím. O cca 10 % přibylo skautských oddílů, mnohem výrazněji však vzrostl medián počtu mladších členů v oddílech, tj. roste velikost oddílů. Počet středisek lehce poklesl, medián počtu členů střediska také výrazně vzrostl.

ČLENSKÁ ZÁKLADNA

Členská základna Junáka od roku 2006 nepřetržitě roste, mezi lety 2014 a 2023 vzrostla členská základna o více než 25 200 členek a členů, tj. o 52 %. Nárůst počtu členů je způsoben přibýváním mladších členů ve všech věkových kategoriích a dále rostoucím počtem dospělých členů, kteří zůstávají v organizaci.

- stav 2014... 48 093 členek a členů
- stav 2022... 75 650 členek a členů



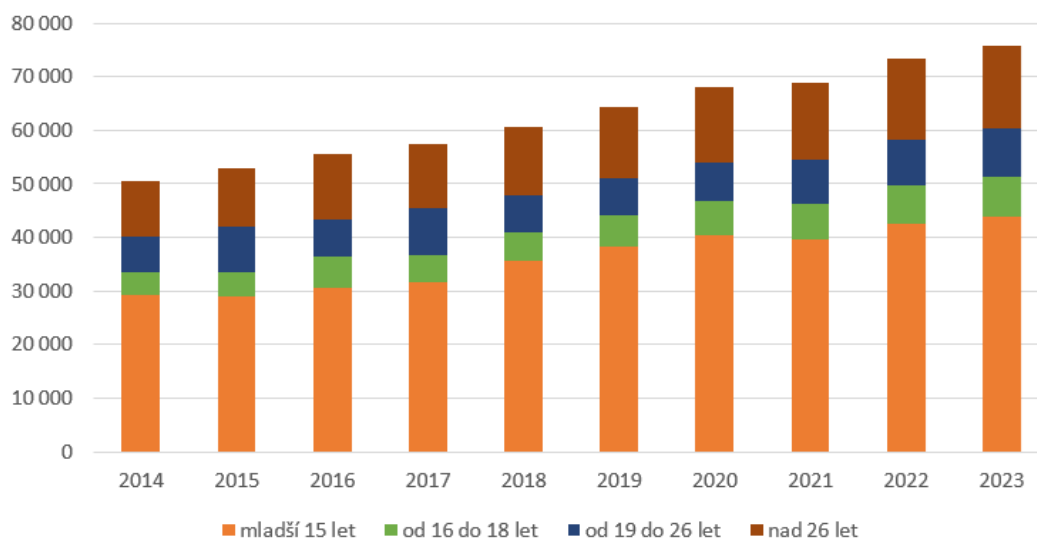
FLUKTUACE ČLENSKÉ ZÁKLADNY

Před 10 lety odcházela z Junáka – českého skauta meziročně až 20 % jeho členů. Aktuálně se toto číslo osciluje kolem 15 % u mladších členů, kolem 6,5 % u dospělých (tj. celkově fluktuace členské základny klesá).

VĚKOVÁ STRUKTURA ORGANIZACE

Podíl mladších členů na počtu všech členů se dlouhodobě pohybuje mezi 63 – 68 %, od roku 2010 pak osciluje okolo 68 %.

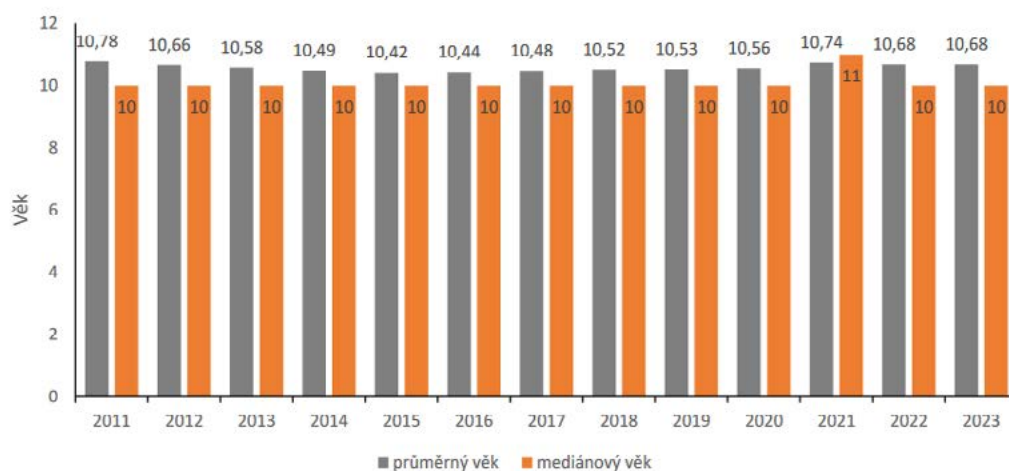
Věková struktura organizace



rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
mladší 15 let	29 344	29 082	30 518	31 710	35 560	38 229	40 397	39 520	42 540	43 778
od 16 do 18 let	4 226	4 524	5 810	5 130	5 523	5 868	6 291	6 797	7 255	7 527
od 19 do 26 let	6 500	8 475	7 073	8 631	6 837	7 056	7 411	8 094	8 541	9 016
nad 26 let	10 369	10 947	12 132	12 062	12 600	13 230	13 860	14 391	14 979	15 329
podíl mladších členů	66,50%	63,40%	65,40%	64%	67,90%	68,50%	68,70%	67,30%	67,90%	67,80%

PRŮMĚRNÝ VĚK MLADŠÍCH ČLENŮ

Průměrný věk mladších členů mezi lety 2014 a 2023 vzrostl z 10,48 na 10,68 roku.



VĚKOVÁ STRUKTURA MLADŠÍCH ČLENŮ

Od roku 2016 přibyla výchovná kategorie benjamínků a v důsledku toho oslabila kategorie vlčat a světlušek. Věková kategorie skautů a skautek stále osciluje kolem 34 %, mírně přibýlo RS.

	BENJAMÍNČI	SVĚTLUŠKY A VLČATA	SKAUTKY A SKAUTI	RANGERS A ROVEŘI
Rok 2013	0 %	61 %	34 %	5 %
Rok 2023	12,4 %	47,7 %	33,7 %	7,2 %

DĚLKA ČLENSTVÍ MLADŠÍCH ČLENŮ

Prodlužuje se průměrná délka členství mladších členů: z 2,87 (2013) na 3,43/medián 3 (2023). A podobně také doba, po které mladší členové odcházejí: z 2,66 (2013) na 3,2/medián 2 (2023). Prodlužující se délka členství a menší obměna členek a členů s sebou nese větší dopad působení skautingu na mladé lidi.

PODÍL DĚTSKÝCH ČLENŮ NA POPULACI

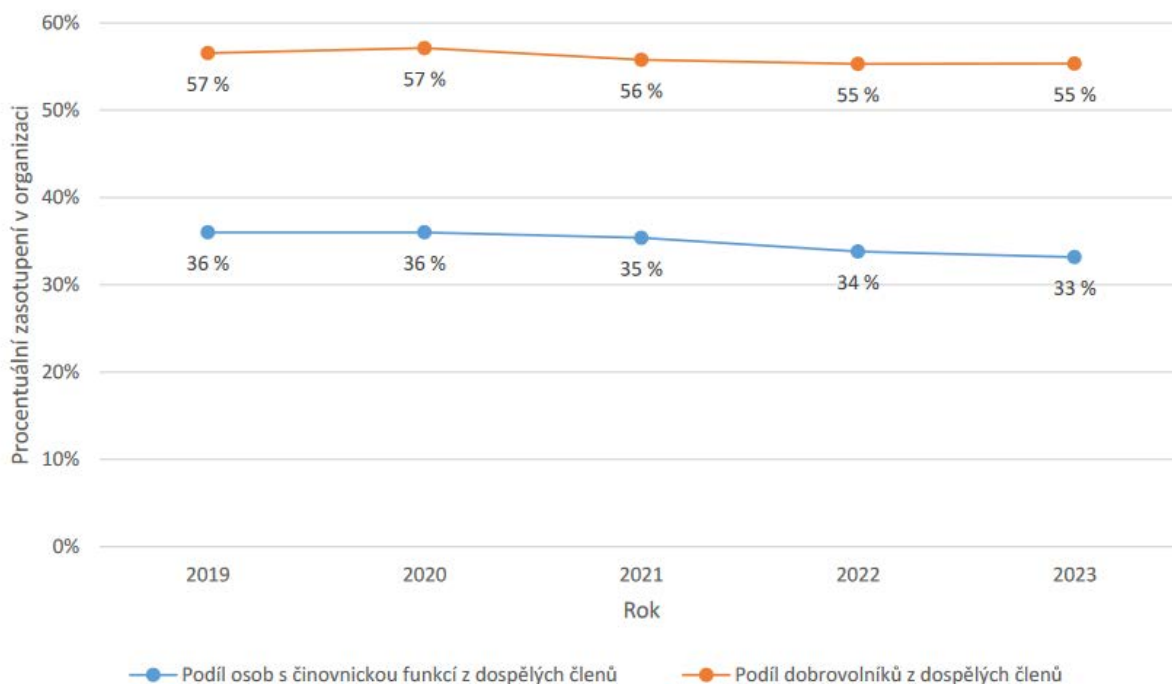
Mezi lety 2014 a 2023 narostla „proskautovanost“ populace do 18 let z 1,81 % na 2,45 %, tj. o cca třetinu. Stále máme oproti srovnatelným zahraničním organizacím rezervy, ale dosáhli jsme poměrně výrazného posunu. Růst by byl dost možná ještě větší, kdyby nenarážel na současné především personální kapacity organizace (poptávka dlouhodobě převyšuje nabídku).

	celkem do 18 let	<0-3) let	<3-6) let	<6-10) let	<10-15) let	<15-18) let
2014	1,81 %	0,02 %	0,26 %	3,03 %	3,31 %	1,55 %
2015	1,90 %	0,02 %	0,35 %	3,08 %	3,37 %	1,66 %
2016	1,98 %	0,02 %	0,36 %	3,14 %	3,46 %	1,75 %
2017	2,04 %	0,02 %	0,40 %	3,15 %	3,50 %	1,87 %
2018	2,11 %	0,02 %	0,44 %	3,28 %	3,52 %	1,98 %
2019	2,23 %	0,02 %	0,47 %	3,54 %	3,65 %	2,08 %
2020	2,34 %	0,03 %	0,52 %	3,79 %	3,71 %	2,17 %
2021	2,29 %	0,03 %	0,43 %	3,61 %	3,68 %	2,27 %
2022	2,49 %	0,03 %	0,50 %	4,05 %	3,94 %	2,34 %
2023	2,45 %	0,03 %	0,52 %	3,94 %	3,89 %	2,18 %

KLESAJÍCÍ PODÍL ČINOVNÍKŮ.

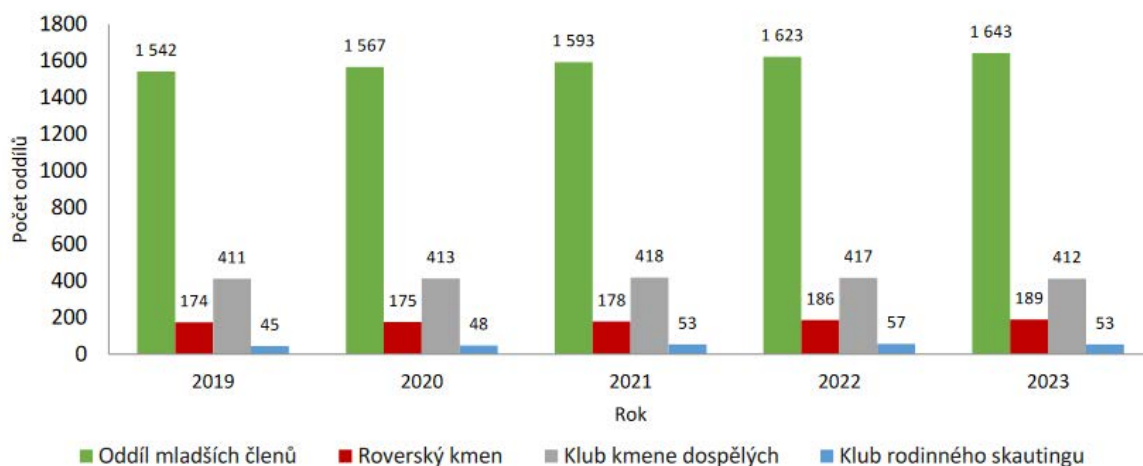
V roce 2012 bylo registrováno cca 16 000 dospělých členů. Z toho 44 % má nějakou činnostickou funkci. Tento podíl činníků dlouhodobě klesá, v roce 2003 mělo činnostickou funkci 56 % dospělých.

V roce 2023 bylo registrováno 24 345 dospělých členů, z toho 8 074 má jednu (nebo více) činnostických funkcí, činnostickou funkci tak zastává 33 % dospělých. Klesající trend se nepodařilo zastavit, 1 činník vykonává průměrně 1,38 funkce.



ODDÍLY MLADŠÍCH ČLENŮ

Počet oddílů mladších členů narostl z cca 1500 v roce 2013 na 1643 v roce 2023. Medián počtu členů v oddíle vzrostl z 18 na 28.



SKAUTSKÁ STŘEDISKA

V roce 2013 pracovalo v rámci organizace cca 500 středisek (jejich počet dlouhodobě klesal v návaznosti na předchozí pokles členské základny). Medián počtu členů středisek byl 85 členů. V roce 2023 má Junák – český skaut 484 středisek. Medián počtu členů je 136, tj. o cca 60 % více než před 10 lety.

	rok 2019	rok 2020	rok 2021	rok 2022	rok 2023
Počet středisek	475	474	477	479	484
Průměrný počet členů ve středisku	135	143	144	153	156
Medián počtu členů ve středisku	116	122	124	132	136
Průměrný počet mladších členů	93	98	97	104	106
Průměrný počet členů 18 až 26 let	15	16	17	18	19
Průměrný počet členů nad 26 let	28	29	30	31	32

OHLÉDNUTÍ ZA SWOT ANALÝZOU

Součástí podkladů pro tvorbu Strategie 2022 byla mj. [SWOT analýza](#). S odstupem deseti let jsme se pokusili ohlédnout a zhodnotit, zda a jak se nám díky práci na strategii podařilo využít popsané silné stránky a příležitosti, ubránit se hrozbám a posunout se tam, kde jsme cítili rezervy.

Silné stránky

Zájem o členství v Junáku – českém skautu trvá a členská základna kontinuálně roste. Skutečnost, že „skaut“ je celospolečensky známá značka potvrzuje i opakovaný výzkum IPSOS (naposledy z roku 2023), dále z něj vyplývá, že naše aktivity jsou vnímané jako důvěryhodné. Organizace je stabilní, nepotýká se s žádnými (výraznými) vnitřními spory, má vyrovnané hospodaření a daří se jí vytvářet finanční rezervy.

Mladým lidem nabízíme zajímavý program, oddílovým vedoucím metodickou podporu, v rámci strategie došlo k revizi a aktualizaci programových nástrojů pro všechny výchovné kategorie (vyjma benjamínků).

Skautské byznys projekty (STS, Skautská energie) přinášejí vedle benefitů pro členky a členy také významné finanční prostředky pro organizaci jako celek. Situace, do níž se dostal projekt Skautská energie po ukončení dodávek ze Kolibřík Energie a následně v důsledku dění na trhu s energiemi ukázala, že je třeba počítat i se špatnými scénáři vývoje a jejich dopady.

Příležitosti

Jsme aktivními členy České rady dětí a mládeže (ČRDM), díky vzájemné spolupráci se nám daří ovlivňovat legislativu s přímým dopadem na činnost spolků dětí a mládeže.

Využíváme možnosti, které nám přináší členství ve WOSM a WAGGGS, vysíláme kontingenty na mezinárodní akce, členky a členy vysíláme na semináře, workshopy či stáže mezinárodních skautských základnách.

Postupně se daří navyšovat finanční prostředky získané nestátních zdrojů, jak z dárcovských kampaní, tak od firemních dárců či nadací. Využíváme příležitosti financování projektů ze zahraničních zdrojů – evropských fondů (OP VVV), programu Erasmus+, programu Messenger of Peace (WOSM) nebo Uact (WOSM ve spolupráci s Unicef).

Daří se nám budovat a udržovat dobré jméno Junáka – českého skauta i skautingu ve společnosti (mj. i díky výrazném zapojení skautů a skautek do služby společnosti v uplynulém období), jak vůči rodičům, tak i poskytovatelům finančních zdrojů (MŠMT, potencionální dárci). Daří se nám dlouhodobá spolupráce s veřejnoprávními (ČT – každoroční vysílání propagačního spotu, spolupráce na Letní hře na Děčku, ČRo – zástupce ČRo přímo na WSJ v Koreji) i komerčními médii.

Slabé stránky

Vzniklo a bylo zavedeno Střediskové minimum jako kvalifikace pro vedoucí středisek a jejich zástupce, podařilo se posílit podporu hospodářů a revizních komisí. Jsou k dispozici nástroje na podporu střediskové personalistiky. Podařilo se posunout pohled organizace na přijímání dospělých nováčků, kteří neprošli skautskou výchovou, nabízíme metodickou podporu jak pro přicházející nováčky, tak jednotky, do nich se začleňují.

Zmapovali jsme reálný stav a pracujeme na posílení funkčního družinového systému v oddílech skautů a skautek. Podařilo se zvýšit povědomí o tom, co správné fungování družinového systému obnáší, k čemu mají oddíly směřovat. Pokračujeme v podpoře tématu a nabízíme workshopy k družinovému systému v rámci Vzdělávání na klíč.

Došlo k posílení dohledu organizace na kvalitu vzdělávacích akcí, nastartovali jsme podporu a postupnou obnovu sítě výchovných zpravodajů, podařilo se posílit schopnost organizace získávat finanční prostředky z více zdrojů. Vznikl dokument Dospělí v Junáku – českém skautu, který shrnuje nabídku zapojení různých skupin dospělých do činnosti organizace.

Hrozby

Při revizi programových nástrojů a v metodické podpoře zohledňujeme aktuální trendy v oblasti pedagogiky, podobně v rámci úpravy idey vlčat a světlušek či v oblasti vzdělávání.

Soustředili jsme se na podporu družinového systému (plošné workshopy, podpora rádců) jako jednoho z prvků skautské výchovné metody (SVM), v rámci bezpečného skautingu pracujeme na uchopení tématu odolnosti. Na komplexní a aktuální využití SVM a tedy i práci s novými trendy (nejen) v oblasti pedagogiky se budeme soustředit v tématu Kvalitní skautská výchova pro budoucnost připravované Strategie 2030.

Junák – český skaut má jasně nastavenou externí komunikaci, vyšla publikace Jak mluvit o skautingu, posilujeme podporu mediálních zpravodajů OJ. V průběhu naplňování strategie začala organizace užívat nové logo (velmi podobné znaku), z průzkumu IPSOS nevyplývalo, že by používání pojmu skaut/junák bylo výrazně problematické.

V rámci naplňování strategického tématu Ochrana a bezpečí dětí došlo k výraznému posílení oblasti bezpečného skautingu, byl schválen Kodex jednání dospělých, probíhá jeho zavádění a práce na další podpoře v této oblasti.

Vyhodnocení Strategie 2022

NAPLNĚNÍ STRATEGIE 2022 JAKO CELKU

Na to, jak dalece se nám podařilo naplnit strategii jako celek, nám dává odpověď obsah **Vize organizace do roku 2022** a jeho porovnání se stávající realitou. Odpověď je jistě v nějaké míře subjektivní, mj. i z důvodu absence indikátorů naplňování strategie jako celku i většiny strategických témat (viz kapitola Co budeme příště dělat jinak), které by míru naplnění pomohly objektivně vyhodnotit.

Pojďme společně usilovat o to, aby Junák – český skaut v roce 2022:

1) Byl silnou a rostoucí organizací. Bude se nám dařit udržovat stávající oddíly a zakládat nové oddíly i na místech, kde zatím neexistují. Poroste stále počet členů a bude se dařit i růstu vnitřní kvality jednotek, a to především díky jejich stabilnímu a kvalitnímu vedení. Tak budeme společně lépe vědomě a čitelně naplňovat poslání Junáka a předávat skautskou myšlenku.

Junák – český skaut je silná a dlouhodobě rostoucí organizace. Počet oddílů roste, činovníkům nově vznikajících oddílů nabízíme metodickou a finanční podporu. Přesto se zakládání nových oddílů v místech, kde zatím nejsou, daří pouze omezeně, a zejména vinou nedostatečných personálních kapacit vzniká nových oddílů celkově méně než by mohlo a dávalo smysl. Vedoucím oddílům nabízíme kvalitní a pravidelně aktualizované výchovné nástroje, pracujeme na podpoře a zkvalitnění práce s družinovým systémem. Připravili a zavedli jsme střediskové minimum, jako kvalifikaci pro vedoucí středisek a jejich zástupce, vedení středisek nabízíme personalistické nástroje pro podporu nástupnictví a posílení střediskových týmů.

2) Intenzivně podporoval vedoucí dětských oddílů. Aby se vedoucí mohli plně věnovat výchově dětí, budeme pro ně napříč organizací vytvářet optimální podmínky. Poskytneme jim dostupnou a kvalitní přípravu i dostatek podkladů a námětů pro oddílovou činnost. Pozornost bude věnována jejich motivaci a udržení podporovatelů a spolupracovníků při práci v oddíle a na středisku.

Díky strategii došlo k posílení a profesionalizaci programového týmu ústředí, vedení oddílů nabízíme web Chystám program s pestrou paletou kvalitních programových aktivit, vznikla široká nabídka Vzdělávání na klíč, podařilo se realizovat workshopy k družinovému systému či obnovit pravidelné konání Elixíru, HelpDesku a realizovat další celostátní akce. V rámci strategických témat zaměřených na dobrovolnickou personalistiku se zlepšila a posílila podpora vedení oddílů a středisek v této oblasti. Monitorujeme dotační příležitosti pro organizační jednotky a v případě potřeby OJ podporujeme v jejich využití. V rámci Vzdělávání na klíč nabízíme seminář Jak na fundraising.

3) Poskytoval svým činovníkům kvalitní vzdělávání. Činovníkům nabídneme dostatek možností kvalitně se připravit na zodpovědnou a náročnou práci v roli vychovatele mladých lidí a bude je podporovat i v jejich dalším vzdělávání. Vytvoříme prostor pro podporu a růst těch, kteří se o vzdělávání činovníků v Junáku starají.

Skautský vzdělávací systém nabízí kvalitní přípravu skautských činovnic a činovníků. Naplňování strategických témat z oblasti vzdělávání přispěla ke zpřehlednění a zkvalitnění nabídky, jejíž součástí jsou typy akcí zaměřené na různé cílové skupiny účastníků. Vzdělavatelé mají k dispozici podporu jak v podobě metodických materiálů, tak v nabídce konzultací a supervize.

Analýza kapacit kvalifikačních kurzů 2020 potvrdila, že počet účastnických míst výrazně převyšuje poptávku dlouhodobě rostoucí organizace. Díky navýšení počtu a kapacity vzdělávacích akcí (zejména čekatelských kurzů) a dalším úpravám se podařilo systém posílit a vyřešit nejpálčivější problémy; v práci je třeba dál pokračovat.

Projekty zahrnuté ve strategických tématech Strategie 2022 se z velké části podařilo naplnit, v mnohých oblastech se podařilo dosáhnout výrazných posunů. Zároveň jsme si vědomi, že v některých tématech jsme žádoucího posunu zatím nedosáhli. Je také třeba pokračovat v zavádění jednotlivých výstupů (nástrojů, metodické a další podpory) do organizace, aby reálně usnadňovaly práci činovnicím a činovníkům.

NAPLNĚNÍ JEDNOTLIVÝCH STRATEGICKÝCH TÉMAT A POSUN V RÁMCI JEDNOTLIVÝCH OBLASTÍ ČINNOSTI ORGANIZACE

V návaznosti na schválení strategie sestavila VRJ [dlouhodobý plán jejího naplňování](#), jež obsahuje přehled všech témat a důležitých informací k nim.

Oblast	téma	priorita	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Personalistika (dospělí)	1.2.5 Ochrana a bezpečí dětí	2				zadání	->	->	->	->	konec	
	1.3.2 Podpora činnosti výchovných zpravodajů	1	zadání	->	->	->	->	->	konec			
	4.2.1 Hodnocení kvality	2			zadání	->	->	->	konec			
	5.1.1 Výchova k nástupnictví	2			zadání	->	->	->	->	konec		
	5.1.2 Středisková společenství	3			zadání	->	->	->	konec			
	5.3.1 Podpora činovníků	1		zadání	->	->	->	->	konec			
	5.3.3 Dobrovolná práce na ústřední úrovni	2			zadání	->	->	->	konec			
	5.3.5. Dospělí nováčci	2						zadání	->	->	konec	
Vzdělávání (dospělí)	5.2.1 Ucelený a srozumitelný systém vzdělávání	1			zadání	->	->	->	konec			
	5.2.3 Informace ve vzdělávání a dostupnost vzdělávání	2	zadání	->	->	->	->	konec				
	5.2.5 Řízení kvality akcí	3			zadání	->	pauza	->	konec			
Ekonomika	4.1.3 Soběstačnost a fundraising	2		zadání	->	->	->	->	konec			
	4.1.4 Hospodaření a kontrola	3						zadání	->	->	->	konec
	4.1.5 Získávání nemovitostí	3		zadání	->	->	->	->	konec			
	5.2.4 Vzdělanost hospodářských a organizačních činovníků	1	zadání	->	->	->	->	->	->	konec		
Komunikace	2.2.1 Posilování dobrého jména skautingu ve společnosti	2				zadání	->	->	->	->	->	konec
	4.3.1 Interní komunikace	1		zadání	->	->	->	konec				
Organizace	3.3.3 Zakládání nových oddílů	2				zadání	->	->	->	->	konec	
	4.3.2 Přiměřenost administrativy	3			zadání	->	->	->	konec			
Program	1.2.1 Rozvoj, aktualizace a podpora výchovného programu	1			zadání	->	->	->	->	->	->	konec
	1.2.2 Příroda a pobyt v ní	3				zadání	->	->	konec			
	1.2.3 Fungování družinového systému	2						zadání	->	->	->	konec
	1.2.4 Podpora roverské výchovné kategorie	2			zadání	->	->	->	->	->	->	konec
	2.1.1 Aktivní občanství	3					zadání	->	->	konec		
Zahraničí	3.2.1 Mezinárodní skauting pro mladší členy	3			zadání	->	->	->	->	->	konec	

Plán následně schválilo Náčelnictvo, byl každoročně aktualizován a promítal se do ročních plánů Výkonné rady, na ni navázaných pracovních týmů KÚJ, odborů a dalších dobrovolníků, příp. plánů pracovních skupin Náčelnictva. VRJ předkládala Náčelnictvu dvakrát ročně (v únoru a v září), aktuální stav jeho naplňování, včetně komentářů o průběhu práce na projektech v rámci jednotlivých témat.

Závěrečné zprávy (v rámci nich také zadání a plány realizace) **všech strategických témat jsou k dispozici na Skautské křižovatce** a níže v dokumentu.

Uzavření a vyhodnocení jednotlivých témat jsme zároveň vždy komunikovali formou článku Zpravodajství (či „staré“ Křižovatce, na níž již články nejsou dostupné) a prostřednictvím dalších informačních kanálů (SkautInfo, pravidelné informační balíčky na OJ atp.).

Diváme-li se na strategická témata jako celek, můžeme konstatovat, že se výraznou většinu podařilo naplnit, tedy realizovat projekty, které byly součástí plánu realizace jednotlivých témat. Porovnáme-li cílové stavy ze zadání jednotlivých témat se stavy v době jejich uzavírání, je zřejmé, že vlastní **realizace projektů byla pouze prvním krokem a stejně podstatná je fáze zavádění nově vzniklých nástrojů, metodické podpory či související postupná změna kultury organizace.** Na vyhodnocení dopadů je u mnohých témat zatím příliš brzy.

Podrobněji se zastavme u **strategických témat s prioritou 1**, jichž bylo celkem šest.

➤ **Vzdělanost hospodářských a organizačních činníků**

Cílový stav: Existuje vzdělávání pro činníky rad OJ – vedoucí, hospodáře, revizory. Toto vzdělávání vede ke zjednodušení a zkvalitnění práce pro OJ a je hojně využíváno – většina činníků v radách OJ vzdělání má.

Aktuální stav (v době uzavření tématu – 02/2022): Bylo **zavedeno střediskové minimum (SM)** jako nová kvalifikace určená pro vedoucí OJ a jejich zástupce. V době uzavření ST existuje cca 5 dobrovolnických týmů, které pořádají **kurzy střediskového minima**, jejich počet přibližně odpovídá odhadované potřebě počtu těchto kvalifikací.

Pro hospodáře existuje nabídka pravidelného setkávání za účelem vzdělávání, konzultací, výměny zkušeností a specializovaný workshop pro zpracování DPPO (nabídka bude dále doplňována).

Existuje **specializované vzdělávání pro revizory** – jedná se o semináře organizované ve spolupráci se skautskými kraji, jejichž součástí je i síťování členů/členek RK v rámci regionu.

Jsou zpracovány **kompetenční profily** pro vedoucí organizačních jednotek, hospodáře a revizory. Pro vedoucí středisek, hospodáře i revizory je v rámci Skautské křižovatky k dispozici sekce (rozcestník) s **přehlednou nabídkou podpory**, o nabízené podpoře zároveň průběžně komunikujeme směrem k cílovým skupinám.

Indikátory ST byly z velké části naplněny, některé (znalost nástrojů či metodické podpory) jsme nedokázali relevantně ověřit.

➤ **Podpora činníků (dobrovolnická personalistika)**

V červnu 2016 Náčelnictvo schválilo zadání několika strategických témat v rámci tehdy nově vznikající a koncipované oblasti Dospělí a personalistika.

Jednalo se o tato témata: **Podpora činníků, Středisková společenství, Výchova k nástupnictví** Při přípravě a schválení plánu realizace tato témata byla vzhledem k jejich provázanosti řešena společně a vyhodnocena v rámci jedné závěrečné zprávy.

Cílový stav (jednotlivých zahrnutých témat):

Existují vhodné nástroje podpory, motivace a odměňování činníků. Nástroje se vzájemně doplňují a jsou pravidelně upravovány podle zpětné vazby k jejich využívání. Veřejnost si váží skautských činníků, pro jejich dobrovolnou a smysluplnou práci.

Kolem středisek fungují společenství aktivních podporovatelů skautingu, od rodičů mladších členů přes příznivce skautingu až po bývalé členy. Středisko pro ně pořádá akce a získává v těchto společenstvích velkou podporu v oblasti financování, administrativy, PR, spolupráce s úřady apod. Činníci při odchodu ze stálé funkce mají nabídky možností svého dalšího uplatnění i při menších pracích a projektech, většina činníků zůstává aktivní i několik let po předání velké funkce (vedoucí oddílu, vedoucí střediska atp.). Jejich další činnost je pro organizaci přínosem.

Většina činníků je na nové funkce cíleně připravována a na převzetí funkce spolupracuje se svým předchůdcem. Výchova k nástupnictví je standardně tématem vzdělávacích (postgraduálních) kurzů.

Aktuální stav (v době uzavření tématu – 02/2021): Ústředí vytvořilo a v současnosti má vyčleněnou kapacitu pro průběžnou práci na tématech podpory činovníků. **Náčelnictvo se otázkou dospělých v organizaci zabývá koncepčně** v pracovní skupině NJ pro dospělé. Vzniklo mnoho **nových nástrojů a metodických materiálů** (např. dobrovolnické dohody, uvítací a závěrečné balíčky). O tématu i nabízené podpoře průběžně komunikujeme, zaměřujeme se při tom cíleně a specificky na otázky nástupnictví a střediskových společenství. Průzkumy veřejného mínění opakovaně ukazují, že obraz skautingu jako celku i dobrovolné činnosti skautských vedoucích je pozitivní (toto je ovšem především výsledek práce komunikačního týmu ústředí Junáka i práce samotných vedoucích), skautští vedoucí tak mohou být a jsou hrdi na svoji roli. Téma považujeme za naplněné.

➤ Podpora výchovných zpravodajů

Cílový stav: *Junák má stabilní a širokou síť výchovných zpravodajů, jako metodických a personálních pomocníků vůdců oddílů. Existují náplň činnosti, pravidelné možnosti setkávání a další přímá podpora, zpětná vazba na činnost VZ i na projekty podpory. Zpravodajové mají zjevný přínos pro střediska i oddíly. Daří se příprava nástupců i předávání funkcí v rámci organizačních jednotek.*

Aktuální stav (v době uzavření tématu – 02/2021): Je vytvořena **podpora pro činnost výchovných zpravodajů** (náplň činnosti na jednotlivých úrovních organizace, metodika, zajištěna pravidelná komunikace potřebných informací a podporováno síťování mezi jednotlivými výchovnými zpravodaji, je k dispozici nabídka regionálních programů pro výchovné zpravodaje na klíč).

V roce 2020 je **role výchovných zpravodajů obsazena v nadpoloviční většině středisek**, pozorujeme trend vytváření skupin výchovných zpravodajů ve střediscích, kde si tato role vydobyla zpět své místo. Objevuje se také obsazení role výchovného zpravodaje na krajské a okresní úrovni. Ukazuje se, že pro funkční nastavení podpory výchovy a práci vých. zpravodajů na střediscích je významným faktorem to, zda funguje regionální podpora výchovy.

➤ Interní komunikace

Cílový stav: *Junák má dobře nastavený systém interní komunikace, informace jsou dostupné, přehledné a cílené. K šíření informací využíváme moderní technologie.*

Aktuální stav (v době uzavření tématu – 02/2020): Junák – český skaut má několik pilířů interní komunikace. **Skautská křižovatka**, hlavní komunikační online kanál, je funkční a obsahuje aktuální informace. **Týdenní Skautské novinky a Balíček pro OJ** jsou spolehlivé a pravidelné kanály odebírané významnou částí cílové skupiny. Byly zpřehledněny kanály, zvýšena pravidelnost a úspěšně zavedeny kanály nové, např. Zprávy Výkonné rady. Změněna byla struktura menu a vyhledávání. Poskytovatelé informací mají výrazně lepší přehled o tom, jak vstoupit se svou informací do jednotlivých kanálů.

Velký rozvoj nastal na sociálních sítích. Na Facebooku jsme postupně založili SkautInfo coby hlavní informační kanál pro skautské činovníky a SkautFórum coby hlavní diskuzní a (vzájemně) inspirační kanál pro stejnou cílovou skupinu, **SkautFórum se se svými více než 4 tisíci členů se navíc postupně vyvinula v podstatný nový nástroj zpětné vazby z organizace**, stejně jako interakce mezi činovnickou základnou a představiteli ústředí. Na Instagramu jsme založili účet, který kromě přispění k posilování dobrého jména pomáhá (v čím dál rostoucí) míře šířit informace především mezi R+R a mladé vedoucí. Všechny tyto kanály lze hodnotit jako velmi úspěšné a zasahující podstatnou část svých cílových skupin.

Sondy do skautského světa prošly revizí, daří se je nyní provádět rychleji a zůstávají hlavním nástrojem pro sběr názorů z organizace na vybraná témata.

➤ Rozvoj, aktualizace a podpora výchovného programu

Cílový stav: *Existují způsoby, kterými pravidelně v žádoucích intervalech zjišťujeme změny v potřebách a životním stylu dětí. Máme k dispozici srozumitelné a použitelné výstupy, které jsou členům hnutí dostupné. Skautský výchovný program je na základě těchto výstupů pravidelně revidován.*

Aktuální stav (v době uzavření tématu – 06/2023): Organizace má pro věkovou kategorii světlušek, vlčat a skautů a skautek nové **aktuální výchovné nástroje**. Práce na revizi roverského programu probíhá, aktuálně vyhodnocujeme pilot. **Výchovné nástroje jsou postavené na kompetencích** rozpracovaných do projevů pro všechny věkové kategorie (od benjamínků po RS). Během revizí probíhalo rozsáhlé testování a sběr zpětné vazby od oddílů. Do revizí byli zapojeni skautští odborníci a všechny programové odbory. Máme nastavený **funkční systém pravidelných revizí** (zadání, projekt, dobrovolnický tým, podpora programového týmu na ústředí) – předpoklad je případná menší revize 1× za 5 let, větší revize po 10 letech. Ke všem nástrojům vznikla celé **škála podpůrných materiálů** jak pro rádce, oddílové rady, vedoucí, tak i výchovné zpravodaje, vzdělavaatele. Proběhlo několik velkých **akcí pro vedoucí a oddílové rady** (Elixír, Poradní škála), pro skauty a skautky Národní jamboree.

➤ Ucelený a srozumitelný systém vzdělávání

Cílový stav: *Existuje jednotný kompetenční profil s definovanou minimální a ideální úrovní kompetencí, jednotlivé úrovně na sebe navazují. Nový systém je přijat, existují k němu metodické podklady a je nastaven systém revizí a úprav.*

Aktuální stav (v době uzavření tématu – 12/2020): **Skautský kompetenční model** zahrnuje na sebe navazující profily pro podstatné činovnícké funkce a role v Junáku – českém skautu. Dlouhodobý systém revizí obsahů skautského vzdělávání je popsán v pracovním postupu (interním dokumentu KÚJ a Odboru pro vzdělávání). Připravili jsme a spustili **nový systém získávání odborných činovníckých kvalifikací** (OČK), díky kterému se daří navyšovat počty držitelů jednotlivých OČK. Byla dokončena **komplexní revize vůdcovské zkoušky**. Proběhla revize směrnic souvisejících se skautským vzděláváním. Proběhly drobné aktualizace v Řádu pro vzdělávání. Další aktualizace budou následovat.

Další oblasti či témata, v nichž jsme se jako organizace výrazně posunuli

- **Dospělí nováči (priorita 2)** – v rámci naplňování tématu vznikla **metodická podpora** jak pro přicházející dospělé nováčky, tak pro jejich průvodce a střediska, která se je rozhodnout přijmout. Díky komunikaci o tématu došlo k **posunu vnímání** možnosti získávání dospělých dobrovolníků zvenčí organizace – ta je častěji než v počátku práce na tématu vnímána pozitivně a jako možná a žádoucí (toto potvrdily mj. Sondy na téma dospělý nováček z června 2021).
- **Zakládání nových oddílů** (priorita 2) – je k dispozici **balíček podpory** (online metodika a další nástroje) pro nově vznikající oddíly, stejně tak střediska mají k dispozici materiály, které jim pomohou „vzít pod sebe“ nově vznikající oddíl. Nově vzniklým oddílům zároveň nabízíme (i nyní, po uzavření tématu) do začátku **finanční podporu**, kterou využívat až tři roky po sobě (během naplňování ST jsme podpořili 60 nových oddílů částkou 1,4 mil Kč, oddílů však vzniklo výrazně více). Vznik nových oddílů (ať už „na zelené louce“ nebo dělením velkých oddílů) je v současné době běžnější, než v době zahájení práce na tématu a nabízená podpora je jedním z faktorů, které k tomu přispívají.
- **Bezpečí a ochrana dětí** (priorita 2) – téma bezpečného skautingu a vědomé práce se smysluplnými riziky při skautské činnosti v organizaci silně rezonuje. V roce 2015 vznikla PS pro ochranu a bezpečí dětí, na jejíž práci navázal nově založený Odbor pro bezpečný skauting. V rámci práce na tématu vznikl **Kodex jednání dospělých** (schválen mVJSJ 2022), v současné

době dále pracujeme na jeho zavádění. V organizaci jsme otevřeli a průběžně pracujeme s tématem alkoholu na skautských akcích. V systému podpory a krizové intervence jsme **rozšířili zázemí Skautské poradny** (poradna@skaut.cz) a **Skautské krizové linky** (rozšíření okruhu odborných konzultantů i operátorů). Jednotkám nabízíme semináře k tématu v rámci Vzdělávání na klíč. Výkonná rada schválila Koncepti rozvoje organizace v oblasti bezpečného skautingu.

- **Fungování družinového systému** (priorita 2) – v rámci přípravy realizace tématu proběhly Sondy, které přispěly ke zmapování stavu práce s družinovým systémem v oddílech a poptávku po podpoře pro její zlepšování, na niž jsme v rámci naplňování tématu reagovali. Podařilo se uskutečnit celkem **85 workshopů k družinovému systému**, jimiž prošlo více než 1400 účastníků. Na Zpravodajství jsme publikovali tematický **seriál článků „Družinovka pro vedoucí“**, proběhly dva ročníky časopisové výzvy **Hra družin** a na jaře 2023 vyšel **Rádcovský zápisník 2. 0.** V listopadu 2023 proběhl živý stream k tématu družinového systému.

Náklady vynaložené na realizaci Strategie 2022

Finanční náklady na realizaci Strategie 2022 umíme vyčíslit poměrně přesně – viz následující tabulka. Náklady v rámci práce na jednotlivých strategických tématech byly podrobně sledovány. Mnohá agenda přešla do běžného provozu v rámci Kanceláře ústředí. To se mimo jiné promítá do nárůstu agendy a tím pádem i počtu úvazků zaměstnanců.

Pokud by Strategie 2022 nebyla neznamená to, že by organizace stejnou částku ušetřila. Mnohé projekty by zřejmě stejně běžely, jen intenzita jejich řešení a množství výstupů by zřejmě bylo výrazně nižší.

Další náklady neumíme jednoduše finančně vyčíslit, ale je nutné zdůraznit, že významnou součástí přípravy a realizace Strategie byla dobrovolnická práce. V rámci přípravné pracovní skupiny, Náčelnictva, Výkonné rady, odborů a jednotlivě zapojených dobrovolníků se jedná o tisíce osobohodin.

CELKOVÉ NÁKLADY	24 750 000 Kč
mzdové náklady	20 225 000 Kč
náklady na produkci/tisk publikací	1 820 000 Kč
služby ostatní (mj. DPP, u některých ST náklady na produkci/tisk publikací)	2 200 000 Kč

Dopad Strategie 2022 do provozu ústředí

Vzhledem ke skutečnosti, že naplňování Strategie 2022 zajišťovalo převážně ústředí, ať už zaměstnanecky nebo ve spolupráci s odbory či dalšími ústředními dobrovolníky, došlo v přímé souvislosti s tím k výraznému nárůstu počtu zaměstnanců KÚJ. Mezi lety 2014 a 2022 narostl počet přepočtených úvazků z 13 na 32. Navýšení počtu zaměstnanců se samozřejmě promítlo také do růstu nákladů na činnost ústředí, především ve mzdové oblasti.

Nárůst počtu zaměstnanců, ale i na ně navázaných dobrovolníků, se výrazně promítl do práce VRJ i Kanceláře ústředí

- ▶ vynutil si změny struktury KÚJ, kde přibyla „vrstva“ koordinátorů, jejichž úkolem byla koordinace práce na projektech v rámci jednotlivých ST i dobrovolníků, kteří se na jejich naplňování jednotlivých témat ve větší či menší míře podíleli,
- ▶ tato změna zvýšila nároky na interní procesy v řízení KÚJ, kdy výraznou část kapacity zpracovávají a zpravodajek VRJ začala zabírat manažerská práce/personalistika na úkor práce odborné,
- ▶ práce na strategii zároveň části zpravodajů téměř naplňovala pracovní kapacitu a nedávala prostor k reakci na aktuálně vzniklé (neplánované) situace a potřeby organizace.

Personální a finanční zdroje řízeně investované do naplňování strategie se odrazily do navýšení kapacity a výkonu KÚJ. Podařilo se vytvořit velké množství výstupů v rámci jednotlivých strategických témat a zvýšit kvalitu poskytovaného servisu.

Časem se ukázalo, že **organizace je zahlcená novými a změnovými věcmi, které nestíhá absorbovat, a zároveň** (s ohledem na šíři strategie, souběh naplňování několika témat a vytiženost VRJ/KÚJ) **není dostatečný prostor pro zavádění nově vzniklých nástrojů a podpory do organizace.**

Nově připravená podpora má zatím pouze omezený dopad, protože se informace o ní nedostávaly v žádoucí míře k jejím „adresátům“.

Co jsme se díky Strategii 2022 naučili

Organizace má dlouhodobý plán rozvoje, plány Náčelnictva a VRJ vycházejí z plánu naplňování strategie, **jsou jasně dané priority, do nichž napíráme personální i finanční kapacity.**

Náčelnictvo a Výkonná rada se těmito plány řídí, pravidelně je vyhodnocuje a snaží se je naplňovat. Zároveň se jedná o živý, plánovaně revidovaný a aktualizovaný dokument, do jehož obsahu dokážeme (v nějaké míře) promítnout aktuální potřeby.

Díky strategii a důrazu na její naplňování **došlo k výraznému řízenému rozvoji v jednotlivých oblastech činnosti a podařilo se realizovat i opravdu dlouhodobé a náročné projekty** typu vytvoření a zavedení střediskového minima, realizace plošných workshopů k družinovému systému, podpora přijímání dospělých nováčků či zakládání nových oddílů, vznik a zavedení Kodexu jednání dospělých atp.

Co doporučujeme příště udělat jinak

Výrazně strategii zeštíhlit, zohlednit kapacity na naplňování strategie a schopnost organizace vstřebávat výstupy. Navazující strategie by měla obsahovat řádově nižší počet témat (3 – 7), která budou mít jasné zaměření a cíle.

Stanovit vhodné indikátory, na jejichž základě budeme umět vyhodnotit, zda a v jaké míře byla naplněna jednotlivá témata i strategie jako celek. Snížení počtu strategických témat umožní využít i „tvrdá data“ (např. výsledky Sond), jejichž zjišťování bylo v případě Strategie 2022 neúnosné.

Bude tak zřejmé, na co se v rámci činnosti soustředíme a investujeme personální, finanční a další kapacity. Menší počet témat umožní výraznější posun, prostor pro komunikaci a zavádění výstupů do organizace.

Usilovat o větší zapojení všech úrovní organizace jak do procesu přípravy strategie (zapojení jednotlivců, oddílů, OJ i dalších komunit do sběru podnětů k výběru témat, k diskuzím tématům), tak především do jejího naplňování (ať už v rámci projektů na úrovni ústředí, nebo v rámci oddílu, střediska, VOJ atp.).

Přehled závěrečných zpráv všech strategických témat Strategie 2022

Podrobný přehled o jednotlivých strategických tématech, jejich zadání, shrnutí dílčích projektů, jejich naplnění a výsledky a závěrečné hodnocení přináší souhrn níže.

PERSONALISTIKA

- › [Podpora činností](#) (včetně zahrnutých témat Výchova k nástupnictví a Středisková společenství)
- › [Podpora činnosti výchovných zpravodajů](#)
- › [Dobrovolná práce na ústřední úrovni](#)
- › [Hodnocení kvality](#)
- › [Ochrana a bezpečí dětí](#)
- › [Dospělý nováček](#)

PROGRAM

- › [Rozvoj, aktualizace a podpora výchovného programu](#)
- › [Podpora roverské výchovné kategorie](#)
- › [Fungování družinového systému](#)
- › [Příroda a pobyt v ní](#)
- › [Aktivní občanství](#)

VZDĚLÁVÁNÍ

- › [Ucelený a srozumitelný systém vzdělávání](#)
- › [Řízení kvality akcí](#)
- › [Dostupnost vzdělávání a informace ve vzdělávání](#)

EKONOMIKA

- › [Vzdělanost hospodářských a organizačních činností](#)
- › [Soběstačnost a fundraising](#)
- › [Získávání nemovitostí](#)
- › [Hospodaření a kontrola](#)

KOMUNIKACE

- › [Interní komunikace](#)
- › [Posilování dobrého jména skautingu ve společnosti](#)

ORGANIZACE

- › [Zakládání nových oddílů](#)
- › [Přiměřenost administrativy](#)

ZAHRANIČÍ

- › [Mezinárodní skauting pro mladší členy](#)

