

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza finančních zdrojů Českého atletického svazu

Analysis of Financial Resources of the Czech Athletic Federation

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. Vít Pošta, Ph.D.

VYTLAČILOVÁ

TEREZA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Vytlačilová Jméno: Tereza Osobní číslo: 460895
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: MÚVS ČVUT, Oddělení ekonomických studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Analýza finančních zdrojů Českého atletického svazu

Název bakalářské práce anglicky:
Analysis of Financial Resources of the Czech Athletic Federation

Pokyny pro vypracování:

Cílem bakalářské práce je analyzovat financování Českého atletického svazu za posledních sedm let činnosti. Dále porovnat jednotlivé roky, zhodnotit získávání finančních prostředků a následně hospodaření s nimi v souvislosti se stanoveným rozpočtovým plánem.

Přínosem práce je identifikace silných a slabých stránek financování a návrh možných zlepšení.

Osnova: Úvod, 1. část - Financování sportu v ČR, Struktura finančních zdrojů sportu, Historie a popis ČAS, 2. část - Hlavní události ČAS, Analýza finančních zdrojů z let 2010-2016, Formulace silných a slabých stránek činnosti, Hodnocení výsledků, Závěr.

Seznam doporučené literatury:

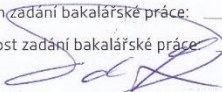
SYNEK, Miloslav, 1999. Podniková ekonomika. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice.
NOVOTNÝ, Jiří, 2010. Ekonomika sportu: vybrané kapitoly. Praha: Oeconomica. Beckovy ekonomické učebnice.
MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. Úvod do podnikové ekonomiky. Praha: Grada.
Výroční zprávy ČAS z let 2010-2016

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
doc. Ing. Vít Pošta, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení ekonomických studií

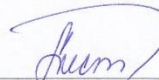
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019



Podpis vedoucí(ho) práce

SI
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

5-6-2018
Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

VYTLAČILOVÁ, Tereza. *Analýza finančních zdrojů Českého atletického svazu*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 23. 04. 2018

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Vítu Poštovi, Ph.D. za pomoc při psaní této bakalářské práce, za jeho cenné rady a konzultace.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou finančních zdrojů Českého atletického svazu. Cílem je analyzovat financování svazu za posledních sedm let činnosti. Součástí práce je teoretický pohled na financování sportu v České republice, historie a představení vybraného svazu. Obsahem praktické části je analýza, finančních zdrojů, výdajů a rozpočtového záměru z let 2010–2016 a následné vyhodnocení. Přínosem práce je formulace silných a slabých stránek financování svazu a návrh možných řešení.

Klíčová slova

Financování sportu, dotace, analýza finančních zdrojů, výdaje, Český atletický svaz

Abstract

This bachelor thesis deals with the analysis of the financial resources of the Czech Athletic Federation. The aim is to analyze the funding of the Federation for the past seven years of its operation. Part of the thesis is a theoretical view on the financing of sport in the Czech Republic, the history, and introduction of the selected federation. The practical part consists of analysis, financial resources, expenditures and the budget plan for years 2010-2016 and the subsequent evaluation. The contribution of the thesis is the formulation of strengths and weaknesses of the financing of the Federation and the proposal of possible solutions.

Key words

Financing of sport, grants, analysis of financial resources, expenditures, Czech Athletic Federation

Obsah

Úvod	5
1 Financování sportu v ČR	6
1.1 Veřejný sektor.....	6
1.2 Sport.....	7
1.3 Zdroje financování sportu.....	8
1.3.1 Prostředky ze státního rozpočtu.....	9
Investiční dotace.....	10
Neinvestiční dotace	10
1.3.2 Financování z krajů a obcí.....	11
1.3.3 Loterijní a sázkové společnosti	12
1.3.4 Vlastní zdroje	14
1.3.5 Ostatní zdroje.....	14
2 Historie a popis ČAS	15
2.1 Historie ČAS.....	15
2.2 Popis ČAS	16
2.2.1 Organizační struktura ČAS.....	16
2.2.2 Členská sekce.....	16
2.3 Rozvaha ČAS.....	17
3 Finanční analýza ČAS	18
3.1 Hlavní události ČAS	18
3.2 Rozpočtový záměr	20
3.3 Příjmy	23
3.3.1 Struktura příjmů ČAS	23
3.3.2 Vyhodnocení příjmů	26
Státní dotace	27
Příspěvky od ČOV	30
Dary	31
Přijaté poplatky a příspěvky	33
Příspěvky na pořádní soutěží.....	34
3.4 Výdaje	35

3.4.1	Struktura výdajů ČAS	35
3.4.2	Vyhodnocení výdajů	39
	Výdaje na pořádání atletických soutěží	42
	Výdaje na sportovní přípravu	44
	Příspěvky pro atletické kluby a oddíly	45
3.5	Silné a slabé stránky financování	46
	Závěr	48
	Seznam použité literatury	49
	Seznam obrázků	51
	Seznam tabulek	52

Úvod

V dnešní době je sport neoddělitelnou součástí naší společnosti. Aktivita, která je vykonávaná na profesionální úrovni, může člověka živit, proslavit, zajistit mu výsledky a úspěch nebo uznání ostatních. Přináší lepší zdravotní stav a celkovou harmonii těla. Lidé se sportem baví, což je od malička i můj případ. Jelikož jsem chtěla zúročit své mnohaleté působení na atletické půdě jako vrcholová atletka, vybrala jsem si pro oblast své bakalářské práce právě prostředí Českého atletického svazu, ke kterému mám blízko. Konkrétně budu psát o analýze finančních zdrojů Českého atletického svazu, protože jako sportovec jsem stránku financování svazu během kariéry nepovažovala za podstatnou, ale nyní bych se ráda dozvěděla, jak funguje systém financování sportu nejen v atletice, ale také obecně v České republice.

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat financování Českého atletického svazu za posledních sedm let činnosti. Dále porovnat jednotlivé roky, zhodnotit získávání finančních prostředků a následné hospodaření s nimi v souvislosti se stanoveným rozpočtovým plánem. Práce je rozdělena na tři hlavní části. V úvodní teoretické kapitole se zaměřím na způsoby financování sportu v ČR. Rozeberu jednotlivé finanční zdroje, díky nimž si jednotlivé svazy, organizace nebo sportovní oddíly z různých odvětví zajišťují vlastní činnost.

Ve druhé kapitole představím ČAS včetně historie. Stručně popíšu organizační strukturu a členskou sekci, aby bylo zřejmé, jak to ve svazu chodí nebo kolik sportovců, trenérů a rozhodčích se řadí mezi evidované členy atletiky obecně.

Nejvíce prostoru je věnováno praktické části ve třetí kapitole, kde na začátku shrnu podstatné události, které za analyzované období mohly pozitivně nebo negativně ovlivnit celkovou činnost svazu. Poté porovnáám a zhodnotím rozpočet, příjmy a výdaje ČAS. U kapitoly vyhodnocení příjmů se zaměřím na pět nejdůležitějších položek ze struktury zdrojů. U výdajů to budou klíčové položky tři. V závěru práce je zamyšlení nad silnými a slabými stránkami financování svazu. Stěžejním podkladem pro bakalářskou práci jsou poskytnuté výroční zprávy z let 2010–2016.

1 Financování sportu v ČR

1.1 Veřejný sektor

Podle Rektořika (2005) veřejným sektorem lze označit určitou část národního hospodářství, ve které dochází k uspokojování potřeb společnosti a jedinců ve formě statků na základě veřejných služeb. Poskytovatelé těchto služeb se dělí do dvou kategorií. V prvním případě se jedná o instituce zřizované veřejnou správou, což jsou například organizační složky státu a územních samosprávních celků, příspěvkové organizace státu a územních samosprávních celků, obce, svazky obcí a kraje.

Naproti tomu stojí instituce, které jsou zařazeny do soukromého neziskového sektoru například občanská sdružení, nadace a nadační fondy, veřejně prospěšné společnosti, církve, politické strany nebo politická hnutí. Veřejný sektor obsahuje několik odvětví, která jsou dle Rektořika členěna do šesti bloků. Individuální potřeby v prvních pěti blocích „*charakterizují globální zaměření daných odvětví. Poslední šestý blok je určen pro tzv. existenční jistoty člověka, bez jejichž zachování by neexistoval život na Zemi (životní prostředí) a člověk by nebyl schopen uspokojovat svoje potřeby (zaměstnanost a sociální zabezpečení).*“ (Rektořík, 2005)

Členění veřejného sektoru podle kritéria potřeb:

1. Odvětví společenských potřeb
 - Veřejná správa
 - Armáda
 - Policie
 - Justice
2. Odvětví rozvoje člověka
 - Školství
 - Kultura
 - Tělesná kultura
 - Zdravotnictví
 - Sociální služby
3. Odvětví poznání a informací
 - Věda a výzkum
 - Informace
 - Masmédia
4. Odvětví technické infrastruktury
 - Doprava
 - Energetika
 - Spoje
 - Vodní hospodářství

- Odpadové hospodářství
5. Odvětví privátních statků podporovaných z veřejných rozpočtů
- Bydlení
 - Zemědělství, lesnictví, rybolov
6. Existenční jistoty
- Zaměstnanost
 - Sociální zabezpečení
 - Životní prostředí

Téma bakalářské práce spadá do druhého odvětví rozvoje člověka, konkrétně pod položku tělesná kultura, kde lze s jistotou najít sport a jeho financování. Školství, kultura, zdravotnictví a sociální služby jsou skupinou se kterou se v průběhu života setkáváme téměř nejčastěji v oblasti uspokojování vlastních potřeb. Z psychologického hlediska má fyzická aktivita výrazný vliv na intelektuální vývoj člověka. Osobnost se rozvíjí tělesně i sociálně, ale také v oblasti somatické, psychické a psychosomatické.

1.2 Sport

„Sport je rekreační fyzická aktivita tvořící složku volného času a životního stylu ve vrcholové podobě prováděná i jako profese. Plní funkce zdravotní i relaxační, zahrnuje momenty soutěživosti, výkonu, regulované ventilace agrese, příslušnosti ke skupině. Je také charakterizovaná jako pohybová činnost soutěžního charakteru, prováděná podle určitých pravidel. Dělí se na relaxační, vrcholovou a výkonnostní. Počet mezinárodně uznávaných sportů je v současné době cca 150 a ty se ještě dělí na individuální a kolektivní.“ (Rektořík, 2005)

Podle České asociace sportu pro všechny lze pojem „sport pro všechny“ chápat jako sportovní činnost, která je určena pro širokou veřejnost. MŠMT pohlíží ve své koncepci na podporu sportu v ČR z roku 2011 na sport pro všechny především jako na sportovní volnočasové aktivity občanů. Nejvíce převládá forma individuálních neorganizovaných aktivit například in-line bruslení, golf, squash a různé druhy fitness. Na druhou stranu jsou v ČR zastoupeny i aktivity spadající do kategorie organizovaného sportu, kterou mají na starosti různá občanská sdružení v ČR, konkrétně Česká obec sokolská, Klub českých turistů, Autoklub ČR, Letecká amatérská asociace, Český svaz tělesné výchovy a mnohé další. Rozvoj sportu pro všechny závisí na provozním stavu sportovních zařízení a jejich kvalitě vybavení. Státní podpora, finanční prostředky vlastníků a jiných provozovatelů neodpovídají reálným potřebám na provoz a údržbu areálů, proto dochází k omezení dostupnosti organizovaného i neorganizovaného druhu sportu v ČR.

Amatérský sportovec je každý člověk, který jakýmkoliv způsobem vykonává určitý druh sportu. Jednoduše řečeno, rozdíl mezi profesionálním a amatérským statusem spor-

tovce je, že amatér nepobírá žádnou výplatu, i přesto že jeho osobní nezdolná vytrvalost a snažení může dosáhnout stejné výše jako u vrcholových sportovců. Další odlišnost můžeme najít v hrozících faktorech zranění. Amatérští sportovci vykonávají fyzickou činnost především pro zvýšení tělesné kondice, pro zdraví a duševní harmonii, nikoliv k dosažení extrémních výsledků. Jejich tréninkové nasazení není tak intenzivní jako u profesionálů, kteří trénují prakticky denně.

Reprezentační a profesionální sport je nejvyšší úroveň na kterou může sportovec dosáhnout ve své kariéře. Jeho povolání je sportovní odvětví, které si většinou již v dětství vybral. Málokdy se podaří udělat mistra světa nebo olympijského vítěze z někoho, kdo s danou disciplínou začal až v pozdním věku. Profesionální sportovci mají svůj realizační tým, který zastává veškerou potřebnou činnost spojenou s dosažením úspěchů. Za svá umístění na mezinárodních a vrcholných akcích získávají finanční odměny, které je živí, stejně tak jako sponzorské dary.

1.3 Zdroje financování sportu

Základní zdroje financování sportu lze podle Kislingerové a Nového (2005) rozdělit do dvou základních kategorií. První z nich jsou prostředky získávané externími zdroji například dotacemi. Druhou kategorií tvoří finanční příspěvky, které si organizace mohou opatřit z interního prostředí. Jedná se například o činnosti spojené se sponzoringem, prodejem televizních práv, vstupenek, hráčů nebo závodníků. Poslední velkou skupinu zajišťující finanční zdroje zastávají členské příspěvky.

Mezi klíčové poskytovatele externích zdrojů se řadí Evropská unie, stát a samospráva. Jejich činnost je postavena na spolufinancování vybraných projektů nebo akcí. Nikdy tedy nedochází k profinancování celé investiční události. ČR se podle České unie sportu a údajů z roku 2012 bohužel řadí až na třetí místo od konce v oblasti veřejných výdajů na sport na jednoho obyvatele. Za námi už je jen Malta a Bulharsko. Bezkonkurenčně nejlepší situaci v podpoře sportu z EU na jednoho obyvatele má Francie.

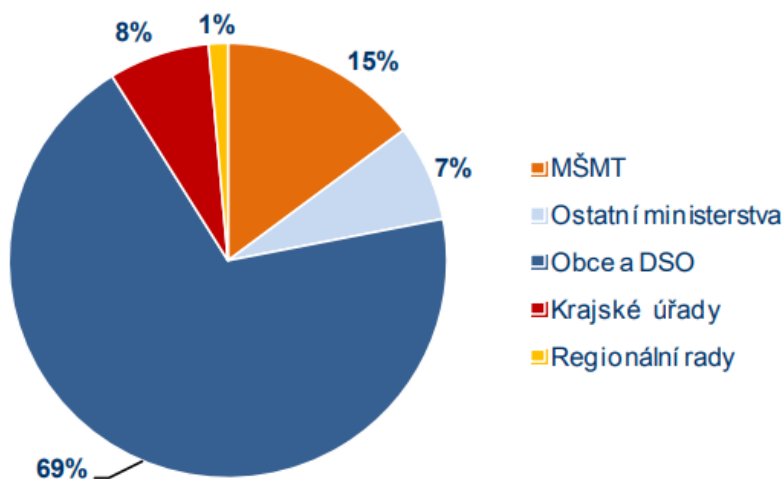
Na obstarání si interních zdrojů, které lze dělit na jednoty, kluby a privátní sektor, se podílí dané sportovní odvětví samo. „*Privátní sektor se zajímá především o reprezentační a profesionální sport. V menší míře se zapojuje do podpory amatérského sportu a zcela vynechává kategorii sport pro všechny.*“ (Kislingerová, 2005)

Poskytování finančních prostředků dle charakteristiky zdroje:

- Státní dotace
- Financování z krajů, měst a obcí
- Financování z příjmů loterijských a sázkových společností
- Financování z vlastních zdrojů
- Ostatní zdroje (MŠMT, 2011)

Dle analyticko-koncepční studie od Českého olympijského výboru (ČOV) a České unie sportu (ČUS) z roku 2012, kde byla analyzována data od Ministerstva financí měly nejvyšší podíl na financování sportu v ČR příspěvky od obcí a jejich dobrovolných svazků. Podíl těchto subjektů se pohyboval na 69 % z celku a dosáhl v průměru každý rok 11,5 mld. Kč. Zbýlý procentuální podíl jednotlivých subjektů na financování sportu zobrazuje následující obrázek.

Obrázek 1 - Podíly jednotlivých subjektů na financování sportu v letech 2007–2011



Zdroj: Ministerstvo financí, statistické zpracování KPMG

1.3.1 Prostředky ze státního rozpočtu

Největší část dotací putujících do sportu je poskytována Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). Dále se na podpoře podílí Ministerstvo vnitra a Ministerstvo obrany, jejichž finanční zdroje jsou určeny pouze na podporu státní reprezentace. Jako poslední je do této kategorie zahrnuto i Ministerstvo financí, které jedná prostřednictvím všeobecné pokladní správy a také na základě operací se státními finančními aktivy. Většina prostředků je poskytována v souladu se základním legislativním dokumentem v oblasti sportu zákonem č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, ve znění pozdějších předpisů. Z těchto novelizujících předpisů je pak třeba za nejvýznamnější považovat zákon č. 230/2016 Sb., kterým se mění zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, který nabyl účinnosti dne 1.1.2017. MŠMT každoročně realizuje programy, ze kterých mohou například sportovní a tělovýchovné organizace čerpat prostředky na různé sportovní aktivity nebo správu a údržbu svých sportovišť apod. Vypisované programy se dělí na investiční a neinvestiční dotace. (MŠMT, 2018)

Investiční dotace

Dotační program spadající do oblasti investičních dotací poskytovaných MŠMT se v minulosti dělil na dva podprogramy. Podprogram 133512 – Materiálně technická základna sportovních organizací a Podprogram 133513 – Materiálně technická základna sportovní reprezentace. Druhý jmenovaný byl již zrušen a nahrazen jedním aktuálním programem, který od roku 2016 nese název Program 133510 – Podpora materiálně technické základny sportu. O finanční podporu mohou dopředu požádat, jak uvádí autoři Kloboučková, Ondráčková a Vaníček (2016), spolky, které vyvíjí činnost v oblasti sportu jako svou hlavní činnost, a druhou kategorií, která může podat žádost o příspěvek jsou obce, městské části nebo obvody statutárního města. Výše podpory je limitována a rozdělena do dvou výzev. Subjekty, které odesílají žádosti o dotace musí uvést, zda požadují příspěvky z oblasti V1 Sport (výše dotace 40 tisíc Kč – 10 mil. Kč) nebo V2 Sport (výše dotace 10 mil Kč – 20 mil. Kč). V roce 2017 byla maximální možná finanční pomoc vydávaná na činnost jednoho spolku 20 mil. Kč. (Kloboučková, 2016)

Neinvestiční dotace

MŠMT vypisuje každý rok neinvestiční programy, kterých je v současnosti 10:

- Program I – Sportovní reprezentace ČR
- Program II – Sportovně talentovaná mládež
- Program III – Činnost sportovních organizací
- Program IV – Údržba a provoz sportovních zařízení
- Program V – Činnost sportovních svazů
- Program VI – Významné sportovní akce
- Program VII – Zdravotně postižení sportovci
- Program VIII – Organizace sportu ve sportovních klubech
- Program IX – Organizace školního a univerzitního sportu
- Program X – Projekt pro sportování veřejnosti

Rozdílem a novinkou oproti investičním dotacím je možnost navázání s MŠMT dlouhodobé spolupráce až na tři roky na základě smlouvy, kdy žadatel bude v pravidelných částkách a intervalech získávat finanční podporu. Tento pozitivní posun, který byl již několik let očekáván, se týká výslovně Programů I, II, III, V, VII a IX. V roce 2017 proběhla také aktualizace systému pro elektronické zadávání žádostí a dotace.

Program I podporuje především sportovní přípravu reprezentantů ČR v různých odvětvích v kategorii juniorů a dospělých. Podílí se na financování jejich účasti na mezinárodních akcích jako je OH, MS, ME a s tím také spojena podpora při různých kvalifikačních závodech, jelikož je v každém sportu nominační systém trochu jiný. Program II zastřešuje talentovanou mládež do 23 let. Mladí sportovci se připravují a jsou zařazeni

do různých středisek například se jedná o Vrcholová sportovní centra mládeže (VSCM), Sportovní centra mládeže (SCM), Sportovní střediska (SpS) a Sportovní akademie (SA). Program III, jak už název napovídá, podporuje pravidelné činnosti sportovních organizací a také zabezpečuje finanční prostředky na úrazová pojištění, pojištění odpovědnosti trenérů, zdravotní zabezpečení reprezentace, sociální program olympioniků apod. Správu sportovních zařízení má pod sebou Program IV. Ať se jedná o dlouhodobý nájem nebo soukromé vlastnictví areálu, nehraje to roli. Finance se vztahují na vodní plochy, budovy, pozemky, ale také stoje a náčiní, která jsou určena ke sportovním účelům. Program V podporuje sportovní svazy ČR, kam se řadí i Český atletický svaz. Program VI v sobě skrývá rozdělení významných sportovních akcí na dvě kategorie. V prvním případě se jedná o ty akce, které vykazují mimořádnou důležitost na území ČR například MS a ME v ledním hokeji, v atletice, v biatlonu, v lyžování, kde je stanovena podmínka, že se musí informovat MŠMT již při podávání kandidatury. Výhodou je, že výše dotací může být stejná jako celkové rozpočtované náklady na pořádanou akci daným svazem. Druhá kategorie obsahuje závody, které jsou i nejsou zařazeny do olympijských sporů a maximální výše podpory dosahuje 30 mil. Kč, jedná se například o světové poháry a různé juniorské akce. Program VII podporuje spolky v oblasti zdravotně handicapovaných sportovců a pomáhá i v oblasti reprezentace, talentované mládeže nebo při účasti těchto sportovců na Paralympijských či Deaflympijských hrách. Program VIII podporuje sportovní činnost v klubech se zaměřením na personální zabezpečení trenérů, sportovní vybavení pro mládež do 18 let, nájemné, cestovné, startovné apod. Program IX věnuje svoji pozornost školnímu a univerzitnímu sportu včetně mezinárodních akcí, kam patří například Univerziáda, které se mohou účastnit pouze studenti VŠ. Poslední každoročně vyhlášený program je Program X, který finančně pomáhá spolkům s celostátní působností, jejichž hlavní činností je tělovýchovná, sportovní nebo turistická činnost organizovaná pro širokou veřejnost. (FTVS, 2016)

1.3.2 Financování z krajů a obcí

„V rozpočtu krajů, měst a obcí není žádná přímá položka na financování sportu. Ačkoli zákon č. 115/2001 Sb., ukládá krajům, městům a obcím, v rámci jejich rozpočtů, péči o rozvoj sportu na jejich území, není tato činnost nikterak kvantifikována.“ (MŠMT, 2009)

Podle zákona o podpoře sporu kraje ve své samostatné působnosti vytvářejí podmínky pro sport a zejména:

- zabezpečují rozvoj sportu pro všechny a přípravu sportovních talentů, včetně zdravotně postižených občanů
- zajišťují výstavbu, rekonstrukce, udržování a provozování svých sportovních zařízení
- zabezpečují finanční podporu sportu ze svého rozpočtu
- zpracovávají plán rozvoje sportu v kraji a zajišťují jeho provádění.

Stejně tak jako stanovuje zákon úkoly krajům, mají i obce stanoveny body, které musí v oblasti vytváření podmínek pro sport dodržovat a tyto body jsou následující:

- zabezpečovat rozvoj sportu pro všechny, zejména pro mládež
- zabezpečovat přípravu sportovních talentů, včetně zdravotně postižených občanů
- zajišťovat výstavbu, rekonstrukce, udržování a provozování svých sportovních zařízení a poskytují je pro sportovní činnost občanů
- kontrolovat účelné využívání svých sportovních zařízení
- zabezpečovat finanční podporu sportu ze svého rozpočtu.

Obec i kraj zpracovává v samostatné působnosti pro své území plán rozvoje sportu v obci a zajišťuje jeho provádění. „Aktuálně je platný i vládou schválený materiál – *Koncepce podpory sportu 2016-2025 – SPORT 2025, který předkládá směry rozvoje a podpory českého sportu, pilíře, priority, strategické cíle i podmínky naplnění v období let 2016–2025 a navazuje na předchozí strategické dokumenty MŠMT v oblasti sportu.*“ (Koncepce podpory sportu Ústeckého kraje, 2018)

Kraje se na celkovém financování sportu v ČR podílejí pouze ze 3 % (EU průměr 5 %), u obcí je číslo vyšší a pohybuje se v průměru na 9 % (EU průměr 19 %). Nízká podpora z krajské úrovně je dána tím, že neexistuje ustanovení, jak vytvořit koncepci rozvoje sportu v daném regionu. (Jansta, 2015)

1.3.3 Loterijní a sázkové společnosti

Rozdělování finančních prostředků z loterijních činností se v minulosti lišilo. Do roku 2011 se dělily výtěžky z loterií do tří kategorií zvaných Profesionální sport, Servisní struktura střešních organizací a TJ/SK. Do první zmíněné kategorie patřily republikové sportovní svazy, které využívaly zdroje na zajištění soutěží například Tip-sport extraliga ledního hokeje a profesionální kluby, které si díky poskytnutým prostředkům mohly zajistit celkovou sportovní činnost nebo fungování realizačního týmu, popřípadě finančně zajistit svoje sportovce. Druhá kategorie zahrnovala sportovní svazy (fotbal, hokej, atletika, tenis apod.) a organizace Sokol, Orel, Autoklub, Český střelecký svaz, Česká asociace sport pro všechny nebo Sdružení sportovních svazů České republiky. Poslední kategorie byla složená z tělovýchovných jednot a sportovních klubů. (ČOV, 2018)

Rok 2012 přinesl změny v systému financování sportu z výtěžků loterií a sázkových her. Od přímého financování z této oblasti byly odříznuty sportovní kluby a tělovýchovné jednoty, pro které nově platilo, že jejich finanční podporu na činnost zastřešují organizace nebo svazy, pod které sami spadají. Podpora profesionálního sportu a servisní struktury střešních organizací zůstala zachována. (Kovář, 2012)

V současné době je tato oblast upravena pro provozovatele loterií a jiných podobných her zákonem č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách, ve znění pozdějších předpisů, a souvisejícími vyhláškami MF a zákonem č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, ve znění pozdějších předpisů. Zákon č.202/1990 Sb., motivuje od 1. ledna 2014 loterijní společnosti k poskytování darů ČOV na účely sportovní a tělovýchovné. (ČOV, 2018)

Od 1. ledna 2016 platí nové sazby odvodů daně z loterií a podobných her. Provozovatelé loterií mají tedy povinnost odvádět 23 %. „Tyto odvody mohou formou slevy snížit až o 25 procent dílčího odvodu o částku, kterou poskytnou jako peněžitý dar Českému olympijskému výboru na podporu sportovní činnosti dětí a mládeže.“ (ČOV, 2018)

Díky novele zákona z roku 2014 neposkytuje ČOV přehled odvodů z loterií do sporu z předešlých let, jelikož by porovnávání nebylo adekvátní a nemělo by žádnou vypovídající hodnotu. V roce 2014 bylo rozděleno mezi jednotlivé příjemce z odvodů z loterií 443 mil. Kč, v roce 2015 se částka zvýšila na 525 mil. Kč. Rok 2016 přinesl další výraznou změnu a skok na částku v hodnotě 662 mil. Kč. Největší finanční příspěvek poskytuje každoročně sázková společnost Sazka a.s. V následující tabulce uvádím přehled šesti společností, které se nejvýrazněji finančně podílejí na odvodech z loterií, které jsou dále rozdělovány mezi sportovní příjemce.

Tabulka 1 - Finanční dary od loterijních společností v letech 2014-2016

Společnost	Finanční dary [mil. Kč]		
	2014	2015	2016
Sazka a.s.	203	245	308
Tipsport.net a.s.	99,5	129	172
FORTUNA GAME a.s.	70	73	95
Tipsport a.s.	29,5	28	25,4
CHANCE a.s.	22	27	36
Loterie Korunka a.s.	6,6	8,5	9,7

Zdroj: vlastní zpracování, dle dat ČOV

Veškeré finanční dary od zmíněných společností putují na konta jednotlivých příjemců, mezi které se řadí sportovní svazy z TOP 62 MŠMT (atletika, basketball, biatlon, karate, rugby, plavání, softball, tenis, volejbal, zápas aj.) Fotbalová asociace České republiky, Český svaz ledního hokeje, menší sportovní svazy mimo TOP 62 MŠMT (šipky, minigolf, sportovní rybaření, psí spřežení, kulturistika aj.) Český olympijský výbor, Český paralympijský výbor a Kraje ČR. (ČOV, 2018)

1.3.4 Vlastní zdroje

Vlastní finanční zdroje představují ty, které získává organizace, svaz nebo spolek z vlastní činnosti (pronájem, prodej majetku). Pod vlastní zdroje lze také řadit příspěvky, které jsou hrazeny členy daného sportovního klubu. Tyto příspěvky pokrývají pronájem veškerého zázemí pro sportovce (stadiony, bazény, posilovny, regenerační centra), příspěvky na dopravu a ubytování. Podle studie francouzského předsednictva se jedná až o 50 % veškerých příjmů. (MŠMT, 2011)

1.3.5 Ostatní zdroje

Do kategorie ostatní zdroje můžeme zařadit sponzoring, dary a příjmy z reklam. Sponzoringem je dle Machkové (2006) věnování nebo předávání peněžitých prostředků či věcných darů pro rozvoj daného sportovního odvětví. Autorka také uvádí, že dle odhadů odborníků je na sponzoring sportu věnováno 75 % všech prostředků, které jsou obecně určeny na sponzoring například vědy, výzkumu, charitativní činnosti nebo na veřejné projekty v oblasti ekologie. Pokud si sponzor vybere subjekt, kterému bude poskytovat nejen finanční podporu, zpravidla vždy požaduje protislužbu ve formě například možnosti využití reklamní plochy na stadionech, umístění loga na dresy sportovců, na sportovní soupravy nebo klubová auta apod. Další příležitostí, jak se sponzor může skrze svého sportovce nebo klub zviditelnit je, že ho daný subjekt bude uvádět v komunikačních materiálech instituce, kde působí nebo na sociálních sítích a webových stránkách. Zástupci sponzora mají většinou volný vstup na sportovní utkání nebo do VIP zón s občerstvením zdarma.

2 Historie a popis ČAS

2.1 Historie ČAS

Úplně první zmínku o „atletice“ najdeme již ve 13. století, kdy se na našem území ujal vlády Václav II. Jednalo se o netradiční způsoby běhů nebo házení disku o peníze. V 19. století se poprvé začaly zakládat kluby, pořádat závody. Například běžecký závod Běchovice – Praha zahájil svojí tradici již v květnu 1987 a koná se dodnes. V září 2017 se uskutečnil 121. ročník, jehož světovou zvláštností je, že organizaci tohoto desetikilometrového závodu nepřerušila ani jedna světová válka.

Jak uvádí Český atletický svaz na svých webových stránkách, tak lze počátek organizované atletiky datovat do roku 1897, kdy byla založena první systematicky řízená Česká amatérská atletická unie (ČAAU). Až o dva roky později byl založen Český olympijský výbor, jehož zřízení bylo podmínkou pro start na olympijských hrách v Paříži v roce 1900. Unie měla na starosti i jiná sportovní odvětví než jen tehdy ještě lehkou atletiku. Například se jednalo o lyžování, tenis, lední hokej, těžkou atletiku, což bylo vzpírání, přetah lanem a zápas.

Díky sporu funkcionářů uvnitř ČAAU, kteří byli z odvětví lehké a těžké atletiky se v roce 1911 rozhodlo, že v dalších letech bude pod správu ČAAU spadat pouze lehká atletika. Faktem je, že ženská atletika byla pod ČAAU převedena až o 17 let později, do té doby byla vedena Svazem házené a ženských sportů.

„Po odtržení Sudet v září 1938 zůstalo v Unii sice „jen“ 72 klubů, ale o to byla větší chuť pracovat. Když však v březnu 1939 německá vojska okupovala Čechy a Moravu, a přitom se odtrhlo Slovensko, znemožnilo to normální atletickou činnost. Celá jedna generace vynikajících atletů, jejichž forma vrcholila právě ve čtyřicátých letech, byla poškozena tím, že nebylo možno vyjíždět za hranice, účastnit se mezinárodních závodů, nekonala se mezistátní utkání a nebyly ani dvoje olympijské hry.“ (ČAS, 2018) Bohužel bylo mnoho osob popraveno. Z významných závodníků to byl Evžen Rošický, po kterém je nyní pojmenovaný atletický stadion na Strahově v Praze.

„V březnu 1948 byla atletika organizována pod hlavičkou Československého svazu tělesné výchovy (ČSTV), pod novým názvem Československý atletický svaz.“ (ČAS, 2018) Za dob okupace Československa byla atletika ovlivněna politickým děním. Neúčast na olympijských hrách v Los Angeles v roce 1984 znamenal pro vedení i závodníky velké zklamání. Změny, které ovlivnily českou atletiku přišly po rozpadu Československa. Stávající Český atletický svaz vznikl v roce 1993. (ČAS, 2018)

2.2 Popis ČAS

Český atletický svaz je samosprávné sdružení, které se skládá z atletických oddílů a klubů z celé České republiky. Je členem Mezinárodní asociace atletických federací (IAAF) a také v rámci Evropy patří k členům Evropské atletiky (EA). Cílem činnosti Českého atletického svazu je obecně zabezpečování atletiky, především organizování atletických soutěží na území ČR, zajišťování reprezentačních celků a jejich účast na mezinárodních soutěžích. Podpora jednotlivých kategorií od žáků až po veterány, umožnění rozvoje atletů, rozhodčích a trenérů, jak ve vzdělávací sféře, tak po sportovní stránce. (ČAS, 2018)

2.2.1 Organizační struktura ČAS

Nejvyšším orgánem svazu je valná hromada, která se svolává jednou za dva roky a má na starosti volbu Předsednictva ČAS, které se stará například o schvalování a upravní finančního rozpočtu. Na zasedáních se zabývá hodnocením účasti reprezentačních výběrů na pořádaných akcích, kontrolou použití příspěvků poskytovaných ČAS, projednáním způsobu nominace na mezinárodní akce, talentovanou mládeží a s tím spojenou činností sportovních středisek a center, zařazováním závodníků do SCM (Sportovní centra mládeže), návrhem nominace technických delegátů, kteří zabezpečují konání Mistrovství České republiky všech kategorií z technického hlediska nebo také plánem školení pro rozhodčí apod. Řadoví členové předsednictva rozhodují o výše zmíněných bodech pod vedením předsedy ČAS, kterým je nyní pan PaedDr. Libor Varhaník. Předsednictvo ČAS jmenuje členy jednotlivých komisí – ekonomické, metodické, organizační, soutěžní, disciplinární, mládeže, rozhodčích a archivní.

Valná hromada dále jmenuje 8 členů dozorčí rady, která si mezi členy předává informace ze zasedání Předsednictva ČAS, vize a představy do budoucna. Může také projednávat plán práce, ekonomické informace, tedy výsledky hospodaření předchozích čtvrtletí nebo uplynulého roku aj. (ČAS, 2018)

2.2.2 Členská sekce

Členskou základnu ČAS tvoří rozmanité skupiny s odlišnými potřebami. Jedná se zhruba o 75 tisíc členů ve zhruba 315 atletických oddílech a klubech po celé ČR. Pod ČAS spadají jednotlivé krajské atletické svazy, jejichž úkolem je zajišťovat fungování atletiky na krajské úrovni. Nelze zapomenout ani na trenéry, kteří se často opomíjejí v souvislosti s úspěchy závodníků a rozhodčí. ČAS má na starost poskytování informací pro trenéry, výsledky jednání trenérské rady, finanční zabezpečení reprezentace, rozhodování o tom, kdo bude zastávat funkce trenérů seniorské reprezentace, U23 a mládežnické reprezentace ve stanovených sekcích – sprinty a překážky, běhy, chůze, skoky a víceboje, hody a vrhy. (ČAS,

2.3 Rozvaha ČAS

V jednotlivých letech ČAS uvádí na závěr každé své výroční zprávy rozvahu pro nevýdělečné organizace. Podstatou rozvahy je zobrazit přehled o výši a struktuře na straně aktiv a pasiv. Pod pojmem aktiva se rozumí majetek svazu, který může být dlouhodobý nebo krátkodobý, ale také i finanční. Pasiva vyjadřují schopnost a způsob financování majetku ČAS a jsou složeny z vlastních a cizích zdrojů. Na konci rozepsání celé rozvahy se musí aktiva rovnat pasivům. V následující tabulce uvádím přehled položek rozdělených na stranu aktiv a pasiv, tedy hospodářkou bilanci svazu.

Tabulka 2 - Rozvaha ČAS

Rozvaha ČAS	
Aktiva	Pasiva
Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
Dlouhodobý nehmotný majetek	▪ vlastní jmění
▪ software	Výsledek hospodaření celkem
Dlouhodobý hmotný majetek	▪ účet výsledku hospodaření
▪ samotné movité věci a soubory movitých věcí (stavby)	▪ výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení
▪ drobný majetek	Cizí zdroje
Dlouhodobý finanční majetek	Krátkodobé závazky celkem
▪ podíly v ovládaných a řízených osobách	▪ odběratelé
▪ podíly v osobách pod podstatným vlivem	▪ zaměstnanci
Oprávký k dlouhodobému majetku	▪ daň z příjmů
▪ k softwaru	▪ ostatní přímé daně
▪ drobnému majetku	▪ daň z přidané hodnoty
▪ k movitým věcem a jejich souborům	
Krátkodobý majetek	Jiná pasiva celkem
Pohledávky celkem	▪ výdaje příštích období
▪ odběratelé	▪ výnosy příštích období
▪ poskytnuté provozní zálohy	
▪ pohledávky za zaměstnanci	
▪ jiné pohledávky	
▪ daň z příjmů	
▪ daň z přidané hodnoty	
Krátkodobý finanční majetek	
▪ pokladna – zůstatky	
▪ účty v bankách	
Jiná aktiva celkem	
▪ náklady příštích období	
▪ příjmy příštích období	

Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv ČAS 2010–2016

3 Finanční analýza ČAS

V praktické části se budu zabývat finanční analýzou Českého atletického svazu v letech 2010–2016. Na začátku nejdříve představím hlavní události, které ovlivnily průběh činnosti a hospodaření svazu. Dále se zaměřím na strukturu zdrojů příjmů a strukturu výdajů v jednotlivých letech. Hlavní pozornost bude zaměřena na vyhodnocení finančních zdrojů celkově, tedy na bilanci pasiv ČAS. Výstupem analýzy bude identifikace silných a slabých stránek a navržení možných řešení ke zlepšení.

3.1 Hlavní události ČAS

Během mnou porovnávaných sedmi let činnosti došlo v každém roce k zásadním událostem, které se podílely na vývoji rozpočtové struktury daného roku, ať už kladně nebo záporně. Nelze říci, že by se v každém roce událo přibližně to samé. Pokud mluvíme o pořádání mezinárodních mítinků, což je určitě významná a zatěžující akce na území České republiky, která velkým dílem ovlivní výdajovou stránku rozpočtu, rozhoduje se o pořadatelské zemi několik let dopředu. Tudíž není zajištěné, že každý rok proběhne internacionální akce. Nyní uvádím události, které ovlivnili vývoj a průběh celkového rozpočtu v jednotlivých letech hospodářské činnosti.

V roce 2010 vznikla nová směrnice o vedení účetnictví a hospodaření č. 2/2010 účinné od 24. března 2010. Tato změna měla za následek celkovou transformaci členění rozpočtu, názvu kapitol a podkapitol. Proto již není možné dohledat výroční zprávy do roku 2009, tedy před vznikem této směrnice a následně je porovnávat a provádět ještě detailnější analýzu. Potěšující zprávou v roce 2010 pro ČAS bylo odstranění dlouhodobé zátěže, nedošlo totiž k prolongaci půjčky od ČSTV (Československý svaz tělesné výchovy a sportu), nyní už působící pod názvem ČUS (Česká unie sportu). Co se týká vyhodnocování rozpočtu každé čtvrtletí, v tomto roce nedošlo k uvedení čísel za první tři měsíce, z důvodu časové tísně a reorganizaci celkové struktury rozpočtu. Důsledkem je mapování vývoje rozpočtu až od 30.6.2010.

V roce 2011 hostilo město Ostrava Mistrovství Evropy do 23 let, což pro Český atletický svaz znamenalo finančně se podílet na přípravě a nákladech vzniklých v průběhu dění. Tento rok byl přelomový pro mládežnické kategorie, pro něž byl zaveden nový typ oštěpu, a to konkrétně 500 g vážící náčiní. Doposud házeli mladší žáci, žákyně a dorostenky stejným oštěpem o hmotnosti 600 g. Pro ty nejmladší závodnice, mladší žákyně, bylo na závodech zavedeno, že budou svůj um předvádět s ještě o 100 g lehčím oštěpem. Veškeré tyto změny znamenaly pro ČAS zásah do výdajů, jelikož bylo nutné náčiní příslušné hmotnosti pro reprezentační a tréninkové účely dokoupit.

Rok 2012 se nesl v duchu Olympijských her, které se konaly v Londýně. Pro ČAS to znamenalo zvýšení výdajů, ale také příjmů v průběhu roku, jelikož ČOV uvolňuje vyšší dotace na státní sportovní reprezentaci než obvykle a také tzv. stipendia určená výkonným reprezentantům pro zlepšení kvality přípravy, na regeneraci a na zahraniční soustředění například v Africe nebo Kanárských ostrovech. Při rozdělování příspěvků atletickým klubům a oddílům byly poprvé poskytnuty finanční prostředky na provoz a údržbu sportovních zařízení. Z hlediska struktury ekonomické části výroční zprávy přibýly závazné ukazatele, u kterých se počítá s kladným plněním v průběhu roku a napomáhají také lepšímu přehledu a orientaci ve stanovených cílech.

V roce 2013 valná hromada zvolila nové předsednictvo, ekonomická sekce tak získala jiné složení. Na základě rozjezdu příprav spojených s dlouho očekávaným pořádáním halového HME 2015 začaly pomalu vznikat a narůstat výdaje související s propagací a postupným zajišťováním všech potřebných prostředků a aktivit navazujících na úspěšné uspořádání zmiňované akce. Jelikož vždy záleží na detailech a maličkostech, začínají přípravy už s dvouletým předstihem. V tomto roce byl ČAS zatížen pořádáním Mistrovství Evropy v atletice veteránů v silničních bězích, chůzi a krosu, které se pořádalo na severovýchodě Čech, v Úpici. Poslední událost, která přinesla neočekávaný zvrat v rozpočtu, bylo neuskutečněné převzetí strahovské nafukovací haly do vlastnictví svazu. Tento proces se odsunul na další rok. Bylo tedy nutné reagovat změnami a vypuštěním veškerých výdajů a příjmů týkajících se vlastnického práva haly. Mimo rozpočtové hledisko, došlo také k ukončení spolupráce s dlouhodobým dodavatelem sportovního oblečení pro reprezentační výběry, konkrétně s firmou Puma.

V návaznosti na předchozí odstavec, byla v roce 2014 uzavřena nová smlouva se společností NIKE, dodavatelem sportovního oblečení, který zcela změnil i design souprav a dresů. Ve struktuře rozpočtu vznikla nová kapitola ve výdajích nazývaná se fondy, jelikož proběhla novela loterijního zákona. Rok 2014 byl prvním rokem, kdy byl ČAS v rámci strahovského areálu v nájmu Fotbalové asociace ČR. Také bylo nutné znovu odložit plánované převzetí strahovské haly do osobního vlastnictví. Ani tentokrát se totiž nezdařilo halu získat. Opět muselo dojít k výrazné reorganizaci příjmů a výdajů v předem schváleném rozpočtu. Na začátku roku byl v hlavním městě pořádán mítink Praha Indoor 2014 jako generálka na rok následující. Pokračovaly přípravy a propagační kampaně, jež měly za úkol zvýraznit blížící se HME v roce 2015. V úvodu hlavních událostí jsem se zmiňovala o určování zemí, které pořádají velké mezinárodní akce, dlouho dopředu. Z této příčiny byla spuštěna kandidatura Ostravy na pořádání Kontinentálního poháru IAAF 2018, která byla v následujících letech uznána jako úspěšná.

V roce 2015 se ekonomická náročnost projevila v pořádání HME v Praze v O2 Aréně, která se na několik dní změnila v atletický ovál. Podkapitola v rozpočtu týkající se tohoto mistrovství byla ovlivňována už od roku 2013, a proto po skončení této akce

zanikla výrazná přítěž spojená především s výdaji atletického svazu. Konečně se podařilo dospět k úspěšnému převzetí přetlakové haly na Strahově do osobního vlastnictví ČAS, a mohly se začít poprvé zaznamenávat příjmy za využití vlastního majetku.

Mnou poslední analyzovaný rok 2016 přinesl další zajímavé události. Jelikož jsou letní olympijské hry cyklem čtyřletým, proběhly již po jednatřicáté a tentokrát v Riu de Janeiro v Brazílii pod světově známou sochou Krista Spasitele. V souvislosti s náklady spojenými nejen na přípravu sportovců, vznikl park Rio-Lipno, kde i atletika měla svoje zastoupení a program pro veřejnost. Při příležitosti 120. výročí atletiky, byla tisknuta publikace Atletická sláva. Proběhla také přeměna grafické identity ČAS, se kterou byla spojena změna designu výroční zprávy a také webových stránek. V roce 2016 byly uzavřeny dva nové projekty. První s ČOV o čerpání loterijních prostředků a druhý s názvem Program X, jež je zaměřen na sportovní veřejnost. V podílení se na pořádání mezinárodních mítinků nezapomněl Český atletický svaz ani v tomto roce. V Jablonci nad Nisou proběhl premiérový mítink Jablonec Indoor Gala. Závěrečnou událostí bylo zorganizování projektu výstavby nové budovy ČAS v Praze. (Výroční zprávy ČAS 2010-2016)

3.2 Rozpočtový záměr

Prakticky každá fungující firma, organizace, společnost, ale i domácnosti si vytvářejí svůj rozpočtový plán, který je zpravidla sestaven z příjmů a výdajů. Celý tento proces napomáhá k lepší orientaci ve finančních položkách a stanovených finančních cílech pro dané období. Na základě rozpočtu a jeho hodnocení lze určit, zda nastává zisk nebo ztráta.

ČAS má na každý rok vytvořený rozpočtový záměr, který je projednáván výborem ČAS na jeho zasedání většinou na konci předcházejícího roku. Schválený rozpočet počítá s příjmy a výdaji, které jsou během roku upravovány na základě vytvářejících se událostí, ať už očekávaných nebo náhlých, které je nutno operativně vyřešit. V následující tabulce uvádím počty úprav schváleného rozpočtu v jednotlivých letech.

Tabulka 3 - Počet úprav schváleného rozpočtu

Rok	Úpravy rozpočtu v roce
2010	3
2011	4
2012	5
2013	4
2014	5
2015	3
2016	4

Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv ČAS 2010–2016

Z tabulky je vidět, že k nejvíce svolaným zasedáním a změnám ve struktuře rozpočtu došlo v roce 2012 a 2014. V prvně zmiňovaném roce 2012, přesněji v květnu, v říjnu a v listopadu, muselo předsednictvo reagovat především na nutnost využití účelových dotací například na státní sportovní reprezentaci, na všeobecnou činnost, na provoz a údržbu zařízení, na organizaci sportu a na podporu mezinárodních mítinků v ČR. Změny se konaly také v červnu 2012 díky příspěvku na technické zabezpečení MU veteránů. Poslední prosincová úprava uskutečněná na návrh předsedkyně metodické komise, zahrnovala vznik nových výdajů na kinogramy, biomechanické analýzy a výrobu videoprogramů. Objem rozpočtových prostředků narostl v průběhu roku téměř o 50 % ve srovnání s původními předpoklady.

Rok 2014 přinesl také pět úprav schváleného rozpočtu. První se uskutečnila již na konci roku 2013 z důvodu uvolnění finančních prostředků na novou edici Pravidel atletiky, které bylo třeba do začátku nového roku mít již k dispozici. Další čtyři úpravy zahrnovaly opět navyšování státních dotací zejména na podporu pořádání mezinárodních mítinků a na pořádání HME 2015, v menší míře pak díky přijetí drobnějších darů a reklamních plnění v souvislosti s blížící se akcí HME v Praze. Změna struktury rozpočtu nezahrnuje pouze příjmy, tudíž se projednávaly i vznikající výdaje například v souvislosti s projektem Český běh, s podporou mládežnických atletických klubů a oddílů nebo s přípravou již zmiňované pořádání HME. Objem rozpočtových prostředků tentokrát narostl o 22 %. To však neznamená žádný propad, naopak to dokumentuje pečlivou přípravu původního rozpočtu.

V následující tabulce uvádím výši schváleného rozpočtu v jednotlivých letech 2010–2016. S každým dalším rokem je vidět, že se finanční prostředky zvyšují. Ze začátku je nárůst pozvolný a rozdíl není tak markantní, jako například v porovnání s přechodem z roku 2013 na rok 2014, kde se jedná o nejvyšší rozdíl přibližně 45,5 milionů Kč.

Tabulka 4 - Schválený rozpočet v letech 2010-2016

Rok	Schválený rozpočet [Kč]
2010	72 733 945
2011	73 160 696
2012	90 807 793
2013	108 915 264
2014	154 473 175
2015	160 336 222
2016	199 062 091

Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv ČAS 2010–2016

V každém roce se ČAS snaží vytvořit a schválit rozpočet s minimálním dosaženým rozdílem mezi příjmy a výdaji ve výši 0 Kč. V prvních mnou analyzovaných letech 2010, 2011 a 2012 se plán naplnil. Příjmy i výdaje v rozpočtovém záměru vykazovaly na začátku zmíněných let nulový rozdíl. V dalších čtyřech letech rozdíl nedosahoval přesné

nuly, ale jelikož byly příjmy vždy vyšší než výdaje, nevyskytl se žádný závažný problém, který by měl přinést případné ztráty během zkoumaných let. Nikdy nelze předvídat průběh hospodaření se stoprocentní pravděpodobností. Je tedy pochopitelné, že závěrečný skutečný účet ČAS a výsledky hospodaření s rozpočtovými příjmy a výdaji se liší od plánovaných čísel na začátku každého roku. Průběh plnění dobře dokumentují ukazatele za jednotlivá čtvrtletí v analyzovaných letech. V následující tabulce uvádím shrnutí výsledků hospodaření v letech 2010–2016.

Tabulka 5 - Skutečný přebytek v letech 2010-2016

Rok	Plánovaný přebytek po úpravách [Kč]	Skutečný přebytek [Kč]	Rozdíl [Kč]
2010	2 761 400	2 262 606	498 794
2011	6 380 360	5 655 640	724 720
2012	7 178 522	10 412 816	3 234 294
2013	551 075	1 780 051	1 128 976
2014	-1 748 296	12 988 396	14 736 692
2015	8 323 107	8 916 021	592 914
2016	-1 804 497	7 753 390	9 557 887

Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv ČAS 2010–2016

Druhý sloupec tabulky znázorňuje plánovaný přebytek po úpravách rozpočtu, tedy množství financí, kterými by měl svaz disponovat podle plánu na konci roku. Ve třetím sloupci je skutečný přebytek vzniklý hospodářkou činností po praktikování všech finančních kroků. V posledním sloupci je vypočítaný rozdíl v absolutní hodnotě mezi plánovaným přebytkem a skutečným přebytkem.

V roce 2010 nebyly poskytnuty údaje za 1. čtvrtletí z důvodu legislativní změny, tedy zavedením nové směrnice o vedení účetnictví a hospodaření č. 2/2010. ČAS však disponoval po celý tento rok s dostatečnými prostředky k zajištění činnosti a výsledkem byl přebytek přibližně 2,26 milionů Kč. Tento rok společně s rokem 2011 nebyl však z pohledu plánování tolik úspěšný. Vykazoval zhruba půl miliónovou konečnou ztrátu oproti očekávání. Naopak další dva navazující roky 2012 a 2013 proběhly přesně obráceně a pozitivně ovlivnily plány svazu, který tak mohl počítat do dalších let s přebytky ve výši 3 a 1 milión Kč. Přebytek v roce 2012 byl způsoben značnější podporou ze strany ČOV z důvodu konání Olympijských her v Londýně, významné bylo také navýšení úrokových příjmů, kterých bylo dosaženo díky sjednání zvýhodněné úrokové sazby na běžném účtu anebo například díky navýšení podpor od partnerů ČAS, kterými jsou Česká spořitelna, jako generální partner nebo další oficiální partneři České dráhy, Česká televize, Seat, skupina ČEZ a další.

Záporná čísla v tabulce vyjadřují schodek neboli také záporný zůstatek, který vznikl v letech 2014 a 2016. Hodnoty to jsou pouze plánované a jak je vidět, díky velmi dobře zvládnuté organizaci v hospodaření s příjmy a výdaji, byly tyto potencionální hrozby překonány s dostatečným přehledem. Závěrečným výsledkem činnosti jsou kladné

částky dosahující výše 14,7 a 9,5 miliónů Kč. Velký podíl na překonání plánované ztráty mělo navýšení dotací od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, částečně také přispěním finančních prostředků od hlavního města Prahy v důsledku odstranění havarijního stavu přetlakové haly na Strahově. Jak uvádí výroční zprávy ČAS, historicky nejvyšší skutečný přebytek od roku 1993 byl v roce 2012. Nelze porovnávat s rokem 2014 ani 2016, jelikož byl v těchto letech zaznamenán schodek.

3.3 Příjmy

V následující kapitole rozeberu především strukturu finančních příjmů ČAS a provedu hodnocení celkového hospodaření s nimi v průběhu analyzovaného období v letech 2010-2016. Atletický svaz je sdružení, takže jeho činnost závisí hlavně na podpoře ze státní pokladny, na různých finančních dotacích od měst, loterijních společností, příspěvcích ČOV apod. Prodej atletických brožur, časopisů, pravidel, občas i nějakého majetku například starších služebních vozů, zde nehraje roli z pohledu udržení celkového chodu svazu.

3.3.1 Struktura příjmů ČAS

Struktura příjmů ČAS je tvořena z následujících položek:

- Státní dotace
- Příspěvky od ČOV
- Příspěvky na pořádání soutěží
- Dary
- Odvody z výtěžků loterií
- Příjmy z převodů práv
- Příspěvky od mezinárodních federací
- Přijaté poplatky a příspěvky
- Příjmy z prodeje publikací
- Příjmy z prodeje majetku
- Úroky a jiné finanční příjmy
- Příjmy z čerpání půjček
- Příjmy z činnosti dceřiné společnosti
- Ostatní příjmy
- Čerpání fondů a příjmy z provozování majetku (od roku 2015)

Nejdůležitější roli mají státní dotace, protože tvoří v průměru 72 % celkového příjmu. V každém roce se procentuální hodnota trochu liší, což je způsobeno výší plánovaného rozpočtu a dotacemi, které svaz skutečně obdržel. Strukturálně se dotace skládají z finanční podpory od MŠMT nebo od Ministerstva financí České republiky. Konkrétněji se jedná o dotace na všeobecnou sportovní činnost, dotace na podporu talentované mládeže, dotace určené na organizaci sportu, které se dělí ještě na další dvě položky, na

svazové projekt a dotace získané na podporu významných sportovních akcí. Paleta dotací je pestrá a dále obsahuje dotace na reprezentaci a nově od roku 2012 dotace na pořízení doskočišť a dalšího sportovního vybavení společně s dotacemi na provoz a údržbu sportovních zařízení. Ve všech uvedených případech je stanovena podmínka, a to zásadní trvalá aktivita ČAS. Nutné je zdůraznit, že poskytování dotací je omezené z důvodu množstvím prostředků, kterými disponují poskytovatelé v jednotlivých letech.

Příspěvky od Českého olympijského výboru, který zastupuje zájmy českého sportu na území celého státu, patří svojí výší také na přední pozice v rámci příjmů ČAS. Jedná se o příspěvky určené zejména na podporu přípravy sportovní reprezentace, o stipendia určená k zajištění přípravy na letních olympijských hrách pro několik vysoce výkonných reprezentantů, o příspěvky na pořádání soutěží a o podporu mládežnické atletiky, jelikož od dětí to všechno začíná a je podstatné zabezpečit mládež tak, aby se mohla plně realizovat a rozvíjet svůj talent.

Příspěvky na pořádání soutěží se odvíjejí od organizování národních nebo mezinárodních závodů v ČR. Příspěvky dostává ČAS od krajů a měst v závislosti na oblasti, kde se daný mítink koná. Velký prostor v této sekci dostává mládežnická soutěž Pohár rozhlasu nebo různé náborové soutěže pro děti v Ústeckém kraji. Nad očekávání získal svaz příspěvky v letech 2014, 2015 a 2016. V roce 2014 z důvodu pořádání mítinku Praha Indoor, který představoval generálku před HME 2015. K tomu se tedy váže i odpověď na zvýšení příspěvků poskytnutých v roce 2015. Od Moravskoslezského kraje a města Ostravy dostal ČAS vyšší částku oproti předem připravenému plánu na podporu přípravy kontinentálního poháru IAAF, který se uskuteční v roce září v roce 2018.

Položka dary obsahovala do doby, než proběhla změna loterijního zákona hlavně odvody ze společnosti SAZKA nebo loterijní společnosti SLOT. V roce 2012 svaz již nepočítal s příjmy od těchto uvedených společností, jelikož už nejsou nikterak motivovány k poskytování finanční podpory. Překvapivě však v tomto roce ještě dary loterijních společností naposledy obdržel. V roce 2013 proběhl úpadek v oblasti darů díky změně podmínek, za nichž poskytuje podporu generální partner svazu. V roce 2014 a letech následujících byly nově poskytnuté dary na uspořádání významných mezinárodních atletických soutěží – Memoriál Josefa Odložila nebo vícebojařský mítink na Kladně.

Odvody z výtěžků loterií byly zkratkovitě popsány v předchozím odstavci. Příjmy z převodů práv jsou hlavně příjmy za poskytnutí marketingových práv placené dceřinou společností, kterou je Česká atletika s.r.o. V roce 2012 a 2013 byly součástí příjmy od nejmenovaných partnerů, kteří požadovali reklamní plnění přímo od ČAS.

Příspěvky od mezinárodních federací svazu poskytují asociace EAA (European Athletic Association) a IAAF (International Association of Athletics Federations). Granty jsou většinou poskytovány za účast závodníků na ME, EP a EYOF (European Youth Olympics Festival). Z hlediska celosvětového poskytuje IAAF grant za účast reprezentantů na MS.

Do položky přijaté poplatky a příspěvky je zahrnutý příjem z členských příspěvků, administrativních poplatků, po které se řadí poplatky za registrace, přestupy a hostování. Dále sem spadají také soutěžní poplatky a poplatky účastnické, které jsou vybírány na seminářích a školeních pořádaných každoročně pro trenéry a rozhodčí.

ČAS má možnost zisku také z prodejů, konkrétně z prodeje publikací a vlastního majetku svazu. Částky, které jsou získávány touto cestou většinou nemají výrazný vliv na celkovou činnost a možné výkyvy neovlivňují ve velkém rozsahu kapitulu finančních příjmů. Pojem publikace zahrnuje brožury Atletické výkony, Bodovací tabulky, brožury Atletika pro děti a učební texty pro školení trenérů a rozhodčích. V letech 2010, 2011 a 2013 si ČAS přilepšil prodejem ojetého starého vozu. Čtyři roky se dařilo prodávat licenci SW Atletická kancelář. V roce 2014 bylo nutné aktualizovat pravidla atletiky, což znamenalo také vyšší příjem. Z analyzovaných sedmi let se lišil rok 2016, kdy proběhl prodej nových triček pro rozhodčí, nijak zvlášť však výši příjmů neovlivnil.

Situace na finančním trhu je významná pro kategorii úroky a jiné finanční příjmy. ČAS disponoval vyšším průměrným zůstatkem na příslušných bankovních účtech v průběhu všech analyzovaných let. V roce 2012 se skutečně obdržená částka zvedla oproti očekávání přibližně o 760 tisíc Kč. Byla to nejvyšší hodnota v rozmezí od 2010-2016 a dosahovala částky 1,1 miliónů Kč. Příčinou byl výhodnější úrok. V dalších letech se počítalo opět s průměrem, který se pohyboval okolo 420 tisíc Kč. Od roku 2015 se predikoval a potvrdil pokles hodnoty peněz, ztráty v příjmech nenastaly z prostého důvodu, jelikož měl ČAS vytvořeny vysoké rezervy na příslušných účtech.

Položka příjmy z čerpání půjček byla anulována od roku 2010. ČAS nejdříve ve svém rozpočtovém záměru počítal s opětovnou prolongací půjčky přijaté v minulosti od ČSTV, dnes již ČUS. Závěrečný účet však v tomto roce vykazoval velmi dobrý výsledek, proto bylo rozhodnuto nepožadovat již další prodloužení půjčky a došlo k jejímu definitivnímu splacení.

Příjmy z činnosti dceřiné společnosti jsou v podstatě veškeré výdaje realizované touto společností na zajištění chodu ČAS. Jak uvádí výroční zpráva z roku 2010, je tato položka pouze formálním vyrovnáním realizovaných výdajů na příjmové straně.

Ostatní příjmy byly zařazeny do struktury rozpočtu v roce 2011 a jsou tvořeny příjmy z pojistných plnění poskytnutých ČAS na základě pojistných smluv a v důsledku pojistných událostí, pod které se váže například poškození služebního automobilu při dopravní nehodě. V roce 2012 se započítávaly úhrady partnerských federací za plnění zajišťovaná při MU ve vícebojích nad rámec a dále také předprodej vstupenek na LOH pro české atlety. V roce 2014 tvořilo ostatní příjmy finanční vyrovnání mezi ČAS a ČUS z přechodu nájemní smlouvy na nebytové prostory na Fotbalovou asociaci ČR. Ve druhé části roku přišlo finanční vyrovnání od ASC Dukla s ČAS v souvislosti s náklady

vynaloženými svazem za sportovní přípravu reprezentantů před HME 2015. Další dva analyzované roky přinesly rozšíření příjmů o převedený podíl na zisku v rámci Sdružení Běchovice, které pořádá každoročně desetikilometrový silniční běh Běchovice – Praha.

O čerpání fondů, které je zařazené do struktury od roku 2015, výroční zprávy ČAS z roku 2015 a 2016 uvádí, že se nejedná o reálný příjem. Položka je vykazovaná ve stejné výši, v jaké byla v roce 2014 a poté 2015 vykázána na straně výdajů položka výdaje na tvorbu fondů. Obě položky eliminují reálný přebytek mezi příjmem a výdajem peněžních prostředků přijatých od ČOV v rámci projektu loterijních prostředků.

Posledním bodem jsou příjmy z provozování vlastního majetku svazu, které stejně tak jako fondy, byly do struktury příjmů zařazeny v roce 2015. Tuto novinku způsobilo dlouho očekávané převzetí nafukovací haly na Strahově do osobního vlastnictví svazu. Výnos je přinášěn poskytováním tréninkových a soutěžních hodin ve zmíněné přetlakové atletické hale.

3.3.2 Vyhodnocení příjmů

V předchozí kapitole bylo představeno 15 jednotlivých složek, které se podílejí na poskládání celkových finančních příjmů ČAS. V každém roce svaz disponoval rozdílnou výší příjmů v jednotlivých kategoriích. Situace je způsobena různorodostí atletických akcí, které svaz buď pořádá nebo se jich naopak účastní v souvislosti s reprezentační činností. Bylo těžké dopředu odhadnout a naplánovat celkové příjmy, výbor ČAS je tak musel v průběhu let několikrát upravovat. V každém roce se jinak ekonomicky vyvíjel vládní sektor, takže to znamenalo rozličné příjmy ve formě dotací pro ČAS. Tuto situaci zhodnotím v další části kapitoly. Podobně graficky rozeberu podstatné složky struktury příjmů svazu v návaznosti na celkovou hospodářskou činnost v období 2010-2016. Následující tabulka ukazuje celkové plánované příjmy po veškerých úpravách, skutečné příjmy a jejich rozdíl.

Tabulka 6 - Plánované a skutečné příjmy v letech 2010-2016

Rok	Plánované příjmy po úpravách [Kč]	Skutečné příjmy [Kč]	Rozdíl [Kč]
2010	98 870 342	98 832 027	-38 315
2011	110 017 196	105 141 185	-4 876 011
2012	134 460 628	140 008 532	+5 547 904
2013	144 235 023	141 486 559	-2 748 424
2014	189 429 785	198 867 013	+9 437 228
2015	219 575 941	223 754 601	+4 178 660
2016	214 614 373	227 979 344	+13 364 971

Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv ČAS 2010–2016

Z Tabulky č. 6 je patrné, že se příjmy postupně s každým rokem zvyšovaly. Nejnižší rozdíl byl zaznamenán mezi lety 2012 a 2013, kdy se od sebe skutečné příjmy lišily přibližně o 1,48 mil Kč. ČAS se 3x dostal do situace, kdy jeho předem připravený záměr v oblasti příjmů nebyl naplněn. V letech 2010, 2011 a 2013 se potýkal s nepříjemnostmi, jelikož v celkovém součtu neobdržel plánovanou částku, se kterou počítal. Tuto skutečnost v Tabulce č. 6 zobrazuje v pravém sloupci záporný rozdíl. V roce 2010 to bylo pouhých 38 tisíc Kč. Rok 2011 vykazoval největší odlišnost v zaokrouhlené výši 4,9 mil Kč. Důvodem této odchylky byl pokles podílu dceřiné společnosti na příjmech. Svazové očekávání bylo naplněno pouze z 69 %. Činnost dceřiné společnosti přitom pokrývá téměř 10 % celkových příjmů. Poslední nenaplněné očekávání přišlo v roce 2013, jednalo se o rozdíl 2,75 mil Kč. Jedna z příčin byla nižší podpora od ČOV. Opět jako v roce 2011 bylo dalším důvodem poskytnutí nižší částky od dceřiné společnosti, tentokrát kvůli odkladu podpisu smlouvy s generálním partnerem svazu.

Během analyzovaných let, došlo k pozitivním výsledkům v hospodaření s příjmy celkem 4x, konkrétně v letech 2012, 2014, 2015 a 2016. Nejvyšší kladný rozdíl 13,4 mil Kč mezi očekávanými a skutečnými příjmy nastal v roce 2016. Vysvětlení lze hledat v podpoře ze strany ČOV, jelikož došlo k navýšení prostředků z loterijní oblasti oproti předcházejícím rokům. Významnou měrou ovlivnily situaci příjmy spojené s provozem strahovské přetlakové haly a výnosy z přijatých příspěvků. Vyšší skutečné příjmy v roce 2012 poznamenalo konání Olympijských her v Londýně. Rok 2014 započal poprvé přijímání příspěvků od ČOV z důvodu novelizace loterijního zákona, díky tomu bylo možné počítat s vyššími příjmy i v roce 2015.

Státní dotace

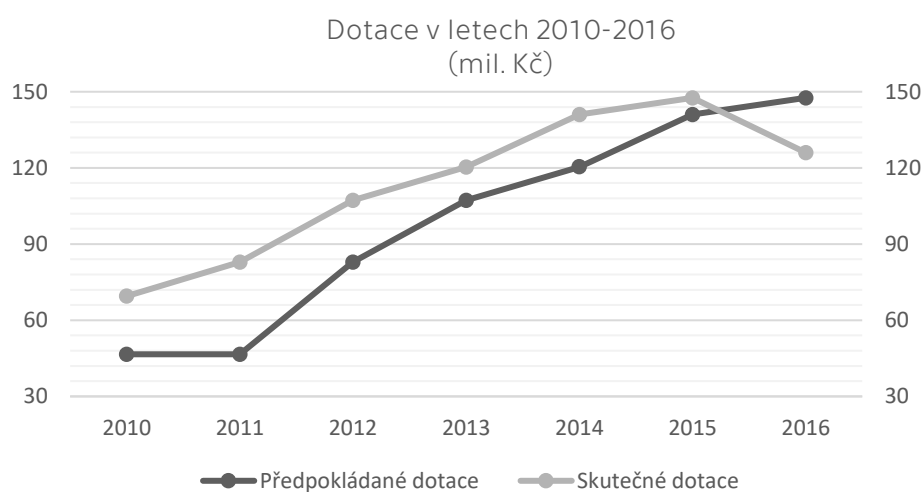
Jak už jsem se zmínila na začátku kapitoly struktury příjmů ČAS, státní dotace znamenaly a v letech následujících budou i nadále znamenat nejvyšší podíl na financích, které svaz každoročně získává na svoji činnost. Jejich výše logicky závisí na vývoji státní ekonomiky. Stejně tak jako si svaz plánoval každoročně svůj rozpočet, tak i stát vykonává stejnou činnost. Co se týče podpory institucí a neziskových organizací, je určena částka, která se mění v závislosti na náročnosti a průběhu daného roku. V následující tabulce a grafu uvádím předpokládané státní dotace a skutečné státní dotace, které ČAS obdržel v jednotlivých letech analyzovaného období 2010-2016.

Tabulka 7 - Státní dotace v letech 2010–2016

Rok	Předpokládané dotace [mil. Kč]	Skutečné dotace [mil. Kč]
2010	46,6	69,5
2011	46,6	82,9
2012	82,9	107,2
2013	107,2	120,4
2014	120,4	141,1
2015	141,1	147,6
2016	147,6	126,1

Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv ČAS 2010–2016

Obrázek 2 - Dotace v letech 2010-2016



Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv ČAS 2010–2016

Jak je vidět z grafu, skutečné dotace dosahovaly téměř ve všech případech vyšších hodnot, než ČAS předpokládal. Pozvolně rostoucí přímka skutečných dotací vydržela až do roku 2015. V roce 2016 došlo v rozpočtu z pohledu dotací ke ztrátám přibližně o 21 mil Kč. Výše dotací se lišila z důvodů poskytnutí nadstandardní částky od MŠMT a ČOV na organizování sportu v roce 2015 kvůli pořádání HME v Praze a díky tomu svaz očekával podobné příjmy v této sekci i v roce 2016. Bohužel zde nedošlo k naplnění očekávání a hodnota celkových dotací pro rok 2016 se zastavila na čísle 126 mil Kč. Jak jsem již zmínila ovlivněno to bylo tím, že ČAS v tomto roce nepořádal žádnou významnější mezinárodní akci a také došlo k nepředvídatelnému snížení dotací na reprezentaci, přitom bylo zohledněno i to, že se jednalo o olympijskou sezónu.

Pro ještě větší přiblížení situace týkající se státních dotací jsem vytvořila, na základě statistických podkladů od České národní banky a výročních zpráv ČAS, porovnání ekonomického stavu vládního sektoru se skutečně obdrženy dotacemi v rozmezí let 2010-2016, které putovaly na účet svazu. Popsanou skutečnost dokládá níže uvedená tabulka.

Tabulka 8 - Bilance vládního sektoru a dotace v letech 2010-2016

Rok	Státní přebytek/schodek [mil. Kč]	Dotace celkem [mil. Kč]	Dotace pro ČAS [mil. Kč]	HME 2015 [mil. Kč]
2010	-166 017	70 544	69,5	-
2011	-109 096	91 141	82,9	-
2012	-159 552	91 121	107,2	-
2013	-51 129	95 779	110,4	10
2014	-83 063	99 399	113,6	27,5
2015	-28 961	104 995	117,6	30
2016	+34 995	107 836	126,1	-

Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv ČAS 2010–2016 a vybraných dat ČNB

Tabulka č. 8 ukazuje údaje o bilanci vládního sektoru v letech 2010-2016. Jak vypadala situace ve sledovaných obdobích, dokládá ve druhém sloupci uvedený přebytek nebo naopak deficit vládního sektoru. Je patrné, že se finanční průběh ve vládním sektoru měnil. V letech 2010-2015 byla bilance vládního sektoru ve schodku, což potvrzují záporná čísla. Schodek se od roku 2010 pomalu snižoval. Obrat nastal v roce 2016, kdy vládní sektor poprvé v analyzovaném období dostáhl plusových čísel a přebytek téměř 35 miliard Kč pozitivně ovlivnil fungování státu na další roky, a to i v rovině dotací pro ČAS, které byly v tomto roce nejvyšší.

V roce 2010 se stav hospodaření na konci roku pohybovala v pozorovaném období v nejvyšší ztrátě 166 miliard Kč, proto byly celkově poskytované dotace do různých odvětví nejnižší. Odrazilo se to samozřejmě i ve vyčleněných dotacích pro ČAS, které dosahovaly hodnoty 69,5 mil Kč. V roce 2011 došlo ke zlepšení situace o přibližně 57 miliard Kč. Tato situace ovlivnila i dotace, které se zvýšily na konečných 91 miliard z čehož bylo určeno na podporu svazu 82,9 mil Kč. V roce 2012 nastal propad zpátky do jednoho ze dvou nejvyšších schodků. Prvním pozitivum na této skutečnosti lze definovat tak, že se nezměnila situace spojená s výší celkových státních dotací, které se rovnaly hodnotě stejné jako v roce 2011. Druhým pozitivem bylo, že i přes výrazný finanční propad, kdy se vládní sektor pohyboval ve značném schodku, získal ČAS vyšší dotace než v letech předchozích. Tento trend pokračoval ve všech dalších sledovaných letech, byť nárůsty nebyly tak výrazné. Markantní a zároveň nejvyšší rozdíl v bilanci vládního sektoru zaznamenaly roky 2012 a 2013, kde zmíněný rozdíl dosáhl konkrétně 108 miliard Kč. V roce 2013 začalo období, kdy ČAS začal s přípravami na pořádání HME 2015, významné mezinárodní akce, která již v práci byla několikrát vzpomenuť. Zmiňuji to proto, že stát si speciálně vyčlenil ve složce dotace pro ČAS částku určenou přímo na náklady vynaložené s přípravami a organizací HME 2015 viz. pravý sloupec v Tabulce č. 7. Tyto příspěvky, se s blížícím se datem konání zvyšovaly. V roce 2014 opět veškeré dotace rostly, i přestože byl schodek o 32 miliard Kč vyšší než v roce předešlém. V roce 2015 ČAS dostal po sečtení příspěvků na HME a těch ostatních ze státní pokladny vůbec nejvíc dotací ze všech sledovaných let. Vládnímu sektoru se podařilo snížit

schodek již „jen“ na 29 miliard Kč. V roce 2016 odpadla svazu zátěž spojená s financováním HME 2015. Díky příspěvkům na toto mistrovství, jež svaz po tři roky dostával, očekával stejnou podporu i v roce 2016. Toto přání se, bohužel, nenaplnilo. Svazové očekávání, viz Tabulka č. 6, se nesetkalo s úspěchem. Poslední analyzovaný rok 2016 přinesl poprvé ve státní ekonomice přebytek 35 miliard Kč. Z hlediska dotací nedošlo k žádnému překvapení a tyto částky znovu rostly. Dotace pro ČAS vykazovaly hodnotu 126 mil Kč.

Příspěvky od ČOV

V následující tabulce uvádím částky poskytnuté ČOV v letech 2010-2016.

Tabulka 9 - Očekávané a skutečné příspěvky od ČOV v letech 2010-2016

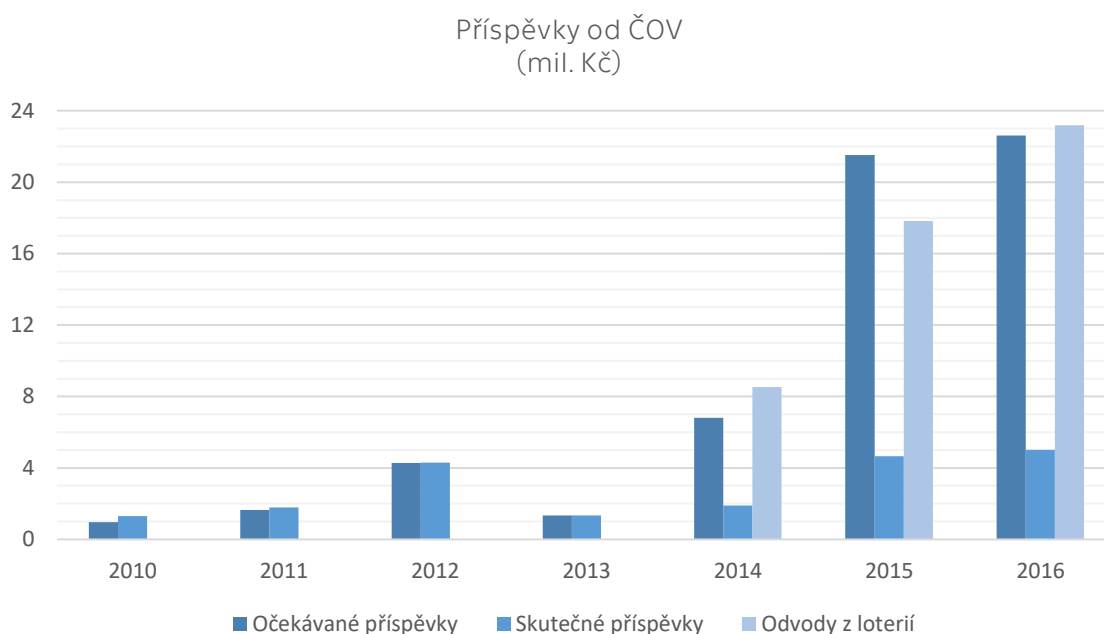
Rok	Očekávané příspěvky [mil. Kč]	Skutečné příspěvky [mil. Kč]	Příspěvky ČAS z odvodu loterií [mil. Kč]
2010	0,968	1,304	-
2011	1,641	1,792	-
2012	4,281	4,294	-
2013	1,347	1,339	-
2014	6,808	1,891	8,52
2015	21,514	4,649	17,83
2016	22,612	5,019	23,18

Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv ČAS 2010–2016

Vzhledem k tomu, že státní dotace tvoří více než 2/3 finančních příjmů a samotná struktura je rozmanitá, příspěvky od ČOV zastávají průměrně 5 %. Z tabulky je viditelné, že první výraznější změna nastala v roce 2012, protože se jednalo o olympijský rok. Nárůst příspěvků byl dán změnou v systému rozdělování prostředků na olympijskou přípravu ze strany ČOV. Výše finanční podpory se odvíjela od počtu sportovců, kteří se na LOH kvalifikovali. Rok 2014 byl z pohledu poskytování příspěvků pro ČOV ve znamení zásadní změny. Jak uvádí konkrétně výroční zpráva z roku 2014, ČOV se podařilo díky novele zákona o loteriích podepsat dohody se všemi společnostmi provozujícími v České republice číselné loterie a sázky. Znamenalo to zisk mnohamiliardových darů, z nichž ČAS putovalo na konto 8,5 mil Kč. V oblasti podpory na sportovní přípravu byly naopak v tomto roce čerpány příspěvky na nejnižší úrovni v důsledku zimních olympijských her pořádaných v ruském městě Soči. Zákon o loteriích přispěl k nárůstu příspěvků od ČOV i v letech následujících. V roce 2015 dramaticky narostly podpory letních olympijských sportů, kam se řadí samozřejmě i atletika. Nejvyšší podporu ČAS prokázal Olympijský výbor v roce 2016, především zásluhou velmi dobře rozběhlého projektu loterijních peněz. Svaz obdržel touto cestou nejvyšší částku 23,2 mil Kč.

Pro lepší zhodnocení celkové situace v oblasti příspěvků od ČOV uvádím, na následujícím Obrázku č. 3, grafické znázornění této oblasti příjmů svazu v letech 2010-2016.

Obrázek 3 - Příspěvky od ČOV v letech 2010-2016



Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv ČAS 2010–2016

Jak jsem již uvedla při popisu Tabulky č. 9, celkovou hodnotu příspěvků velmi ovlivnila novela zákona o loteriích v roce 2014. Pokud se odečtou tyto dotace, což můžeme vidět v předešlé tabulce ve sloupci skutečných příspěvků, jsou hodnoty v jednotlivých letech vyrovnané. Nejnižší podporu od ČOV měl svaz v roce 2010, i když se konečná částka na konci vyšplhala na 1,3 mil Kč. Příčinou bylo poskytnutí příspěvků nad očekávání pro vysoce výkonné atlety, kteří mají šanci na účast na LOH. Tato situace se opakovala i v roce 2011. Odlišují se pouze roky 2012, 2015 a 2016. Důvodem vyšších příspěvků v letech 2012 a 2016 bylo konání Olympijských her, tudíž svaz obdržel vyšší finanční částky, aby mohl bez problémů realizovat přípravu českých reprezentantů. Rok 2015 poznamenalo pořádání HME, které jsem již uváděla v kapitole státních dotací.

Dary

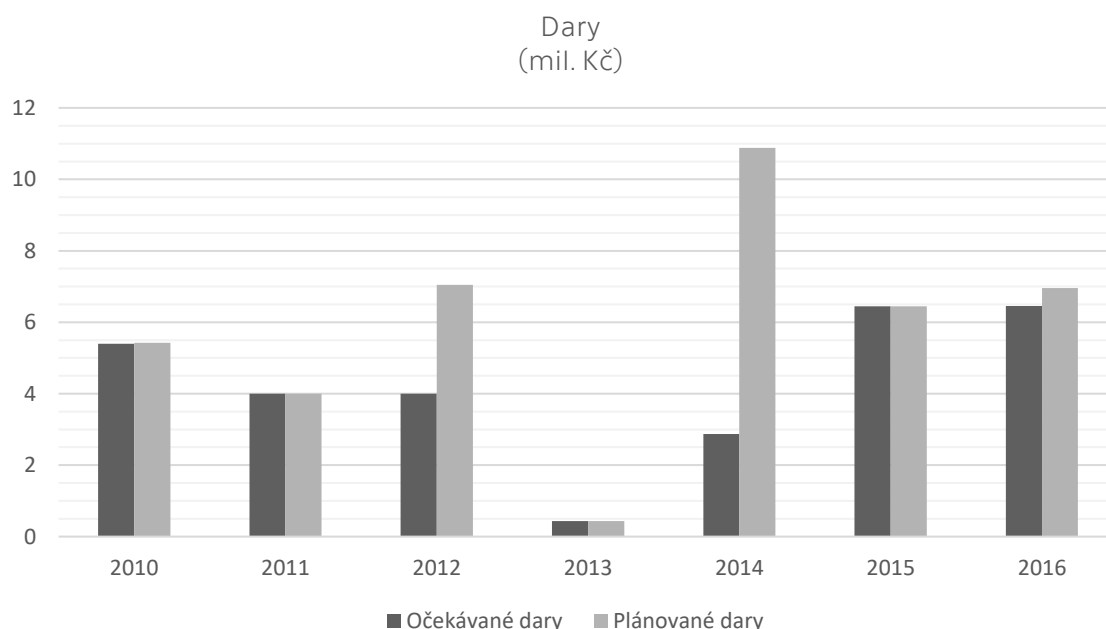
Další položkou ve struktuře rozpočtu svazu, která přináší podíl na celkových financích přibližně 3,7 % jsou poskytované dary. Většina darů byla udělována generálním partnerem svazu, oficiálními partnery, dodavateli a také z výtěžků loterií, primárně od společnosti SAZKA. V Tabulce č. 10 uvádím porovnání plánovaných a skutečně přijatých darů v letech 2010-2016.

Tabulka 10 - Dary v letech 2010-2016

Rok	Plánované dary [Kč]	Skutečné dary [Kč]
2010	5 400 000	5 422 500
2011	4 000 000	4 000 000
2012	4 000 000	7 050 800
2013	433 000	433 000
2014	2 872 000	10 878 000
2015	6 446 000	6 446 000
2016	6 455 000	6 955 000

Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv ČAS 2010–2016

Obrázek 4 - Očekávané a skutečně přijaté dary v letech 2010-2016



Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv ČAS 2010–2016

V grafickém znázornění na Obrázku č. 4 je patrných několik odchylek. Přestože svaz uvažoval na začátku každého roku s určitou částkou poskytnutých darů na činnost, ve třech případech, tedy v letech 2012, 2014 a 2016, byly skutečně přijaté částky navýšeny, což vysvětlím vzápětí. Výrazná změna nastala v roce 2013, kde konečný finanční obnos, který svaz obdržel, po úpravách rozpočtu na konci roku, nedosáhl ani půl milionu Kč. V roce 2010 se ČAS držel při plánování této kapitoly při zemi, jelikož ho špatné zkušenosti s nadhodnoceným odhadem z minulých let poučily do budoucna. V grafu není viditelný rozdíl mezi očekávanými a skutečnými dary, který se rovnal v tomto roce částce 22,5 tisíc Kč., Tato skutečnost je v rámci fungování svazu zanedbatelná. V roce 2011 byl splněn plánovaný objem přijatých darů. První skok nastal v roce 2012. Důvodem bylo, že ČAS již neuvažoval s takovou podporou po stránce výtěžků z loterií, než

byla nakonec udělená. Očekávání bylo překročeno o něco málo přes 3 mil Kč. Nejvýznamnější změny proběhly v roce 2013. Tento výpadek zapříčinila ztráta finanční podpory od generálního partnera svazu. Rok 2014 se nesl v duchu největšího rozdílu mezi plánovanými a skutečně obdrženými dary. Částka 8 mil Kč, kterou svaz získal navíc, byla poskytnuta jako mimořádný dar od generálního partnera na organizaci mezinárodní akce HME 2015. Rok 2015 se ničím neodlišoval. V roce 2016 došlo k menšímu navýšení o 0,5 mil Kč skutečně přijatých darů.

Přijaté poplatky a příspěvky

Položka přijaté poplatky a dary je jednou z dalších kategorií, která tvoří celkovou strukturu finančních zdrojů ČAS. Pro přehled uvádím v Tabulce č 11 jednotlivé podpoložky, které spadají do uvedené kategorie přijatých poplatků a příspěvků. Svaz získává finance díky členským příspěvkům, poplatkům za účast v soutěžích a za přijetí administrativních a účastnických poplatků.

Tabulka 11 - Přijaté poplatky a příspěvky v letech 2010-2016

Rok	Členské př. [Kč]	Administrativní po. [Kč]	Poplatky za účast v soutěžích [Kč]	Účastnické po. [Kč]	Celkem [mil. Kč]
2010	536 000	768 979	690 000	255 950	2,25
2011	526 000	679 277	705 000	216 250	2,12
2012	540 000	726 260	735 000	291 950	2,29
2013	542 000	822 450	730 000	331 700	2,42
2014	753 512	867 096	735 000	200 900	2,56
2015	1 876 564	780 750	735 000	302 000	3,69
2016	1 992 836	946 273	740 000	407 424	4,09

Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv ČAS 2010–2016

V posledním sloupci Tabulky č. 11 uvádím celkovou výši skutečně přijatých poplatků a příspěvků. Jak je vidět, dochází v průběhu analyzovaných sedmi let k postupnému narůstání částky v každém dalším roce, kromě roku 2011. Nejvíce, 4,09 mil. Kč, svaz získal v roce 2016 po sečtení všech uvedených položek. Nad očekávání svaz získal více prostředků v letech 2010 (o 17 tisíc Kč), 2013 (o necelých 300 tisíc Kč), 2014 (o 430 tisíc Kč), 2015 (o 500 tisíc Kč) a 2016, kde byl rozdíl nejvyšší a dosáhl až na nárůst o přibližně 600 tisíc Kč. Na těchto zmíněných skutečnostech měly podíl většinou navýšené členské příspěvky, vyšší příjem z administrativních poplatků od atletických klubů a oddílů, kam se řadí poplatky za registrace, přestupy a hostování. Účastnické poplatky napomohly značnějším příjmům z hlediska vyšší ceny poskytovaného školení trenérům a rozhodčím. V roce 2011 získal svaz nejnižší částku, jelikož oproti předešlým roků došlo ke snížení počtu atletických klubů a oddílů, s čímž je spojená i redukce členské základny. Co se týče porovnání jednotlivých složek, v členských příspěvcích došlo

k patřičné změně mezi lety 2014 a 2015, nárůst zde činil více jak 1 mil. Kč. U administrativních poplatků můžou být nepravdivé výkyvy ovlivňovány přestupovým obdobím. Není striktně dáno, kolik atletů v každém roce změní stávající klub a odejde buď na přestup nebo hostování do klubu jiného. Záleží také na vedení jednotlivých týmů, zda svého závodníka pustí či nikoliv. Je to proto další aspekt, který může pozdržet příjem poplatků spojených s přestupovou činností. Poplatky za účast v soutěžích jsou téměř konstantní. Nepředpokládají se rozsáhlé změny v termínové listině na každý rok a zakládání nových závodů, na jejichž spolupřátání se účastní i ČAS. Tímto mám namysli například různé mezinárodní mítinky jako je například Praha Academica, kde každý závodník platí stanovenou výši startovního. Účastnické poplatky, v předposledním sloupci, může ovlivňovat kupříkladu cena nabízených kurzů a seminářů pro rozhodčí, dobrovolníky, trenéry či manažery od ČAS.

Příspěvky na pořádní soutěží

Příspěvky na pořádání soutěží zahrnují v průměru 3,2 % z celkových příjmů ČAS. Výpočet procentuálního podílu ovlivnily první tři roky ze zkoumaného období, jelikož výše příspěvků nedosahovala v těchto letech 2010, 2011 a 2012 ani půl procentního podílu na celkových příjmech svazu. V následující tabulce uvádím vývoj získaných příspěvků v letech 2010–2016.

Tabulka 12 - Příspěvky na pořádání soutěží v letech 2010–2016

Rok	Očekávané příspěvky [Kč]	Skutečné příspěvky [Kč]
2010	130 000	130 000
2011	130 000	130 000
2012	30 000	30 000
2013	1 030 000	1 105 000
2014	13 130 000	13 195 200
2015	18 379 300	18 409 300
2016	8 435 000	13 640 300

Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv ČAS 2010–2016

Jak jsem již uvedla na začátku této kapitoly, v prvních třech letech analyzovaného období, obdržel svaz poměrně nízkou částku v porovnání s celkem. Nejmenší podporu měl ČAS v roce 2012. S částkou 30 tisíc Kč, byl však spokojen, jelikož tuto situaci dopředu předpokládal. Rok 2013 přinesl navýšení příspěvků o více jak 1 mil. Kč. Způsobeno to bylo kvůli nezahrnutí položky příspěvků na pořádání Poháru Českého rozhlasu. Další rok 2014 přinesl ještě extrémnější změny, konkrétně nárůst příspěvků o 12 mil Kč. Jelikož se jednalo o poslední rok před dlouho očekávaným mistrovstvím Evropy pořádaným v Praze, podařilo se svazu získat vysoké příspěvky na samotnou organizaci HME 2015, a také na nově vzniklý mítink Praha Indoor 2014, zahrnutý do termínové listiny

jako generálka před HME. Rok 2015 se pohyboval v rekordních částkách. Skutečně získaných 18,4 mil. Kč znamenalo nejvyšší částku v této kapitole vůbec. Předchozí vysvětlení napovídá, že pokud byly příspěvky rok před pořádáním HME 2015 vysoké následující rok musí být zpravidla ještě vyšší, což se také potvrdilo. Očekávala se to totiž velkolepá akce, která se na našem území nebude dlouho opakovat. Podíl na příjmech měly ještě příspěvky na náborové soutěže pro mládež v Ústeckém kraji a pořádání Poháru Českého rozhlasu. V roce 2016 započala příprava na organizaci Kontinentální poháru IAAF 2018, který se uskuteční v Ostravě. Na tuto akci byla vyčleněna částka 10 mil Kč od Moravskoslezského kraje a města Ostravy. Nově byl zahrnut příspěvky na mezinárodní závod v Jablonci nad Nisou a v Poděbradech. Byla také zahájena příprava na EP v chůzi v roce 2017. Celkové výši příspěvků na pořádání soutěží v jednotlivých letech dopomáhají finanční podpory jednotlivých měst a krajů, podle toho, kde se zrovna závody pořádají. Jednotlivá MČR jsou v každém roce v jiném městě, o čemž rozhoduje kandidatura vybraných měst minimálně rok dopředu.

3.4 Výdaje

V následující části rozeberu strukturu všech výdajů ČAS a poté jako u finančních příjmů provedu hodnocení v analyzovaném období od roku 2010 po rok 2016. Zde již nebude kladen stejný důraz, jako v kapitole předchozí. Aby nedocházelo ke ztrátám, je nutné v rozpočtovém záměru důkladně naplánovat a zohlednit veškeré výdaje. Svaz by měl disponovat určitou výší úspor, aby zamezil ohrožení díky případným mimořádným výdajům například na sportovní přípravu mládežnických kategorií v průběhu roku, navýšení výdajů na reprezentační oblečení, vyšší počet účastníků na mezinárodních akcích, vzniklé náklady spojené s kandidaturou na pořádaná ME družstev nebo HME apod.

3.4.1 Struktura výdajů ČAS

Struktura výdajů ČAS je tvořena z následujících položek:

- Sportovní příprava (včetně mezd trenérů)
- Pořádání atletických soutěží
- Účast na sportovních soutěžích
- Příspěvky krajským atletickým svazům (KAS)
- Příspěvky atletickým klubům a oddílům (AK/AO)
- Příspěvky zájmovým sdružením
- Vzdělání
- Správní a administrativní činnost
- Činnost orgánu ČAS
- Komunikace a tiskové oddělení
- Propagace a prezentace

- Rozvojové programy
- Splátky úvěrů a půjček
- Daně a poplatky
- Ostatní výdaje
- Fondy (od roku 2014)

Procentuálně nejvyšší zastoupení ve struktuře výdajů má položka pořádání atletických soutěží, konkrétně se jedná o 32 %. V případě finančních příjmů, kde se průběh odvíjel především od státních dotací, zde není jednoznačný bod struktury, který by převažoval nad zbytkem. Výdaje na pořádání atletických soutěží, výdaje na sportovní přípravu (22 %) a příspěvky atletickým klubům a oddílům (17 %) lze považovat za nejpodstatnější a z hlediska rizikovosti za nejnáročnější. ČAS v těchto třech případech zaznamenal nejvíce změn v průběhu analyzovaných let.

Pod podporu sportovní přípravy spadá pět hlavních oblastí, jimiž jsou podpora sportovní přípravy obecně, materiální zabezpečení, zdravotní zabezpečení, odměny a mzdy a jako poslední odměny za mimořádné sportovní výkony. Tyto oblasti jsou přisuzovány k výdajům spojených s reprezentačními účely. Převážná část výdajů z průměrných 32 milionů Kč, které svaz každoročně skutečně vynaloží, je používána na podporu sportovní přípravy reprezentace a na zabezpečení přípravy mládeže a sportovních středisek určených právě pro zmiňovanou talentovanou mládež. Kromě roku 2010, kdy výdaje na sportovní oblečení a další materiální vybavení pro reprezentaci přesáhly plánované výdaje, konkrétně o 990 tisíc Kč, vznikaly v dalších letech v této sekci už jen úspory. Příčinou byly například nákupy na výhodnější ceny nebo nižší objem pořizovaného zboží v daných letech. Nejvyšší úspora 4 miliony byla evidována v roce 2014. V roce 2016 ČAS ušetřil také na poskytnutých, ale nevyčerpaných lázeňských pobytech pro vybrané závodníky a na prostředcích určených pro mladé atlety zařazené do VSCM.

Pořádání atletických soutěží zastupuje, jak jsem již zmínila, nejvyšší podíl na celkových výdajích. ČAS má na starosti chod atletiky v ČR, a proto se finančně podílí na pořádání mistrovských soutěží jednotlivců, vícebojařů a chodců, dále mistrovských soutěží družstev, mistrovství Evropy, evropských pohárů, světových pohárů, mistrovství světa apod. Má na starosti také přípravu mezistátních utkání v různých kategoriích a samozřejmě další různé soutěže nižší úrovně například mládežnické akce Pohár Rozhlasu, Corny Pohár nebo Atletika pro děti, dále extraligové a ligové soutěže družstev. Dotace na většinu mítinků poskytuje MŠMT. V roce 2016 byly do této položky zahrnuty výdaje na pořádání mezinárodního mítinku Praga Academica na Strahově a Memoriál Ludvíka Daňka v Turnově.

Zajištění účasti na sportovních soutěžích je jedním z předních úkolů ČAS. V každém roce vypraví a zabezpečí několik reprezentačních výběrů různých kategorií, které se

účastní ať už ME, MS, SP, EP, mezistátních utkáních či ostatních soutěžích mimo ČR. ČAS pro každou soutěž předem stanovuje nominační kritéria, která podmiňují závodníkům účast. Výdaje se tak mohou měnit kvůli počtu splněných limitů nebo naopak mohou vznikat úspory, pokud jsou kritéria položena příliš vysoko, takže se kvalifikuje nižší počet atletů, než se předpokládalo. Od velikosti výpravy se odvíjí celkové výdaje. Od roku 2012 je součástí výročních zpráv i počet mistrovských akcí, které se v daném roce konají. V roce 2015 a 2016 se uskutečnilo 16 různých mistrovství, což je nejvyšší počet za období od roku 2010.

Příspěvky krajským atletickým svazům zatěžují ČAS přibližně ze 3 % z celkových výdajů. Číslo je to nízké, neznamená to však, že je možné tuto složku jakýmkoliv způsobem v rozpočtovém záměru podcenit. ČAS musí každoročně naplnit veškeré závazky, které vůči krajským atletickým svazům má. V případě financování má jednoznačně nezastupitelnou úlohu. Tyto povinnosti zahrnují příspěvky na činnost, příspěvky na projekt Atletické přípravy, který se snaží zachytit talent u dětí již v nejmladším žákovském věku a podporuje ve vedení i jejich trenéry. Dále sem spadají příspěvky na VSČ (veřejnosprávní činnost), příspěvky na krajské přebory pořádané venku i v hale, příspěvky na oblastní a krajské finále Poháru Rozhlasu a Středoškolského poháru, příspěvky na měření krajských přeborů a jako poslední příspěvky na mezikrajsová utkání mladšího a staršího žactva. V roce 2012 byl jednorázově poskytnut příspěvek na všeobecnou sportovní činnost, který se v dalších letech již neopakoval. Krajské svazy ho musely použít na podporu pořadatelů soutěží určených primárně pro neregistrované atlety.

Příspěvky atletickým klubům a oddílům jsou schvalovány předsednictvem svazu v případě, pokud u nich vyvíjí činnost sportovní střediska, jinak výše příspěvků záleží na velikosti klubu, tedy počtu registrovaných sportovců všech kategorií. Do této kategorie lze řadit mimo jiné i příspěvky na provoz a údržbu TJ/SK, podporu pro kluby účastnící se MČR družstev mládeže, s čímž je spojena finanční podpora na sportovní přípravu mládeže. Svaz také každoročně přispívá klubům, které se účastní Poháru mistrů evropských zemí juniorů a juniorek. Jsou to vždy kluby, které ovládnou MČR družstev v uvedené kategorii a poté vyráží reprezentovat ČR a změřit síly s ostatními týmy Evropy.

Příspěvky zájmovým sdružením byly ve všech letech realizovány podle plánu nebo se objevila pouze malá odchylka. Každoroční částka poskytovaná svazem se pohybuje v průměru okolo 170 tisíc Kč. V roce 2012 byla navýšena podpora pro sdružení veteránů. Do této položky spadá například ještě finanční podpora pro sdružení statistiků.

Vzdělání je důležité ve všech odvětvích, platí to i pro atletiku. ČAS podporuje především vzdělávání trenérů, rozhodčích a vydávání atletických publikací. V roce 2011 došlo k úsporám kvůli zrušení podzimních seminářů pro trenéry přípravek, protože byly převedeny pod správu krajských svazů a atletických oddílů. V roce 2012 se věnovala

největší pozornost na seminář pro řídící pracovníky, pro pořadatele extraligových mítinků a zejména hlavně na seminář věnovaný problematice trendů při pořádání atletických soutěží. V roce 2013 získal svaz příspěvek od IAAF na vzdělávání trenérů v rámci Kids Athletics v hodnotě 250 tisíc Kč. Nové položky byly do této kategorie zařazeny v roce 2016 a jednalo se o seminář manažerů atletických oddílů nebo klubů a seminář členů Výboru ČAS. Náklady vznikají také s podporou vzdělávacích akcí v zahraničí, kam jezdí například trenéři jednotlivých sekcí neboli atletických disciplín.

Výdaje na správu a administrativu jsou neopomenutelnou součástí rozpočtu svazu a obsahují náklady na zajištění provozu sekretariátu dceřinou společností, mzdy (mimo trenérů), výdaje na materiální vybavení sekretariátu, na účast v mezinárodních federacích aj. V roce 2011 navýšil svaz výdaje z důvodů uvolnění odměn pro pracovníky sekretariátu na konci roku za vysoké nároky na ně kladené, jak uvádí sama výroční zpráva ze zmíněného roku 2011. Rok 2012 přinesl nepatrný nárůst výdajů zapříčiněný neočekávanou událostí v podobě sjednání externí služby, kdy bylo nutno projednat a poradit se o souvislostech se smlouvou s FAČR ve věci strahovského areálu. Dále došlo k posílení personálu v soutěžním oddělení a ekonomickém úseku. V roce 2013 byl obměňován vozový park, kdy byla dohodnuta příznivější cena od partnera svazu. Fotbalová asociace byla v roce 2014 nemilosrdná a uchýlila se k navýšení nájemného pro ČAS, kterému pronajímá nebytové prostory za jiných podmínek, než tomu bylo v porovnání s Českou unií sportu dříve. V roce 2015 došlo k reorganizaci sekretariátu a nákupu materiálního vybavení, což pokračovalo i do roku následujícího, kde byl rozpočet přečerpán kvůli navýšení počtu zaměstnanců se zvyšující se administrativní náročností.

Činnost orgánu ČAS označuje zahrnutí veškerých výdajů spojených s činností valné hromady, výboru, předsednictva, dozorčí rady, arbitrážní rady, disciplinární komise a dalších odborných komisí. Úspory způsobené v této kapitole nastávaly neuskutečněním se valné hromady v roce 2014 nebo nerealizováním předem plánovaných aktivit jednotlivých orgánů svazu.

Komunikace a tiskové oddělení je další složka struktury výdajů zmiňovaných v celkovém rozpočtu. Tato kapitola je plně v gesci dceřiné společnosti, která je marketingovou agenturou ČAS a zabezpečuje veškeré aktivity pojící se s oblastí marketingu, reklamy, sponzoringu a komunikace s médii.

Největší podíl na výdajích ve složce propagace a prezentace má tradičně pořádaná anketa Atlet roku a její vyhlašování, které se koná vždy téměř na konci roku. Dekorování jsou čeští atleti v kategoriích nejlepší atlet, trenér, junior a objev roku. O pořadí sportovců rozhodují novináři svými hlasy a nechybí ani řada známých osobností působících v doprovodném programu. V roce 2012 svaz dokázal snížit náklady na spolupráci s médii, jinak se nevyskytovaly v úsporách žádné větší změny. Naopak v roce 2015

vzrostla čísla výdajů, které byly vyvolány změnou grafické podoby ČAS a nákupem mnoha různých propagačních předmětů.

Rozvojové programy jsou další položkou, která nijak zvláště neovlivňuje svojí existencí celkový rozpočet svazu. Jsou zde zahrnuty výdaje na vývoj software pro registraci například členské základny a upgrade SW atletická kancelář, který slouží například pro potřeby veteránské atletiky, krajských statistik, webu ČAS, pro účely evidence všech členů oddílů apod. Do rozpočtu byly plánovány i výdaje na Atletiku pro děti, projekt Český běh nebo podpora sportování veřejnosti, kterou také z velké části dotuje MŠMT.

V roce 2010 ČAS zaplatil částku 512 tisíc Kč, čímž se zbavil zátěže v podobě dluhů. V následujících letech již s touto položkou zvanou splátky úvěrů a půjček svaz dále nevažoval v plánování rozpočtového záměru, jelikož již nebyl nikterak omezen.

Daně a poplatky obsahovaly každoročně plánovanou silniční daň, následně vývoj situace vedl ke vzniku daňové povinnosti u daně z příjmů právnických osob, se kterou svaz nepočítal. V letech 2013, 2014 a 2015 došlo k překročení plánovaných výdajů díky vyššímu inkasu zdanitelných příjmů převážně z oblasti marketingu a rovněž z nedočerpání některých výdajových kapitol.

Jak uvádí výroční zpráva ČAS z roku 2012, lze se ve struktuře výdajů setkat již s položkou ostatní. Z počátku zahrnovala investice do atletického vybavení pořízeného z investic dotace od MŠMT a výdaje na příspěvky do tzv. fondu solidarity sportovních svazů zřízeného na úrovni ČSTV. V roce 2015 se připojily výdaje na právní ochranu známky závodu Běchovice. Poslední analyzovaný rok přinesl další změny. Zohledňovaly se výdaje na přípravu výstavby nové budovy ČAS a na organizaci atletické sekce v Olympijském parku Rio-Lipno.

Poslední složkou, která funguje teprve od roku 2014 jsou fondy, přesněji výdaje na tvorbu fondů. Tato kapitola „zobrazuje tu část prostředků přijatých na základě loterijního zákona od ČOV, kterou svaz v letech 2014, 2015 a 2016 nespotřeboval a které tak zůstávají uloženy na zvláštním účtu k dispozici na podporu mládežnické atletiky v dalších letech.“ (Výroční zpráva ČAS 2016)

3.4.2 Vyhodnocení výdajů

V této kapitole se zaměřím na hodnocení hospodaření ČAS s výdaji v období mezi lety 2010–2016. V každém roce byl předem důkladně připravován rozpočtový záměr, který už ve své první podobě uvažoval se všemi eventuálními riziky, která mohla ovlivnit činnost svazu. Jak jsem uvedla na začátku, ani jeden rok nebyl pro výbor, jenž má na starosti schvalování rozpočtu, tím klidným. Pokaždé docházelo k jistým úpravám vznikajících v návaznosti na plánované i neočekávané události, kvůli kterým bylo nutné svolat zasedání výboru ČAS a rozpočet několikrát v průběhu jednotlivých let předělat.

V následující tabulce uvádím částky plánovaných výdajů v každém roce, skutečně dosažené výdaje a jejich rozdíl, který má za úkol znázornit, zda byl svaz po výdajové stránce v plusu nebo ve ztrátě. Pokud se rozdíl rovnal záporným číslům, znamenalo to, že skutečné výdaje byly vyšší než ty původně plánované nebo naopak nižší a ČAS si počínal v průběhu těchto let nad očekávání a podařilo se mu ušetřit finance na další hospodářskou činnost.

Tabulka 13 - Plánované a skutečné výdaje v letech 2010–2016

Rok	Plánované výdaje po úpravách [Kč]	Skutečné výdaje [Kč]	Rozdíl [Kč]
2010	96 108 945	96 569 421	-460 476
2011	103 636 836	99 485 545	+4 151 291
2012	127 282 106	129 595 717	-2 313 611
2013	143 683 948	139 706 508	+4 202 448
2014	191 178 081	185 878 617	+5 299 464
2015	211 252 834	214 838 580	-3 585 746
2016	216 415 870	220 225 954	-3 810 084

Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv ČAS 2010–2016

Z tabulky vyplývá, že ze sedmi analyzovaných let se ČAS dostal 4x do záporných hodnot, v roce 2010, 2012, 2015 a 2016 byly skutečné výdaje vyšší než ty plánované, které výbor schválil po veškerých úpravách v uvedených letech. Nejnižší negativní rozdíl 460 tisíc Kč vznikl hned v roce 2010, i když v porovnání s celkovými výdaji o hodnotě 96,5 mil Kč je to rozdíl z části zanedbatelný. V převážné většině výdajových kapitol byly v roce 2010 realizovány úspory, jelikož příznivý vývoj kurzu EUR byl výhodnější než původně plánovaných 27Kč/EUR. Další úspory byly realizovány v sekci poskytování odměny za sportovní výkony, což bylo způsobeno nižší úspěšností českých atletů na evropských a světových akcích. V roce 2010 se jednalo konkrétně o HMS v Doha, kam odjelo 21 reprezentantů a o MS v Barceloně, kde českou výpravu zastupovalo ještě o 20 sportovců více, což bylo nad rámec uvažovaného plánu.

V roce 2012 se plánované výdaje po veškerých úpravách se skutečnými výdaji lišily o 2,3 mil Kč. Většina rozsáhlých úprav byla spojena s kapitolami zásadními pro vlastní sportovní činnost. Nejvyšší rozdíl byl zaznamenán v podkapitole pořádání atletických soutěží, kde se rozpočet se skutečností rozcházel o necelé 2 mil Kč. Výdaje byly překročeny například v případě pořádání MČR v půlmaratonu. Nákup vstupenek na LOH pro naše atlety se také podílel na nestandardních výdajích nezahrnutých do plánovaného rozpočtu. Díky tomu, že v roce 2010 měl ČAS skutečné příjmy v hodnotě 140 mil Kč, nevznikly žádné ztráty a došlo i k nárůstu finančních rezerv.

Rok 2015 také zaznamenal vyšší skutečné výdaje oproti těm plánovaným o 3,6 mil Kč. Od roku 2013 byl svaz ovlivněn a zatížen výdaji, které zabezpečovaly přípravu a pořádání HME v Praze. Rozpočet byl v této oblasti navýšen téměř o 32 mil Kč. Finanční pokrytí bylo však zajištěno a nevznikaly vyšší ztráty díky dotacím z MŠMT a Hlavního

města Prahy. Pořádání HME vyšlo celkově na 46 mil Kč, z čehož 65 % uhradilo právě MŠMT. Nad rámec bylo ještě vynaloženo 630 tisíc spojených s přípravami pořádání Kontinentálního poháru IAAF 2018. Zajímavou odlišností byl konečný účet v kapitole správa a administrativa, který vykazoval více než 10násobné hodnoty oproti letům předchozím pohybující se v částce kolem 10 mil Kč. Tyto změny byly způsobeny například výdaji na materiální zabezpečení sekretariátu v souvislosti se značnou rekonstrukcí.

Poslední rok, který zobrazoval na konci roku převýšení skutečných výdajů nad těmi plánovanými, byl rok 2016. Rozdíl 3,8 mil Kč způsobily převážně vyšší výdaje v kapitolách pořádání atletických soutěží, rozvojové programy a výdaje na provoz majetku. K překročení výdajů došlo u halového MČR a MČR v půlmaratónu. Nejvyšší změny způsobil mítink Zlatá tretra Ostrava o to o 3,8 mil Kč, v konečném výsledku se vynaložená částka na tento celosvětově uznávaný mítink zastavila na 14 mil Kč. Druhým nejdražším závodem byl Jablonec Indoor Gala, který stál o polovinu méně. Kompenzace výdajů proběhla v souvislosti s organizací Kontinentálního poháru IAAF 2018, kde došlo k výrazným úsporám v tomto roce, šlo o částku přesahující 2 mil Kč. V rozvojových programech svaz překročil výdaje v rámci podpory sportování veřejnosti o 1,5 mil Kč. Větší nesrovnalosti byly vyrovnávány vyššími dotacemi od MŠMT a úsporami v jiných kategoriích, kde nedošlo například k úplnému dočerpání všech rezervovaných finančních prostředků. Celkově lze rok 2016 shrnout tím, že ČAS dosáhl přebytku 9,5 mil Kč a vytvořil si tak jisté rezervy na roky následující.

Roky 2011, 2013 a 2014 dokazovaly, že je možné i přes hrozící rizika dodržet plánované výdaje, a ještě v lepším případě zrealizovat úsporná opatření. Jak můžeme vidět v Tabulce číslo 6, došlo v roce 2011 ke kladnému rozdílu 4,1 mil Kč mezi plánovanými a skutečnými výdaji. I když i v tomto roce vznikaly situace, kdy svaz musel přistoupit k překročení plánovaných hodnot, tak tato skupina nepřevažovala. Dle výroční zprávy ČAS z roku 2011 byl tento rok *„velmi náročný na koordinaci finančních zdrojů zabezpečujících jednak samotný rozpočet ČAS, ale také i aktivity, které rozpočet ČAS kryl jen zčásti a hlavní tíha jejich financování spočívala mimo sféru rozpočtu ČAS.“* (Výroční zpráva ČAS 2011) Byl to případ zejména ME 23 v Ostravě, kterého se účastnilo 35 českých atletů. K dalším větším úsporám došlo v kapitole propagace a prezentace, konkrétně se ušetřilo 1,6 mil Kč při pořádání ankety Atlet roku, v komunikaci a tiskovém oddělení byly zajištěny úspory 0,5 mil Kč a o 2 mil Kč také ve složce účast na sportovních soutěžích, kde šlo konkrétně o vypravení reprezentačních výprav na MS v Tegu a zmiňované ME do 23 let v Ostravě.

O 100 tisíc Kč více ČAS našetřil v roce 2013. Nepatrné úspory byly zaznamenány ve složkách sportovní příprava (včetně mezd trenérů), komunikace a tiskové oddělení, propagace a prezentace, ještě například ve vzdělávání a při účasti českých atletů na sportovních soutěžích. I když byly výdaje dosti ovlivněny cenovou hladinou při MS do-

spělých v Moskvě a vyšším počtem nominovaných účastníků na MS do 17 let v Doněcku, podařilo se náklady kompenzovat úsporami dosaženými v jiných finančních položkách. Při poskytování finančních příspěvků na podporu sportovních středisek, která postupně nově vznikají v rámci klubů nebo oddílů, se svaz dopustil chyby, jelikož z vyčleněné částky čítající 1 mil Kč. na nová střediska svaz použil 300 tisíc Kč na činnost dosavadním střediskům, která již v ČR několik let fungují. V tomto roce nastaly poprvé po dlouhé době menší komplikace, protože dceřiná společnost neposkytla příspěvek svazu za reklamní činnost z důvodu odkládání podpisu nové smlouvy s generálním partnerem, kterým je Česká Spořitelna. Nic to však nezměnilo na konečném výsledku hospodaření s výdaji, svaz měl dostatek jiných úspor v průběhu roku na pokrytí této nepříjemnosti.

ČAS dosáhl kladného rozdílu mezi plánovanými a skutečnými výdaji také v roce 2014. V porovnání se všemi roky v rozmezí 2010–2016 se jednalo o nejvyšší vzniklý rozdíl ve výši 5,3 mil Kč vůbec. Průběh roku sice přinesl navyšování výdajů, nicméně vznikaly také úspory ve většině kapitol výdajové struktury. Jednou takovou je například sportovní příprava, kde došlo k nevyčerpání částky 4,7 mil Kč, která byla určená na materiální zabezpečení pro seniorskou reprezentaci, konkrétně šlo o sady oblečení od firmy NIKE, jenž bylo levnější, než svaz očekával. Další pokles byl viditelný u projektu dotování VSCM. Úroveň výdajů se pohybovala jen na 56 % oproti očekávání na začátku roku. Významné úspory přineslo pořádání mistrovských soutěží v půlmaratonu, silničním běhu a obě seniorská mistrovství v hale i na dráze. Svaz vypravil 18 různých reprezentačních výprav na velké zahraniční akce. Nejvíce se podařilo ušetřit na nákladech spojených s účastí České republiky na ME v Curychu ve Švýcarsku a na MS juniorů v americkém Eugene, kterého jsem se účastnila i já a musím uznat, že například v ubytování se tyto úspory z části projeví. Svaz také nespotřeboval prostředky přijaté od ČOV na základě loterijního zákona, a tak přibližně 4,4 mil Kč zůstaly uloženy na účtu k dispozici do dalších let. Podmínkou je, že se tyto prostředky musí čerpat výhradně na mládežnickou atletiku.

Celkové výdaje v letech 2010-2016 lze hodnotit kladně. Nikde se neobjevily výrazné propady mezi každoročně naplánovanými a skutečně vynaloženými výdaji spojenými se všemi položkami struktury, jež jsou uvedené výše. Záporné rozdíly v letech 2010, 2012, 2015 a 2016, které jsem popsala, nezpůsobily svazu kritické problémy, protože jeho celková činnost vykazovala pokaždé kladné finanční přebytky viz. Tabulka č. 3.

Výdaje na pořádání atletických soutěží

V následujících třech podkapitolách blíže vyhodnotím činnost svazu ve složkách výdajové struktury, které byly v průběhu let 2010–2016 těmi nejdůležitějšími. Pro hodnocení jsem vybrala první tři. Nejdříve se zaměřím na výdaje určené na pořádání atletických soutěží, poté na výdaje na sportovní přípravu a závěrem vyčíslím a popíšu nakládání s příspěvky pro atletické kluby a oddíly.

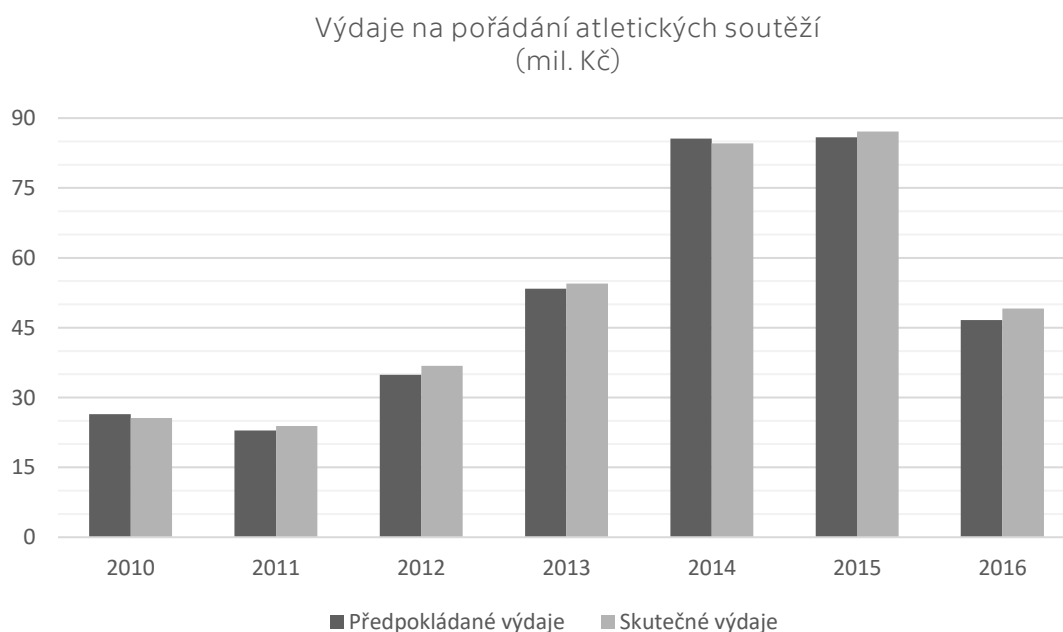
Níže uvedená Tabulka č. 14 zobrazuje výdaje, vynaložené na pořádání atletických soutěží, které ČAS uvažoval na začátku každého roku v rozpočtovém záměru, a které tvoří 32 % z celku.

Tabulka 14 - Výdaje na pořádání atletických soutěží v letech 2010-2016

Rok	Předpokládané výdaje [Kč]	Skutečné výdaje [Kč]
2010	26 428 400	25 610 900
2011	22 856 100	23 908 000
2012	34 926 000	36 758 700
2013	53 345 700	54 488 700
2014	85 645 500	84 595 600
2015	85 920 900	87 098 800
2016	46 614 200	49 136 000

Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv ČAS 2010–2016

Obrázek 5 - Výdaje na pořádání atletických soutěží v letech 2010-2016



Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv ČAS 2010–2016

Jak je vidět na Obrázku č.5 skutečné výdaje od roku 2011 postupně rostou až do roku 2015. Následně nastává výrazný propad přibližně o 38 mil Kč v roce 2016. Tato zřejmá změna je lehce odůvodnitelná. Od roku 2013 byl ČAS zatížen propagací a přípravami spojenými s pořádaným HME 2015 v Praze. Tato akce byla a bude na několik let určitě nejvýznamnější, co se organizace týče a nejen toho. ČR se díky tomuto mistrovství a preciznímu přístupu všech pomáhajících dobrovolníků, dostala do povědomí světové úrovně. Skutečné výdaje v této oblasti převyšovaly ty plánované v pěti případech.

Výdaje na sportovní přípravu

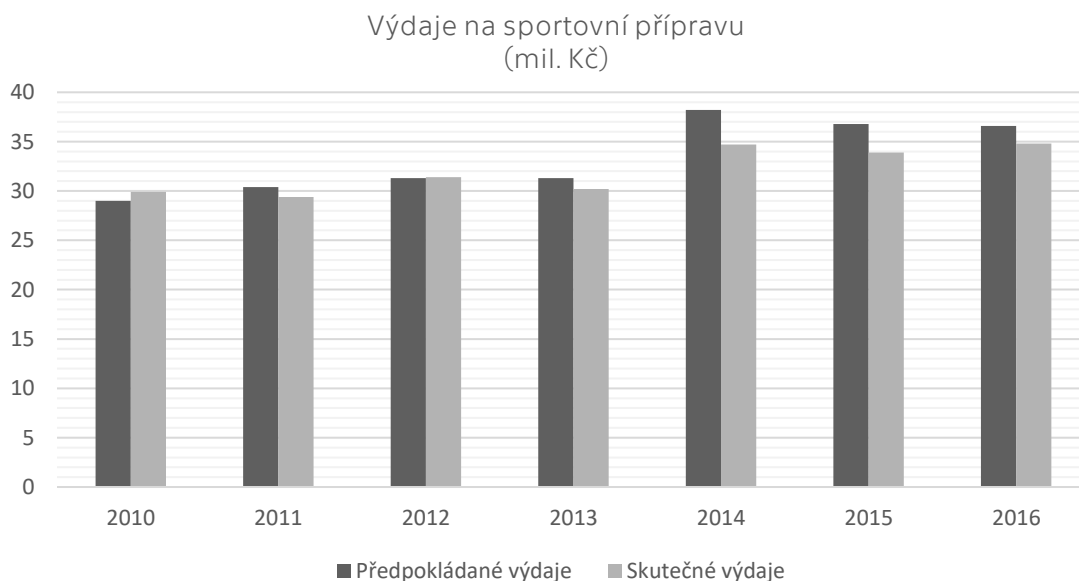
Druhou nejvíce podstatnou položkou ve výdajové struktuře svazu jsou z 22 % zastoupeny výdaje na sportovní přípravu (včetně mezd trenérů). V následující tabulce uvádím stav těchto výdajů v průběhu analyzovaného období 2010-2016.

Tabulka 15 - Výdaje na sportovní přípravu v letech 2010-2016

Rok	Předpokládané výdaje [Kč]	Skutečné výdaje [Kč]
2010	28 976 500	29 930 100
2011	30 357 100	29 377 500
2012	31 253 900	31 436 300
2013	31 342 300	30 194 700
2014	38 219 300	34 729 900
2015	36 833 600	33 936 400
2016	36 558 600	34 833 200

Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv ČAS 2010–2016

Obrázek 6 - Výdaje na sportovní přípravu v letech 2010-2016



Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv ČAS 2010–2016

Pokud porovnáme Obrázek č. 5 s Obrázkem č. 6, je dobře vidět, že na druhém grafu se hodnoty obou skupin výdajů vyskytují v rozmezí 28–38 mil Kč., tedy všechny přibližně stejně. Důvodem je malá pravděpodobnost výskytu náhlé nebo dlouhodobě zatěžující situace, která by ve větší míře mohla výdaje v této části ovlivnit. Svaz v každém roce počítal na začátku vždy se skoro stejnými výdaji kromě roků 2014, 2015 a 2016, kdy očekávaná částka přesáhla hranici 35 mil Kč. Ve skutečnosti pouze v letech 2010 a 2012 ČAS přesáhl předpokládaný limit, který si předem stanovil, v prvním případě zhruba o 954 tisíc Kč a ve druhém pouze o 182 tisíc Kč. Celkově je patrné, že si svaz v této položce počínal velmi dobře v průběhu všech analyzovaných let.

Příspěvky pro atletické kluby a oddíly

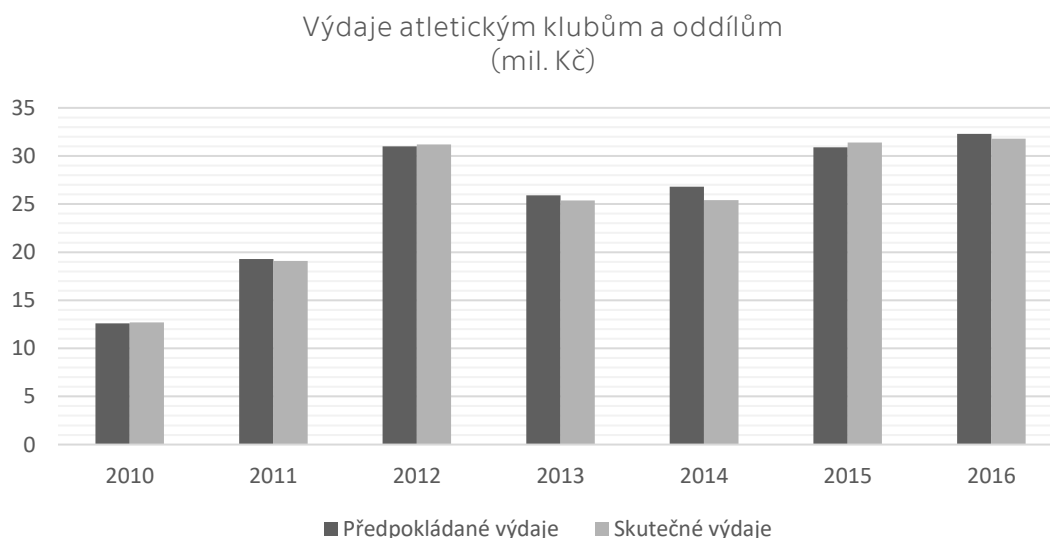
Posledními hodnocenými výdaji jsou příspěvky, které ČAS poskytuje atletickým klubům a oddílům v České republice, konkrétně například příspěvky na provoz a údržbu sportovišť, podpora talentované mládeže apod. Statistiky ČAS uvádí, že existuje více než 315 atletických klubů v ČR. Členská základna každého klubu se může rok od roku měnit, proto je náročné předem připravit a rozložit dotace, tak aby splňovaly požadovaná kritéria. V následující tabulce jsou uvedeny předpokládané a skutečné výdaje v období 2010-2016.

Tabulka 16 - Výdaje poskytované atletickým klubům a oddílům v letech 2010-2016

Rok	Předpokládané výdaje [Kč]	Skutečné výdaje [Kč]
2010	12 757 600	12 771 000
2011	19 279 600	19 128 600
2012	31 032 700	31 241 800
2013	25 867 000	25 365 900
2014	26 837 100	25 410 100
2015	30 887 400	31 433 700
2016	32 258 700	31 769 900

Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv ČAS 2010–2016

Obrázek 7 - Příspěvky pro atletické kluby a oddíly v letech 2010-2016



Zdroj: vlastní zpracování, dle výročních zpráv ČAS 2010–2016

Z Obrázku č. 7 je patrné, že nejnižší podpory 12,7 mil Kč od svazu se dostalo atletickým klubům v roce 2010, naopak nejlepší situaci zaznamenal rok 2016. Tento obrázek je dán celkovým vývojem atletiky v ČR, vynikají nové kluby, přibývá dětí, které se chtějí věnovat atletice. Ne nadarmo je atletická všestrannost považována za nejlepší přípravu pro ostatní sporty. Rok 2012 se téměř vyrovnal skutečným výdajům jako v roce 2016. Tyto dvě položky se společně lišily jen o 521 tisíc Kč, díky zvýšení příspěvků na činnost

klubů, navýšení příspěvků na údržbu nebo vyšší podpoře talentované mládeže. Pouze dvakrát v zanedbatelné míře přesahovaly skutečné výdaje nad plánovanými. Ukazuje to pečlivost při schvalování výdajů na každém zasedání výboru ČAS a dobře odvedenou práci svazu v rámci kapitoly příspěvky pro atletické kluby a oddíly.

3.5 Silné a slabé stránky financování

Z analýzy finančních zdrojů, výdajů a rozpočtu svazu z let 2010–2016 vyplývá, že ČAS byl po celou dobu činnosti schopen pokrýt veškeré své výdaje z poskytnutých zdrojů. Navíc, jak uvádí výroční zprávy od roku 2011, byl ČAS v situaci, že si dokázal tvořit určité finanční rezervy na roky následující. Tyto finance byly využity v nepříznivé krizi, které svaz musel čelit v 1. čtvrtletí roku 2015, kdy se během průběžného hodnocení pohyboval 10 mil. Kč ve ztrátě. Bez těchto rezerv by ČAS nedokázal pokrýt ani svoji základní činnost, natož pořádání mezinárodních akcí nebo pokračovat v podpoře reprezentantů či atletických klubů. Pro závěrečný přehled uvádím, jaké, dle výsledků mé analýzy, měl a má ČAS silné a slabé stránky financování.

Silné stránky

- Zbavení se veškeré dluhové zátěže již na začátku analyzovaného období, tedy v roce 2010
- Každoroční dosažení finančního přebytku
- Každý rok navyšující se rozpočet, z čehož vyplývají vyšší příjmy
- Dobře nastavená struktura finančních příjmů a výdajů
- Zisk vyšších dotací od státu každý další rok
- Nad očekávání překročení původně stanovených cílů v letech 2012–2016
- Narůstající finanční rezervy svazu od roku 2012
- Vyšší příjmy z výtěžků loterií od roku 2014 díky novele loterijního zákona
- Nadprůměrná dvouletá podpora svazu z vládního sektoru, ČOV a ostatních sponzorů díky pořádání HME 2015
- Generální partner Česká spořitelna, a.s.
- Úspěšná reprezentace ČR

Slabé stránky

- Pozdní vyhodnocení 1. čtvrtletí vývoje rozpočtu v roce 2010, kvůli zavedení nové směrnice
- Každý rok navyšující se rozpočet, z čehož vyplývají vyšší výdaje a rizika
- Nenaplněný rozpočtový záměr v roce 2010, 2011 a 2013
- V roce 2014 a 2016 schválený schodek na začátku rozpočtového záměru
- Výkyvy ve finanční podpoře od dceřiné společnosti Česká Atletika s.r.o.
- Dvouleté prodlevy s převzetím strahovské haly do osobního vlastnictví
- Výpadek v položce výběr poplatků za administrativní poplatky při hodnocení příjmů v roce 2012
- Několika miliónové ztráty na darech od generálního partnera v roce 2013
- V roce 2015 v 1. čtvrtletí svaz 10 mil. Kč v mínusu

- Od roku 2017 změna loterijního zákona, což znamená nižší podporu ze strany ČOV z výtěžků loterií a dalších hazardních her.

Hodnocení získávání finančních prostředků lze považovat za kladné. Atletika má mezi sporty společně s fotbalem, hokejem a basketbalem jednu z nejprestižnějších a nejlépe dotovaných pozic v ČR, proto ČAS ze svých finančních zdrojů nejvíce těží ze státních dotací. Nemalou podporu má i ze strany ČOV, sponzorů, krajů a měst. Plusem je, že se svazu každoročně daří ze získaných prostředků plnit stanovené ekonomické cíle, pokrýt veškeré výdaje, odkládat rezervy a díky tomu i nadále podporovat atletiku v ČR.

Vyskytující se hrozby, kam se řadí například možná ekonomická krize, se kterou se pojí ztráty sponzorů, dělení dotací do jiných sportovních odvětví, nevyrovnané sportovní výkony atletů, a tedy klesající příspěvky ve formě odměn za dosažené výsledky nebo například hrozící finanční schodek při převyšujících výdajích, by měl mít svaz na paměti, a díky svým silným stránkám možnost vzniku rizika eliminovat nebo úplně odstranit, což se například na začátku roku 2015 podařilo.

ČAS nevykazuje dlouhodobé nedostatky, pro které by bylo třeba navrhnout řešení. Co se týče krátkodobých výpadků a vznikajících odchylek, například od předem stanoveného rozpočtového plánu na začátku každého roku, je důležité přistoupit k detailnějšímu plánování v rizikových oblastech. Dát si pozor na vynechání některých položek ze struktury příjmů a výdajů při samotné tvorbě rozpočtu na daný rok. Může to pak znamenat zbytečné čerpání rezerv. Jelikož jsou finanční zdroje z části závislé na členských, účastnických, přestupových a administrativních příspěvcích, bylo by dobré, aby svaz nepolevil v pořádání propagačních akcí pro mládež a dál si rozšiřoval základnu a pokryl ztráty u členů, kterým například věk nedovolí v atletické kariéře pokračovat. Pravidelný příjem má svaz od svých sponzorů, které by se mohl pokusit rozšířit, stejně tak, jako marketingovou propagaci prostřednictvím dceřiné společnosti.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat financování Českého atletického svazu za posledních sedm let činnosti. Porovnat jednotlivé roky, zhodnotit získávání finančních prostředků a následné hospodaření s nimi v souvislosti se stanoveným rozpočtovým plánem.

V teoretické části jsem rozebrala na základě uvedené literatury financování sportu v ČR, z čehož vyplynulo, že se většina autorů téměř shoduje a finanční zdroje v této oblasti dělí do pěti větších kategorií – státní dotace, financování z krajů, měst a obcí, financování z příjmů loterijských a sázkových společností, financování z vlastních zdrojů a poslední kategorií jsou ostatní zdroje. Největší podíl finanční podpory přichází z vládního sektoru, konkrétně z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, které je v užším měřítku následováno Ministerstvem financí a Ministerstvem vnitra. K tomuto modelu financování se blíží i ČAS.

Za účelem dosažení vymezeného cíle práce jsem analyzovala a vzájemně porovnávala již zmíněné roky hospodářské činnosti svazu, který získává finanční prostředky z patnácti oblastí. Největší podíl mají státní dotace, jež tvoří přibližně 72 % celkových příjmů. Další v pořadí následují příspěvky od Českého olympijského výboru, dary, a to převážně od generálního partnera svazu a přijaté příspěvky od atletických oddílů. Druhá polovina této části byla věnována výdajům a následnému hodnocení. ČAS vždy dosahoval finančního přebytku, tudíž se mu dařilo pokrýt veškeré výdaje, které byly spojeny hlavně s pořádáním atletických soutěží a sportovní přípravou.

Dle analýzy je vidět, že ČAS má dobře nastavenou strukturu finančních příjmů a výdajů. Každoroční dosažení finančního přebytku bylo dobrým příslibem do dalších let. Zástupci svazu tak mohli poskytnout větší podporu mládežnickým kategoriím, od nichž se odvíjí budoucnost české atletiky. Svazu se také každoročně navyšovaly státní dotace. Pouze v roce 2016 byly očekávané dotace vyšší než skutečně obdržené. Podle mě těmito silnými stránkami v oblasti financování dokázal svaz odvrátit hrozící rizika a zlepšit si finanční situaci do budoucna. Slabé stránky mají spíše krátkodobý charakter. Potvrzují to například dvouleté prodlevy s převzetím strahovské haly do osobního vlastnictví nebo ztráty na darech od generálního partnera pouze v roce 2013. Analýza ukázala, že svaz i přes hrozící finanční deficit v letech 2014 a 2016 dokázal nepříznivý stav otočit a pokrýt veškeré své výdaje bez potíží. Naopak byl schopen ve všech letech dosáhnout finančního přebytku a počínaje rokem 2012 si tvořit rezervy do dalších let své hospodářské činnosti.

Seznam použité literatury

KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck. *Ekonomie* (C.H. Beck). ISBN 80-717-9847-9.

MACHKOVÁ, Hana, 2006. *Mezinárodní marketing*. 2. rozšířené a přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-1678-X.

REKTOŘÍK, Jaroslav, 2002. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Praha: Ekopress. ISBN 80-861-1960-2.

JANSTA, Miroslav, 2015. *Financování základních článků sportu, role krajů a obcí* [online]. In: [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://www.olympic.cz/upload/files/Prezentace-M.-Jansta-Tyrsuv-dum-6.10.2015.pdf>

KLOBOUČKOVÁ, Sylvie, Apolena ONDRÁČKOVÁ a Jakub VANÍČEK, 2016. *Veřejné peníze ve sportu: Financování sportu statutárními městy a kraji* [online]. In: s. 25 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://www.olympic.cz/upload/files/Financovani-sportu-statutarnimi-mesty-a-kraji-2016.pdf>

KOVÁŘ, David, 2012. *Informace sportovním subjektům k reakcím obcí na návrhy sportovního prostředí pro distribuci prostředků z hazardu v roce 2012* [online]. In: [cit. 2018-03-22]. Dostupné z: <http://www.olympic.cz/upload/files/cstv01.pdf>

Český atletický svaz: *Atletika* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://www.atletika.cz/>

Český olympijský výbor [online], 2012 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <https://www.olympic.cz/home>

Koncepce podpory sportu a pohybových aktivit občanů Ústeckého kraje na období 2018 až 2028 [online], 2018. In: . [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: http://www.kr-ustecky.cz/assets/File.ashx?id_org=450018&id_dokumenty=1718694

Koncepce státní podpory sportu v ČR, 2009. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://www.olympic.cz/docs/cov/koncepce-statni-podpory-sportu-v-cr.pdf>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online], 2018. Praha [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz>

Počátky české atletiky. *Atletika: Historie* [online]. Praha: Český atletický svaz [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <https://www.atletika.cz/o-nas/historie/pocatky-ceske-atletiky/>

Poválečné proměny: Ne úplně šťastné státní zásahy, *Atletika: Historie* [online]. Praha: Český atletický svaz [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <https://www.atletika.cz/o-nas/historie/povalecne-promeny/>

Za druhé světové války: Omezení atletické činnosti, *Atletika: Historie* [online]. Praha: Český atletický svaz [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <https://www.atletika.cz/o-nas/historie/za-druhe-svetove-valky/>

Zaostřeno na: Halové mistrovství světa, *Atletika* [online]. Praha: Český atletický svaz [cit. 2018-02-19]. Dostupné z: <https://www.atletika.cz/zaostreno-na/halove-mistrovstvi-sveta/>

Zaostřeno na: Mistrovství Evropy do 23 let, *Atletika* [online]. Praha: Český atletický svaz [cit. 2018-02-19]. Dostupné z: <http://www.atletika.cz/zaostreno-na/mistrovstvi-evropy-do-23-let/schvalena-nominace/>

Zákon o podpoře sportu, Koncepce sportu pro období let 2016–2025, Programy MŠMT pro rok 2017 [online], 2016. In: s. 8 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: <https://www.ftvs.cuni.cz/FTVS-677-version1-12122016-koncepce-sportu-progr.pdf>

Výroční zprávy ČAS 2010–2016

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Podíly jednotlivých subjektů na financování sportu v letech 2007-2011 ...	9
Obrázek 2 - Dotace v letech 2010-2016.....	28
Obrázek 3 - Příspěvky od ČOV v letech 2010-2016.....	31
Obrázek 4 - Očekávané a skutečně přijaté dary v letech 2010-2016.....	32
Obrázek 5 - Výdaje na pořádání atletických soutěží v letech 2010-2016	43
Obrázek 6 - Výdaje na sportovní přípravu v letech 2010-2016	44
Obrázek 7 - Příspěvky pro atletické kluby a oddíly v letech 2010-2016.....	45

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Finanční dary od loterijních společností v letech 2014-2016	13
Tabulka 2 - Rozvaha ČAS.....	17
Tabulka 3 - Počet úprav schváleného rozpočtu	20
Tabulka 4 - Schválený rozpočet v letech 2010-2016	21
Tabulka 5 - Skutečný přebytek v letech 2010-2016.....	22
Tabulka 6 - Plánované a skutečné příjmy v letech 2010-2016.....	26
Tabulka 7 - Státní dotace v letech 2010–2016.....	28
Tabulka 8 - Bilance vládního sektoru a dotace v letech 2010-2016	29
Tabulka 9 - Očekávané a skutečné příspěvky od ČOV v letech 2010-2016.....	30
Tabulka 10 - Dary v letech 2010-2016	32
Tabulka 11 - Přijaté poplatky a příspěvky v letech 2010-2016	33
Tabulka 12 - Příspěvky na pořádání soutěží v letech 2010-2016.....	34
Tabulka 13 - Plánované a skutečné výdaje v letech 2010–2016	40
Tabulka 14 - Výdaje na pořádání atletických soutěží v letech 2010-2016.....	43
Tabulka 15 - Výdaje na sportovní přípravu v letech 2010-2016.....	44
Tabulka 16 - Výdaje poskytované atletickým klubům a oddílů v letech 2010-2016.....	45

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Tereza Vytlačilová

V Praze dne: 23. 04. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis