

Problematika profesionálních sportovních klubů (np4234/nk4234)

Ing. Martin Vyroubal

Obsah

1. Struktura sportovního prostředí
2. Vlastnictví a právní formy klubů
3. Odlišnosti evropského a severoamerického pojetí profesionálních lig, otevřené/uzavřené soutěže, regulační nástroje
4. Indikátory výkonnosti klubů

Struktura sportovního prostředí

Struktura sportovního prostředí

Sportovní , tělocvičné a turistické aktivity českého sportovního prostředí historicky zahrnují (obsah činnosti):

- Soutěžní sport (soutěžení a dosahování relativně absolutní výkonnosti jednotlivce či kolektivu).
- Sport pro všechny, tělocvičné aktivity, tělesnou výchovu (pohybové vzdělávání a udržování tělesné zdatnosti).
- Turistickou činnost (kulturně vzdělávací činnost spojenou s pohybem). K tomu vznikají speciálně zaměřené dobrovolné spolky, kluby a organizace.

Legislativní rámec

- Zákon č. 89/2012 Sb., **Občanský zákoník** – především v souvislosti se spolky a příkazní smlouvou (dříve mandátní) + ostatní důležité smlouvy z pohledu sportovce.
- Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu.
- Ústavní úroveň: Listina základních práv a svobod.
- EU: Evropská charta sportu (1992).
- EU: Bílá kniha o sportu (2007).

Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu

- Poslední novela z 18.6.2019 - **Vznik Národní sportovní agentury**
- Vypracovává návrh plánu st. politiky ve sportu, zejména definici cílových skupin sportovců, na které je podpora zaměřena, včetně alokace finančních prostředků pro jednotlivé cílové skupiny.
- Poskytuje finanční podporu sportu ze státního rozpočtu prostřednictvím jí vyhlašovaných programů na rozvoj a podporu sportu, turistiky a sportovní reprezentace.
- Vytváří podmínky pro sport dětí a mládeže a jejich trenéry, pro sport dospělých, zdravotně postižených občanů a reprezentanty.

Sport a EU

- **Evropská charta sportu** – sjednocuje přístup k základním otázkám, které podmiňují podporu a rozvoj sportu ve všech jejich formách. Z r. 1992-rozvoj sportu dle zásad humanismu a demokracie + kodex etiky.
- Evropská komise 11.7.2007 přijala svoji první ucelenou iniciativu v oblasti sportu. Účelem bílé knihy je poskytnout strategickou orientaci týkající se role sportu v EU. Vyzdvihuje se zde společenský a hospodářský význam sportu s důrazem na dodržování požadavků právních předpisů EU.
- **Bílá kniha o sportu** je výsledkem rozsáhlých konzultací vedených s organizacemi působícími v oblasti sportu, jako jsou např. olympijské výbory a sportovní federace, jakož i s členskými státy a dalšími zúčastněnými stranami.

Organizace sportovního prostředí v ČR

Obsahové zaměření:

- Školní TV a sport včetně vysokých škol (pohybové vzdělávání)
- Sport pro všechny, pro zdraví (organizované i neorganizované formy)
- Soutěžní sport, závodní sport (soutěže, státní sportovní reprezentace)
- Sport jako obchodní činnost (služby, servis, profesionální soutěže, obchodní činnost)

Organizace sportovního prostředí v ČR

Spolkové sportovní prostředí

Samostatné kluby, TJ, sportovní svazy, sportovní sdružení (spolky), unie, asociace, organizace:

- založeny dle zákona o sdružování občanů (zákon 4. 83/1990 Sb.) (Od 1. ledna 2014 je účinný nový občanský zákoník 89/2012 Sb.)
- právní subjektivita a rozhodovací samostatnost
- návaznost na mezinárodní sportovní struktury

Různé formy občanských sportovních sdružení:

- jednotlivé samostatné (Český střelecký svaz)
- sdružení více sportů do „střešní organizace“ (Česká unie sportu, Sdružení sportovních svazů, Autoklub ČR)
- sdružení se specifickým postavením (Český olympijský výbor, Česká asociace univerzitního sportu, Asociace školních sportovních klubů, Česká obec sokolská)

Sportovní svazy

- **Základ českého sportu**
- Rozhodující článek pro sportovní přípravu a tréninkový proces (ve spolupráci s Resortními sportovními centry).
- Nositel koncepce sportovní přípravy a tréninkového systému.
- Výběr a péče o sportovně talentovanou mládež.
- Formování reprezentačních družstev ČR.
- Spolupráce s ČOV.
- **Příjemci státních dotací na podporu sportu (především NSA – Sportovně talentovaná mládež, NSA – Sportovní reprezentace ČR).**

Resortní sportovní centra

- OLYMP (Ministerstvo vnitra)
- Victoria VSC (MŠMT/NSA)
- DUKLA (Armádní sportovní centrum, Ministerstvo obrany)

Koncepce podpory sportu

- Vypracovává MŠMT (NSA) ve spolupráci s ČOV
- Aktuální verze včetně dalších dokumentů (např. Akční plány podpory sportu):
<https://nsa.gov.cz/specificke-dokumenty/>
- Hlavní body – viz následující slide

Koncepce podpory sportu

Hlavní body:

- **přípravit nový Zákon o podpoře sportu, respektive další novelu**
- podpoře zdravého životního stylu, který je podstatnou složkou zdravotního stavu i schopnosti občana aktivně působit v moderní společnosti,
- posílení výchovy ke sportu a zdravému životnímu stylu ve vzdělávacích programech,
- podpoře stabilního prostředí financování sportovních klubů s důrazem na práci s mládeží, prostředí podporující spolufinancování sportovních činností,
- postupném zajištění vícezdrojového financování sportu ze státního rozpočtu, rozpočtu krajů, obcí a sponzorských zdrojů,
- podpoře občanských sdružení, spolků, neprofesionálních organizací působících v oblasti sportu a tělovýchovy a jejich transparentní financování ze státního rozpočtu.

Český olympijský výbor (ČOV)

- Nejvyšší sportovní autorita (národní).
- ČOV byl založen 18. května 1899. Dle Olympijské charty má rozvíjet a šířit olympijské ideály a zastupovat a zabezpečovat účast České republiky na olympijských hrách.
- Zodpovědnost a role Českého olympijského výboru je však mnohem širší. Nově zastupuje zájmy českého sportu jako celku vůči státu. ČOV má za cíl zlepšení postavení sportu ve společnosti a jeho zpřístupnění nejširší veřejnosti. Usiluje o zlepšení financování sportu, a to zejména v oblasti mládeže.
- **Pro sport handicapovaných – Český paralympijský výbor (ČPV)**

Česká unie sportu (ČUS)

- Do roku 2013 fungoval jeho předchůdce Český svaz tělesné výchovy (ČSTV).
- Spolek, který je zastřešující organizací pro další sportovní svazy.
- Nejvyšším orgánem je valná hromada, nejvyšším výkonným orgánem je výkonný výbor.
- Členy ČUS jsou národní sportovní svazy, sportovní kluby a tělovýchovné jednoty se svými členy.

Sportovní a tělocvičné organizace

- Česká obec sokolská (ČOS)
- Klub českých turistů (KČT)
- Česká asociace univerzitního sportu (ČAUS)
- Asociace školních sportovních klubů (AŠSK)

VLASTNICTVÍ A PRÁVNÍ FORMY KLUBŮ

Právní úprava sportovních organizací

Hlavní právní formy sportovních organizací v ČR:

- **spolky** (sportovní svazy, ČOV, ČUS, kluby – mládež + amatérské)
- obchodní společnosti – a.s., s.r.o. (profesionální kluby)
- spolek + obchodní společnost
 - ČOV + Česká olympijská a.s. + Olympic Festival s.r.o.
 - Český atletický svaz + Česká atletika s.r.o.

SPOLKY

- čl. 20 Listiny základních práv a svobod: „Právo svobodně se sdružovat je zaručeno. Každý má právo spolu s jinými se sdružovat ve spolcích, společnostech a jiných sdruženích.“
- zákon č. 89/2012 Sb., **občanský zákoník (OZ)**

Právní úprava spolků

SPOLEK (z.s. = zapsaný spolek) = PRÁVNICKÁ OSOBA

ZÁKLADNÍ ZNAKY SPOLKŮ:

- alespoň **tři osoby**
- **společný zájem**
- spolek jako **samosprávný a dobrovolný svazek členů**
- **osobní povaha** členství ve spolku
- členský příspěvek – **stanovy spolku**

Právní úprava spolků

- **hlavní činnost** spolku:
 - **Uspokojování a ochrana zájmů**, k jejichž naplňování je spolek založen.
- **vedlejší činnost** spolku:
 - Může být **podnikání**: podpora hlavní činnosti spolku nebo hospodárného využívání spolkového majetku.
 - Zisk: pouze pro spolkovou činnost, včetně správy spolku.
 - Členové spolku neručí za jeho dluhy, majetek je ve vlastnictví spolku.

Právní úprava spolků – založení a vznik

- dvě fáze:
 - 1) založení – přijetí **stanov**, usnesení ustavující schůze
 - 2) vznik **zápisem do veřejného = spolkového rejstříku**
- agenda spolků: rejstříkové soudy
 - místně příslušný krajský soud dle sídla spolku (dříve MV)

Právní úprava spolků - stanovy

- povinné náležitosti stanov:
 - **název a sídlo spolku** (stačí uvedení obce)
 - **účel spolku**
 - **práva a povinnosti členů vůči spolku**, popřípadě určení způsobu, jak jim budou práva a povinnosti vznikat (např. § 220 a § 236 OZ)
 - **statutární orgán**
- záležitosti neupravené stanovami = OZ
- prosté podpisy všech zakladatelů
- **ČLENSTVÍ VE SPOLKU** – vznik/zánik, práva a povinnosti → **upravují stanovy**

Právní úprava spolků - organizace spolku

- povinné orgány spolku:
 - **statutární orgán** (kolektivní / individuální)
 - **nejvyšší orgán** (členská schůze)
 - § 247 odst. 2 OZ – možnost, že statutární orgán je zároveň nejvyšším orgánem
- fakultativní orgány – **kontrolní komise, rozhodčí komise, další orgány** určené stanovami
- libovolné názvy orgánů (ne klamný dojem o jejich povaze)
- libovolné funkční období členů orgánu dle stanov (jinak 5 let)

Právní úprava spolků - organizace spolku

NEJVYŠŠÍ ORGÁN = ČLENSKÁ SCHŮZE

- zasedání alespoň jednou za rok
- usnášeníschopnost – **účast většiny členů spolku**
- rozhodování - **většinou hlasů členů přítomných v době usnášení**
- každý člen = jeden hlas (pokud stanovy neurčí jinak)
- záležitost, která nebyla zařazena na program = lze rozhodnout jen za účasti a pouze se souhlasem všech členů spolku oprávněných o ní hlasovat
- dílčí členská schůze, shromáždění delegátů (zejména pro národní sportovní svazy)
– dle stanov

Profesionální sportovní kluby

- Cíl – maximalizace zisku nebo užitku.
- Výsledný produkt = sportovní utkání.
- Sportovní klub = podnik (vyvíjí hospodářskou činnost).
- Příjmy klubů? (trh produktů/tržní poptávka)
- Výdaje klubů? (trh faktorů/tržní nabídka)

Profesionální sportovní kluby

- Nejčastější forma – a.s., s.r.o. (není podmínkou) – **PROČ?**
- Dotační tituly (neinvestiční) pro profesionální sport:
 - svazy
 - kraje, města/obce
- Marketingová plnění v rámci soutěží

Profesionální sportovní kluby s mládežnickými centry

- Často dva subjekty (avšak není podmínkou):
 - Jeden pro „A-tým“ (profesionální sféra) – a.s./s.r.o.
 - Druhý pro mládežnické centrum (výchova talentované mládeže) - z.s.
- **Důvody?**
 - Oddělené rozpočty (transparentnost)
 - Dotační tituly mládež – svazy, NSA, kraje, města/obce, granty (EU)

Odlišnosti evropského a severoamerického pojetí profesionálních lig

Formát soutěží

- Evropské pojetí – *tzv. otevřené ligy*
- Severoamerické pojetí – *tzv. uzavřené ligy*

Co to znamená?

- Historická východiska – viz pokračování prezentace

Formát soutěží – historická východiska

Evropa

- Dříve soutěžily výhradně amatérské týmy (z nejlepších později profi kluby)
- Postupná komercializace sportu
- Hierarchický systém (postupy a sestupy v rámci soutěží) – princip vertikální mobility
- Vítězství v národní lize → možnost postupu do nadnárodních soutěží (Liga mistrů/Evropská liga (fotbal), Liga mistrů (basketbal), apod ...) → dodatečné příjmy pro již bohaté kluby → zvyšování výkonnostních rozdílů (trpí vyrovnanost národních soutěží).
- Problém v národních ligách – úzká skupina ekonomicky nejmocnějších klubů, často se jedná o velké obchodní společnosti s nadnárodní kapitálovou účastí.

Formát soutěží – historická východiska

Severní Amerika

- Soutěže zakládány investory za účelem podnikání (historicky).
- Uzavřený systém – neexistují postupy a sestupy „sportovní cestou“.
- Možnost získat licenci – určité podmínky + poplatek.
- Větší vyrovnanost soutěží → divácká atraktivita
- Zájem všech klubů v soutěži (např. NHL, NBA, NFL, ...) maximalizace zisku celé ligy jako produktu → vzájemná podpora klubů např:
 - na trhu výrobních faktorů – např. sdílení příjmů z vysílacích práv)
 - na trhu práce – platové stropy, systémy draftů, možnost zamítání přestupů vedením soutěže

Rozdíly Evropa vs. Severní Amerika

	Evropa	Severní Amerika
Cíle klubů	maximalizace užitku	maximalizace zisku
Nástroje sportovních lig	otevřené ligy, slabá kolektivní opatření	uzavřené ligy, sdílení příjmů, platové stropy, drafty
Geografické umístění klubů	silná vazba na města z hlediska tradice	přemísťování týmů z finančních důvodů
Univerzitní sport	prakticky neexistující	podstatná role v ekonomii sportu
Hráčské asociace, odbory	slabé	silné

Zdroj: Šíma (2021)

Rozdíly Evropa vs. Severní Amerika

Rozvoj sportovně talentované mládeže – zcela odlišný přístup:

• Evropa

- Především v rámci klubů, různé systémy, svazové akademie.
- Finance – často podfinancováno, samozřejmě liší se dle států!
- Infrastruktura.
- Uplatnitelnost profesionálních hráčů.

• Severní Amerika

- Univerzitní sport
- Profesionální úroveň (včetně soutěží)
- Zázemí univerzit
- Uplatnitelnost absolventů (profesionálních hráčů univerzit) – pouze elitní soutěže a jejich farmy.

Indikátory výkonnosti sportovních klubů

Indikátory výkonnosti sportovních klubů

- Specifické vlastnosti sportu, na rozdíl od podnikatelských subjektů
→ cíle vázané na touhu po sportovních výsledcích, finanční stabilitu, sociální odpovědnost.
- Ukazatele se tedy váží k minimálně jedné z následujících oblastí:
 - Sportovní
 - Ekonomické
 - Sociální

Přístupy k hodnocení výkonnosti sportovních organizací

Podle Hoye et. al. (2012) je možné identifikovat následující přístupy k hodnocení sportovních organizací:

- Management výkonnosti vázaný na cíle a záměry organizace.
- Teorie hodnocení výkonnosti ve sportu – z perspektivy zájmových skupin (stakeholder perspective).
- Teorie hodnocení výkonnosti ve sportu vstup-výstup (input-output).
- Multidimenzionální modely měření výkonnosti.

Dle Winanda (2014) preferovaný multidimenzionální model a to z důvodu působení mnoha zájmových skupin v každé sportovní organizaci.

Multidimenzionální modely měření výkonnosti

Mezi nejznámější a nejpoužívanější multidimenzionální modely patří:

- Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992)
- The Performance Prism (Neely, Adams & Kennerley, 2002)

Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992)

- Klade důraz nejen na finanční ukazatele, ale i na tzv. předstižené indikátory, které mohou pomoci identifikovat řadu potenciálních problémů dávno před tím, než jsou vidět důsledky ve finančních měřících.
- Model zdůrazňuje 4 odlišné aspekty organizace, u kterých je nutno hodnotit výkonnost: finance, zákazníci, interní procesy a motivace učení se.
- Praktické využití modelu pro posuzování výkonnosti sportovní organizace je možné s tím, že je nutné nastavit ukazatele pro jednotlivé dimenze a specifikovat je. Může být využíván jak pro krátkodobé cíle, tak pro cíle dlouhodobé.

The Performance Prism (Neely, Adams & Kennerley, 2002)

- Autoři zdůrazňují na rozdíl od Balance Scorecard klíčovou roli stakeholderů/zájmových skupin pro dosahování úspěchu organizace.

Aspekt výkonnosti	Otázka pro management
Spokojenost stakeholderů	Jaké jsou přání a potřeby našich stakeholderů?
Přínos / příspěvek stakeholderů	Co nám můžou poskytnout naši stakeholderi?
Strategie	Jaké strategie je nutno uplatnit pro uspokojení potřeb stakeholderů?
Procesy	Jaké procesy je nutné uplatnit /zavést pro uspokojení potřeb stakeholderů?
Schopnosti	Jaké praktiky, lidé, technologie a infrastruktura jsou potřebné pro plnou implementaci procesů a strategií?

Nová, (cit. 2023)

DĚKUJI ZA POZORNOST!

Reference

- Akční plán podpory sportu 2024.
- Doktor M. (cit. 2023) *Organizace Tělesné výchovy a sportu v ČR*. FTVS UK.
- Exner J. (2022). *Právní rámec sportovních organizací v ČR*. ČOV/FTVS UK.
- Koncepce podpory sportu 2016-2025.
- Skryja P. (cit. 2023). *Struktura sportu v ČR*. FSpS MU.
- Šíma, J. (2021). *Ekonomika evropských profesionálních fotbalových klubů a soutěží*. Nakladatelství Ekopress, sro.
- Nová J. (cit. 2023). *Hodnocení výkonnosti ve sportu*. E-learning IS MU.
- Zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu.