

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

VÁCLAV ŠÁMAL

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Podpora sportu ve vybrané obci
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Václav Šámal**
Osobní číslo: **E22404**
Studijní program: **B0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**
Specializace: **Ekonomika regionálního sportu**
Téma práce: **Podpora sportu ve vybrané obci**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analyzovat systém podpory sportu ve vybrané obci a navrhnout jeho optimalizaci tak, aby vedl k efektivnějšímu vynakládání finančních prostředků a k dosažení maximálního prospěchu pro sportovní aktivity v obci.

Osnova:

- Význam sportu v ekonomice.
- Financování sportu v obcích.
- Analýza financování sportu ve vybrané obci.
- Závěry a návrhy doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací: **-**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

LEEDS, Michael; VON ALLMEN, Peter a MATHESON, Victor A. *The economics of sports*. Sixth edition. New York and London: Routledge/Taylor & Francis Group, 2018. ISBN 978-0-8153-6824-3.
NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
PEKOVÁ, Jitka; JETMAR, Marek a TOTH, Petr. *Veřejný sektor, teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-209-4.
PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. *Finance*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5608-0.
SVOBODA, František. *Ekonomika veřejného sektoru*. Praha: Ekopress, 2017. ISBN 978-80-87865-35-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ondřej Kuba, Ph.D.**
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Podpora sportu ve vybrané obci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29. 07. 2025

.....
Václav Šámal v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Zde bych rád poděkoval vedoucímu své bakalářské práce Ing. Ondřejovi Kubovi, Ph.D., za jeho cenné odborné rady, trpělivost a podporu, které mi po celou dobu přípravy i vypracování této práce nesmírně pomohly.

ANOTACE

Tato bakalářská práce analyzuje systém podpory sportu ve městě Kutná Hora a formuluje doporučení pro jeho optimalizaci. První, teoretická část vymezuje ekonomicko-spoločenský význam sportu, model veřejného a soukromého financování a specifika obecních rozpočtů, včetně právních a institucionálních rámců podpory sportu v České republice. Druhá, praktická část aplikuje komparativní analýzu na Kutnou Horu a referenční město Kolín. Analýza zahrnuje vývoj rozpočtů obou měst a jejich výdajů na sport v letech 2019–2023, strukturu dotací, systém grantových programů a model správy sportovní infrastruktury. Závěrem je pak doporučení pro zlepšení hospodaření a optimalizaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podpora sportu, financování sportu, veřejné rozpočty, dotace, analýza, veřejný sektor

TITLE

Promotion of sport in the selected municipality

ANNOTATION

This bachelor thesis analyses the system of sport support in Kutná Hora and formulates recommendations for its optimization. The first, theoretical part defines the economic and social significance of sport, the model of public and private financing and the specifics of municipal budgets, including the legal and institutional frameworks of sport support in the Czech Republic. The second, practical part applies the comparative analysis to Kutná Hora and the reference city Kolín. The analysis includes the development of the budgets of both cities in 2019-2023, the structure of subsidies, the system of grant programmes and the model of sports infrastructure management. It then concludes with recommendations for management improvement and optimization.

KEYWORDS

Sport support, sport funding, public budgets, subsidies, analysis, public sector

OBSAH

ÚVOD	11
1 Ekonomicko-společenský význam sportu	12
1.1 Pojetí sportu v současné společnosti.....	12
1.2 Vliv sportu na jednotlivce a společnost	13
1.3 Kategorizace sportovní aktivity	14
1.4 Ekonomie sportu	14
2 Financování sportu.....	21
2.1 Ziskový a neziskový sport	21
2.2 Financování sportu z veřejných zdrojů	22
2.3 Soukromé zdroje financování sportu	27
3 Cíl a metodika porovnání.....	29
3.1 Charakteristika města Kutná Hora	29
3.2 Charakteristika města Kolín.....	30
4 Analýza financování sportu v Kutné Hoře a Kolíně.....	31
4.1 Výdaje obcí v oblasti sportu	31
4.2 Příjmy obcí v oblasti sportu	36
4.3 Porovnání programové dotace měst Kutná Hora a Kolín pro rok 2025	40
5 Zhodnocení analýzy a návrhy pro zlepšení.....	42
ZÁVĚR	44
POUŽITÁ LITERATURA	45

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Výdaje na sport ze SR 2015 - 2023 (mld. Kč.)	23
Graf 2: Podíl výdajů na sport z celkových výdajů obcí (2019 - 2023).....	31
Graf 3: Podíl příjmů ze sportu na celkových příjmech.....	37
Graf 4: Poměr pokrytí výdajů na sport. příjmy ze sportu	38

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Podíl běžných a kapitálových výdajů na sport - Kolín (tis. Kč.; %)	32
Tabulka 2: Podíl běžných a kapitálových výdajů na sport - Kutná Hora (tis. Kč.; %).....	32
Tabulka 3: Rozpad běžných výdajů na sport - Kutná Hora	34
Tabulka 4: Rozpad běžných výdajů na sport - Kolín.....	34
Tabulka 5: Rozpad kapitálových výdajů na sport Kolín.....	35
Tabulka 6: Rozpad kapitálových výdajů na sport Kutná Hora	36
Tabulka 7: Členění příjmů za období 2019 – 2023 u měst Kolín a Kutná Hora	39
Tabulka 8: Porovnání programové dotace obcí	40

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR – Česká republika

DPH – Daň z přidané hodnoty

DPFO – Daň z příjmů fyzických osob

DPPO – Daň z příjmů právnických osob

EFRR – Evropský fond pro regionální rozvoj

ESF+ – Evropský sociální fond Plus

EU – Evropská unie

HDP – Hrubý domácí produkt

HPH – Hrubá přidaná hodnota

IROP – Integrovaný regionální operační program

KH – Kutná Hora

KO – Kolín

MF – Ministerstvo financí

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

NSA – Národní sportovní agentura

OH – Olympijské hry

PPP – Public-Private Partnership (veřejně-soukromé partnerství)

SMSK – Správa městských sportovišť Kolín, a.s.

SR – Státní rozpočet

WHO – World Health Organization (Světová zdravotnická organizace)

ÚVOD

Sport hraje v moderní společnosti klíčovou roli nejen jako prostředek k udržení fyzické kondice a duševního zdraví, ale i jako významný nástroj sociální integrace a komunitního rozvoje. Přispívá k utváření pozitivních hodnot, jako jsou fair play, týmová spolupráce nebo vytrvalost, a podporuje mezilidské vztahy napříč generacemi i sociálními skupinami. Vedle společenského přínosu má sport také nezanedbatelný ekonomický význam – vytváří pracovní místa, podporuje místní podnikání, přitahuje investice a zvyšuje atraktivitu regionu. Investice do sportovní infrastruktury a podpory sportovních aktivit se proto často vrací v podobě zdravější a aktivnější populace i rozvoje lokální ekonomiky.

Financování sportu v České republice je postaveno na kombinaci veřejných a soukromých zdrojů, přičemž významnou roli hraje stát, kraje a především obce. Obce často nesou odpovědnost za výstavbu, provoz a údržbu sportovní infrastruktury, stejně jako za podporu místních sportovních klubů a volnočasových aktivit pro děti a mládež. Tato role je však spojena s řadou výzev, mezi které patří omezené rozpočty, nerovnoměrné rozdělení dotací nebo potřeba modernizace zastaralých sportovišť. Aktuálně se také diskutuje o systémovém nastavení státní podpory a o zajištění větší transparentnosti a efektivity při rozdělování finančních prostředků. Vzhledem k rostoucím nárokům na kvalitu sportovního zázemí a zároveň potřebě zpřístupnit sport co nejširší veřejnosti se tak podpora sportu stává důležitou agendou místních samospráv.

Cílem práce je analyzovat systém podpory sportu ve vybrané obci a navrhnout jeho optimalizaci tak, aby vedl k efektivnějšímu vynakládání finančních prostředků a k dosažení maximálního prospěchu pro sportovní aktivity v obci. Předmětem zkoumání jsou jednotlivé dotační programy a finance Kutné Hory a Kolína za roky 2019 - 2023 a přehled jejich alokování.

Práce je rozdělena do 5 kapitol. První kapitola se věnuje významu sportu v ekonomii a jaký má význam pro společnost. Ve druhé kapitole je obecně popsáno financování sportu v obcích. Ve třetí kapitole jsou představena obě města a metodika porovnání. Čtvrtá kapitola je zaměřena na analýzu financování sportu v Kutné Hoře a srovnání s městem Kolín. Analyzovány jsou dotační programy a způsoby využití finančních prostředků. Poslední kapitola je věnována závěrům a doporučením, jak optimalizovat systém podpory sportu v dané obci.

1 Ekonomicko-společenský význam sportu

Dle Novotného (2000), sport představuje nejen populární volnočasovou aktivitu, ale také významný společenský fenomén, který zasahuje do řady oblastí veřejného života. Jeho přínos se projevuje především v oblasti zdraví – pravidelná fyzická aktivita pomáhá předcházet civilizačním chorobám a zlepšuje celkovou kvalitu života. Ve vzdělávání podporuje rozvoj klíčových kompetencí, jako jsou disciplína, spolupráce či vytrvalost. Sport rovněž posiluje sociální soudržnost a komunitní život, protože vytváří prostor pro setkávání lidí napříč věkovými a sociálními skupinami. Kromě společenských přínosů má však sport i významný ekonomický rozměr – vytváří pracovní příležitosti, přitahuje investice do infrastruktury a podporuje místní i příjezdový turismus. Obce, kraje a stát proto vnímají sport jako nástroj nejen pro zlepšení kvality života obyvatel, ale i jako faktor regionálního rozvoje.

Tento širší význam sportu se odráží i v jeho pojetí v současné společnosti, jak je popsáno v následující kapitole.

1.1 Pojetí sportu v současné společnosti

Sport představuje podle Leedse, Allmena a Mathesona (2018) v současné společnosti významný fenomén, který přesahuje rámec volnočasové aktivity. Je vnímán nejen jako prostředek k udržení fyzické kondice, ale také jako nástroj pro zlepšování kvality života, rozvoj mezilidských vztahů a podporu sociální integrace. Jeho role se neustále proměňuje – od tradičního soutěžního pojetí směřuje stále více k inkluzivnímu modelu, který akcentuje zdravý životní styl, duševní pohodu a rovné příležitosti pro všechny věkové i sociální skupiny. Sport se stal také důležitou součástí mediálního prostoru, kde plní nejen zábavnou, ale i hodnototvornou a motivační funkci. Vzhledem k jeho mnohovrstevnatému významu je důležité jasně vymezit, co vše může být za sport považováno a jakým způsobem jej jednotlivé instituce definují a regulují.

Jak uvádí Novotný (2000), samotný pojem „sport“ nemá jednotnou a přesně vymezenou definici, neboť jeho obsah se vyvíjí v závislosti na kulturním, historickém i institucionálním kontextu. Původ slova sport lze nalézt v latinském *disportare* a starofrancouzském *le désputer*, což znamená „bavit se“ nebo „příjemně trávit čas“. Postupem času se význam slova posunul směrem k organizovaným pohybovým aktivitám, které jsou strukturovány určitými pravidly a často mají soutěžní charakter. Tato soutěžní podoba sportu klade důraz na výkon a selekci, což zároveň přináší otázky přístupnosti a rovnosti šancí.

Sport je v různých zdrojích definován odlišně, přičemž mezi možné přístupy patří:

- Právní hledisko ČR
- Dle Rady Evropy

Z **právního hlediska** je sport v České republice definován v zákoně č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, kde je označen jako veřejně prospěšná činnost. I když zákon sport nedefinuje zcela konkrétně, stanovuje rámec pro jeho podporu a rozvoj ze strany státu i samospráv, včetně možnosti financování z veřejných prostředků. Tento právní rámec zároveň reflektuje význam sportu pro zdraví obyvatel, jejich vzdělávání a sociální začlenění. (MŠMT, 2025)

Dle **Rady Evropy** (1992) je sport definován jako všechny formy tělesné aktivity, které jsou provozovány příležitostně nebo organizovaně a usilují o dosažení nebo o zlepšení fyzické kondice a duševní pohody, upevňování zdraví, dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních, či rozvoj společenských vztahů.

1.2 Vliv sportu na jednotlivce a společnost

Kvalita života je komplexní pojem, který odráží celkovou úroveň uspokojení základních lidských potřeb a spokojenosti s různými oblastmi života. Podle Světové zdravotnické organizace (WHO) zahrnuje kvalita života nejen fyzické zdraví, ale také psychickou pohodu, úroveň nezávislosti, sociální vztahy, ekonomické zabezpečení a vztah k životnímu prostředí (WHO, 1997). V odborné literatuře se kvalita života obvykle sleduje prostřednictvím vícerozměrných modelů, které zahrnují objektivní ukazatele (např. délka života, příjmová úroveň, zdravotní stav) i subjektivní hodnocení (např. osobní spokojenost, životní pohoda).

Sport významně přispívá ke **zlepšení kvality života**, a to jak na individuální, tak i na komunitní úrovni. V oblasti fyzického zdraví podporuje pravidelná pohybová aktivita prevenci civilizačních onemocnění, **zlepšuje kondici a celkovou tělesnou výkonnost**. Z pohledu psychické pohody působí sport jako prostředek ke **snižování stresu, zvyšování sebedůvěry a zlepšení nálady**. Jak uvádí Novotný (2005), sport může uspokojovat potřebu **osobního růstu** skrze překonávání postupně náročnějších cílů. Zároveň ale upozorňuje na riziko negativního sebe porovnávání s výkonnějšími jedinci, zejména mediálně známými sportovci, což může vést k frustraci a pocitu selhání.

Z hlediska sociálních vztahů, jak uvádí Pavlík (2004) poskytuje sport příležitost k **navazování kontaktů, spolupráci a budování komunitní soudržnosti**. Sportovní aktivity přirozeně propojují lidi různého věku, pohlaví i sociálního zázemí, a mohou tak významně přispívat k inkluzi a sociálnímu začlenění. V neposlední řadě sport ovlivňuje i životní styl – motivace k

dosažení lepších výkonů se často promítá do oblasti **stravování, spánku či plánování volného času**. Tento vliv je obzvlášť patrný u vrcholových sportovců, kde je dosahování výsledků spojeno s výraznou disciplínou a životními kompromisy.

Veřejné zdůrazňování přínosů sportu pro kvalitu života přispívá k tomu, že se sport stává stále oblíbenější aktivitou napříč různými věkovými i sociálními skupinami. Sport je dokonce tak významný, že vytváří národní identitu. Příkladem může být české hokejové vítězství a zlatá medaile v Naganu v roce 1998.

Dle Sekota (2003) je sport dominantní z hlediska sociálního a kulturního vlivu. Stal se každodenní součástí většiny populace. Lidé sport nejen aktivně provozují, ale i pasivně sledují a poslouchají sportovní utkání z různých médií. Sport je významným sociálním fenoménem, jehož dopady se mohou promítat do různých oblastí společenského života.

1.3 Kategorizace sportovní aktivity

Popularita sportu se promítá i do jeho různorodých forem – od rekreačních aktivit až po profesionální soutěže. Sport se dá kategorizovat z různých úhlů pohledů. Dle Lisse (2020), který se zaměřil na profesionalitu a časovou náročnost, se dělí sport následovně:

- Rekreační sport
- Poloprofesionální sport
- Profesionální sport

Rekreační sport představuje aktivitu, která je vykonávána především pro zábavu, zlepšení fyzické kondice a duševního klidu. Nejde o profesionální výkon, ani o soutěžení. Příkladem může být běhání v lese nebo plavání. **Poloprofesionální sport** – tento druh již sportovci vykonávají pro určitou sportovní organizaci. Pokud se sportovci daří umisťovat na vrchních příčkách, může se kariérně posunout do profesionálního sportu. Organizované hraní tenisu za klub je příkladem. **Profesionální sport** – vykonávají ho sportovci, kteří se tomu věnují profesně. Jsou placeni za své výkony a mají smlouvy s kluby. Jedná se například o profesionální fotbalisty nebo tenisty.

1.4 Ekonomie sportu

Sport má vedle svého společenského a zdravotního rozměru také významná ekonomický prvek, který lze analyzovat na mikroekonomické i makroekonomické úrovni. Tato kapitola se proto soustředí na ekonomické aspekty sportu a posuzuje jejich přínos pro stát i širší společnost.

Zvláštní pozornost je věnována sportu jako veřejnému statku, jehož různé podoby vyžadují adekvátní institucionální a finanční podporu.

1.4.1 Sport z makroekonomického hlediska

Dle Novotného (2011) rostoucí význam sportu v moderní společnosti se promítá právě do makroekonomických ukazatelů. Makroekonomie je oblast ekonomie, která se zaměřuje na celkové chování a výkon ekonomiky jako celku. Mezi hlavní pozorované jevy patří: HDP, nezaměstnanost, inflace, hospodářský cyklus a fiskální a monetární politika. (Provazníková, 2019). Sport se v tomto kontextu uplatňuje jako dynamicky se rozvíjející odvětví ekonomiky, které svým růstem a komplexními vazbami ovlivňuje právě tyto makroekonomické indikátory. Růstový trend dokládají empirická data ze „sportovních satelitních účtů“, které v rámci národních účtů vyčíslují podíl sportu na tvorbě hrubého domácího produktu (HDP), hrubé přidané hodnoty (HPH) a zaměstnanosti.

- **Evropská unie:** Podle studie Evropské komise (2018) dosahoval sport-related HDP v EU-27 již 2,12 % HDP a vytvářel 2,72 % veškeré zaměstnanosti, tj. více než 5,6 mil. pracovních míst.
- **Německo:** Nejnovější německý SSA uvádí, že sport v roce 2019 generoval 2,3 % HDP (80 mld. €) a 2,7 % celkové zaměstnanosti (GWS, 2024).
- **Francie:** Francouzská analýza BPCE L'Observatoire potvrzuje, že sportovní sektor představoval v roce 2022 přibližně 2,6 % HDP a zajišťoval kolem 450 000 pracovních míst (Annales des Mines, 2024).

Makroekonomický význam sportu se tedy standardně měří:

- **podílem sportovního sektoru na HDP / HPH** (v procentech či absolutních miliardách €),
- **příspěvkem k zaměstnanosti** (počet pracovních míst, podíl na celkové zaměstnanosti) a
- **multiplikačními efekty** zachycenými input-output analýzou SSA (např. indukovaná spotřeba během mega-akcí typu OH).

Tímto způsobem lze **kvantifikovat hospodářský přínos sportu a porovnat jej s jinými odvětvími** – v některých zemích již sport vytváří obdobný ekonomický objem jako zemědělství či energetika. Zahraniční příklady Francie a Německa ukazují, že **systematické sledování sportu na makroekonomické úrovni slouží vládám jako podklad pro veřejné investice i**

politiku podpory sportu, a poskytují tak relevantní precedent pro obdobné analýzy v České republice.

Zde jsou hlavní oblasti, kde má sport makroekonomický dopad dle SSA (2018):

- **Hospodářský růst a příjmy** - Sportovní zboží a služby zvyšují agregátní poptávku a tvoří samostatnou složku satelitních účtů. V celé EU dosáhl sport-related HDP 279,7 mld. € = 2,12 % HDP (SSA, 2012)
- **Zaměstnanost** - zaměstnaností se rozumí to, že sport vytváří pracovní místa v jednotlivých oblastech jako je organizace soutěží, řízení stadionů, spolupráce s médii koučování nebo v dnešní době oblast bez které se nedá obejít – marketing.
- **Kapitálové investice a multiplikační efekty** - Sport generuje jak soukromé, tak veřejné investice do infrastruktury (stadiony, cyklostezky, fitness centra) a vybavení. V Německu dosáhla sportovně charakteristická hrubá tvorba fixního kapitálu v roce 2019 9,1 mld. € (1,2 % celkových investic). (GWS, 2024)
- **Zdravotní a sociální externality** - Vyšší úroveň fyzické aktivity snižuje úmrtnost a nemoce, čímž se ušetří výdaje zdravotnictví a zvýší produktivita.
- **Daňové příjmy** - Sport vytváří jak nepřímé (DPH, spotřební daň), tak přímé (DPPO, DPFO) daňové toky.
- **Hospodářský dopad sportovních akcí** - Jednorázové události (OH, MS, kontinentální šampionáty) přináší krátkodobý vzestup HDP a zaměstnanosti prostřednictvím turismu, služeb a mediálních práv. Paříž v roce 2024 zvýšila v měsíci konání index PMI francouzského služebního sektoru na 17měsíční maximum a odhadovaný regionální přínos činí 12,2 mld. \$. (The Guardian, 2024)

1.4.2 Sport z mikroekonomického hlediska

Mikroekonomie sportu se zaměřuje na jevy související s rozhodováním jednotlivých ekonomických subjektů jako jsou spotřebitelé, firmy a vláda. Zkoumá, jak tato rozhodnutí probíhají na trzích, kde se nakupují a prodávají statky a služby, a snaží se porozumět vzorcům nabídky a poptávky, tvorbě cen a dosažení tržní rovnováhy. (C. Váduva, 2025)

Poptávka po produktech ve sportu

Nejčastější poptávající jsou individuální spotřebitelé, ale i firmy a obce. Výdaje na produkty a služby ve sportu jsou v neustále interakci s ostatními konkurenčními výdaji směřovanými do volného času. Jsou omezeni časem a výdaji v domácnosti. (Novotný, 2005)

Faktory ovlivňující poptávku po sportu (Novotný, 2005):

- **Struktura preferencí poptávajících** - zájmy, životní styl a postoje obyvatelstva k aktivnímu trávení volného času a ke sportu jako takovému.
- **Výše cen** - cenová dostupnost sportovních služeb a vybavení je klíčovým faktorem rozhodování zejména u domácností s nižšími příjmy.
- **Druh sportovních aktivit a produktů** - zda se jedná o rekreační, výkonnostní, nebo vrcholový sport; poptávka se liší také podle typu sportu (např. kolektivní vs. individuální sporty).
- **Kvalita** - úroveň zázemí, odbornosti trenérů, čistota a údržba sportovišť apod.
- **Technologie** - využití digitálních technologií ve sportu, například mobilních aplikací pro rezervaci sportovišť, virtuálních tréninkových platforem nebo moderních technologií při výrobě sportovního vybavení.
- **Prostorové rozložení poptávaného zboží a služeb** - dostupnost sportovišť a služeb v místě bydliště nebo jejich dopravní dosažitelnost.
- **Informace o možnostech sportovních aktivit** - míra propagace a dostupnosti informací o sportovní nabídce ve městě či obci.
- **Rozsah volného času** - množství času, které jednotlivci mohou věnovat sportovním činnostem mimo pracovní a rodinné povinnosti.
- **Výše příjmů** - ekonomická situace obyvatel ovlivňuje jejich schopnost hradit náklady spojené se sportem.
- **Institucionální a rámcové podmínky** - podpora sportu ze strany státu, krajů a obcí, legislativní prostředí, dotační programy a další systémové podmínky.
- **Nabídka a konkurence** - pestrost a kvalita sportovní nabídky v dané lokalitě, konkurence mezi sportovními zařízeními, kluby či soukromými poskytovateli služeb.

Nabídka sportovních produktů

Analýza nabídky představuje jeden ze základních prvků ekonomiky sportu, protože právě dostupné služby a jejich vlastnosti vytvářejí rámec, v němž se může realizovat poptávka. V teoretické rovině lze rozlišit pět klíčových okruhů, jež podmínky nabídky formují: struktura poskytovatelů, konkurenční prostředí trhu, veřejná podpora, cenotvorba a regionální dostupnost infrastruktury. (Gratton & Taylor, 2000)

Struktura poskytovatelů

Nabídku sportovních služeb lze podle vlastnicko-organizačních kritérií dělit na (Smith & Stewart, 2015):

- **Veřejný sektor** – obce, města či krajské samosprávy, případně národní sportovní agentury. Typicky provozují základní infrastrukturu (stadiony, plavecké bazény) a sledují veřejně-politické cíle, např. zvyšování fyzické aktivity obyvatelstva.
- **Neziskové subjekty** – tělovýchovné jednoty, sportovní kluby, nadace. Jejich primárním cílem není zisk, nýbrž sportovní rozvoj členů; financují se kombinací členských příspěvků, grantů a darů.
- **Komerční poskytovatelé** – podniky fungující na tržním principu (fitness centra, soukromé arény, wellness). Jejich nabídka je senzitivní na solventní poptávku a konkurenční tlak.
- **Hybridní modely** – formy veřejně-soukromého partnerství (PPP) či outsourcingu, kdy veřejný vlastník infrastruktury uzavře smlouvu se soukromým provozovatelem.

Charakteristika trhu a konkurenční prostředí

Trhy se sportovními službami se nejčastěji vyznačují **monopolistickou konkurencí**: jednotliví provozovatelé se odlišují kvalitou zázemí, doplňkovými službami a značkou, avšak nabízejí substituční produkt – volnočasovou fyzickou aktivitu. V některých segmentech (např. sjezdovky) však může podmínka vysokých vstupních investic vytvářet **lokální přirozený monopol**. Existence substitutů mimo sport (kultura, cestovní ruch) zasazuje sportovní nabídku do širší volnočasové konkurence o čas a rozpočet spotřebitele. (Novotný a kol., 2010)

Vliv veřejné podpory a dotací

Veřejná podpora může mít formu **investičních grantů** (výstavba, modernizace), **neinvestičních provozních příspěvků** (úhrada části nákladů na energii, mzdy) či **daňových úlev** (snížené sazby DPH, osvobození od daně z nemovitosti). Dopady dotací lze shrnout do dvou rovin:

- **Snížení fixních nákladů** - pokles průměrných nákladů a stabilizace cen pro uživatele.
- **Zvýšení kapacity a kvality infrastruktury** - rozšíření nabídky, vznik nových sportovních odvětví v regionu.

Na druhé straně hrozí vytlačení soukromých investic, pokud dotace sníží tržní atraktivitu odvětví pro komerční subjekty (Trautwein, 2021).

Determinanty cenotvorby

Ceny sportovních služeb vznikají průnikem **nákladových, poptávkových a institucionálních** faktorů:

- **Nákladová struktura** – energie, údržba, amortizace zařízení, personální náklady.
- **Elasticita poptávky** – citlivost uživatelů na cenu - u rekreačních sportů bývá střední až vysoká, u vrcholových tréninkových ploch spíše nízká.
- **Úroveň konkurence** – vyšší počet substitutů či provozovatelů tlačí ceny dolů.
- **Regulace a dotace** – stropy cen veřejných služeb nebo křížové financování provozu (např. z výnosů komerčních akcí).
- **Sezónnost** – dynamické nebo diferenční ceny pomáhají rozkládat poptávku do méně vytížených období (např. letní sleva na hokejovou halu).

Regionální dostupnost sportovní infrastruktury

Regionální aspekt nabídky je klíčový z hlediska **rovnosti přístupu**. Teorie vyčleňuje tři dimenze dostupnosti (Hallmann & Giel, 2018):

- **Fyzická dostupnost** – prostorová vzdálenost a dopravní spojení.
- **Ekonomická dostupnost** – cenová úroveň vzhledem k průměrnému příjmu v regionu.
- **Informovanost** – povědomí obyvatel o existenci a využití sportovišť.

Nerovnoměrné rozmístění infrastruktury může vytvářet **regionální sportovní deficity**, které veřejná politika řeší mobilními zařízeními, podporou komunitních hřišť či pobídkami pro nové provozovatele.

1.4.3 Sport jako veřejný statek

Veřejné statky jsou v ekonomické teorii definovány dvěma klíčovými charakteristikami – nevylučitelností (nelze nebo je neefektivní zamezit komukoli ve spotřebě) a nerivalitní spotřebou (užití jedním spotřebitelem nesnižuje užitek ostatních). V praxi se lze setkat se spektrem statků, v němž „čistě veřejné“ představují pouze ideální extrém. Valná část statků je smíšená (klubové, místní či kolektivní) a vykazuje veřejné rysy jen částečně (Hobza, 2014).

Sport naplňuje veřejnou funkci hned v několika rovinách:

- **Volnočasová infrastruktura** – otevřené cyklostezky, běžecké okruhy či venkovní hřiště jsou klasickými příklady lokálních veřejných statků. Je obtížné zpoplatnit každého uživatele a současně nehrozí zahlcení zařízení při běžné kapacitě.

- **Zdravotní a sociální externality** – pravidelná fyzická aktivita snižuje náklady zdravotního systému, posiluje sociální kapitál a podporuje inkluzi; jde o pozitivní externality, které trh sám nezohledňuje (Novotný, 2005).
- **Symbolický (ne-tržní) užitek** – úspěchy reprezentace či místního klubu přinášejí obyvatelům „non-use value“, obdobně jako u kulturního dědictví. Spotřeba je zde čistě nerivalitní (Sekot, 2003).

Nevylučitelnost sportovní infrastruktury vytváří problém: jednotlivci mají motivaci využívat statek, aniž by na jeho provoz přispěli. To legitimizuje **veřejné financování** – obce, kraje či stát suplují selhání trhu prostřednictvím daní a dotací. V českých podmínkách zajišťuje makro-alokaci zejména zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, a Národní sportovní agentura, zatímco realizace na lokální úrovni spadá na obce (Peková, 2012; NSA, 2025).

Externality, společenská návratnost a evaluace

Empirické studie ukazují, že každá koruna investovaná do „aktivního veřejného prostoru“ sportu generuje multiplikátor 1,5–2 v podobě úspor zdravotních výdajů, zvýšené produktivity a místní spotřeby (Provazníková, 2019). Pro obce to znamená, že:

- **Primární cíl** – zvyšovat participaci (počty uživatelů), nikoli nutně provozní zisk sportoviště.
- **Evaluace** – rozhodování by se nemělo opírat jen o účetní náklady; vhodné je sledovat socio-ekonomické ukazatele (index tělesné aktivity obyvatel, míra obezity, lokální zaměstnanost).
- **Synergie** – propojení veřejných statků se soukromými službami (kavárna, půjčovna) může zlepšit udržitelnost bez ztráty veřejné funkce.

2 Financování sportu

Financování sportu v obcích je důležité pro rozvoj sportovní aktivity, infrastruktury a programů pro obyvatele. Přispívá ke zdravému životnímu stylu, společenskému životu a reprezentaci sportovních klubů. Čelí však výzvám kvůli omezeným rozpočtům, nutnosti efektivní alokace zdrojů a spolupráci s partnery. Kapitola se zaměřuje na hlavní zdroje financování – obecní rozpočty, státní dotace i soukromé zdroje (sponzoring, spolupráce) – a na rozdělování financí v ČR.

2.1 Ziskový a neziskový sport

Pojmy, které je třeba si blíže specifikovat jsou ziskový a neziskový sport. Oba tyto pojmy velice úzce souvisejí s veřejným a soukromým sektorem, neboť neziskový sport je zpravidla financován z veřejného sektoru a ziskový sport ze soukromého. Vymezení ziskového a neziskového sportu je v tématice financování sportu klíčové, protože oba sektory mají odlišné cíle, zdroje financování a způsob hospodaření. (Ochrana a kol., 2010)

V české literatuře není tento pojem „**ziskový sport**“ běžně definován, obecně označuje sportovní aktivity a organizace zaměřené na finanční zisk. Tyto subjekty fungují komerčně, vydělávají na vstupném, sponzorech, vysílacích právech či merchandisingu a liší se od neziskových organizací cílem tvorby zisku. Spolupráce obcí s těmito subjekty, např. formou pronájmu haly soukromému provozovateli, může zefektivnit využití infrastruktury při zachování dostupnosti sportu pro veřejnost. (Beech, Chadwick, 2013)

Ziskové sportovní subjekty usilují o zisk prostřednictvím podnikatelských aktivit reagujících na poptávku po sportu a zdravém životním stylu. Tyto činnosti podporují rozvoj infrastruktury a služeb v obcích, mezi tyto činnosti patří například (Beech, Chadwick, 2013):

- **Partnerství a sponzoring** – Komerční dohody se soukromými firmami, které výměnou za podporu sportovního klubu získávají reklamní prostor a viditelnost.
- **Vstupné na sportovní akce** - Organizace sportovních utkání nebo turnajů se vstupným
- **Prodej občerstvení na akcích** - Bufety, bary, foodtrucky ve sportovních areálech.
- **Sportovní služby** – osobní trenéři, vedené lekce (jóga, pilates, crossfit), rekondiční programy.

Naproti tomu, pojem „**neziskový sport**“ označuje sportovní aktivity nezaměřené na zisk, ale primárně na podporu zdraví, vzdělávání a sociální soudržnosti. Tyto organizace a kluby fungují díky dobrovolnictví, dotacím, členským příspěvkům či grantům a jsou často financovány a

spravovány veřejným sektorem. Neziskový sport má důležitý přínos do společnosti, protože jak již bylo zmíněno, podporuje zdravý životní styl, možnost přístupu ke sportu a integraci všech skupin obyvatel. Principy, kterými probíhá financování neziskové organizace, tedy i neziskového sportu, jsou vícezdrojovost, samofinancování, neziskovost, osvobození od daní. (Stejskal, 2012)

2.2 Financování sportu z veřejných zdrojů

Sport má významný společenský přínos, ale zároveň na trzích dochází k selháním, a proto jsou důležité zásahy veřejného sektoru a financování z veřejných zdrojů. Na financování se podílí stát, kraje i obce, každá úroveň s vlastními kompetencemi podle zákona č. 115/2001 Sb. a rozpočtových pravidel územních celků. Teoretická reflexe se zaměřuje na principy veřejného zájmu, efektivnosti a subsidiarity a na nástroje alokace – dotace, granty, programové financování a daňová zvýhodnění. Důležitá je i reakce veřejných rozpočtů na poptávku po sportu a role transparentnosti a kontroly při spravedlivém rozdělování prostředků.

Veřejný sektor

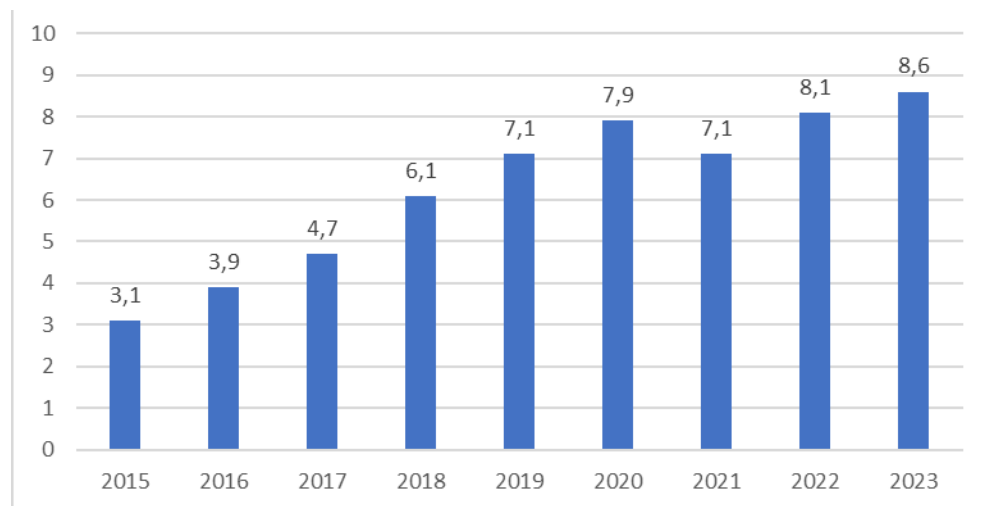
Efektivita a legitimita financování sportu závisí na ekonomickém rámci veřejného sektoru, kde se vytvářejí a přerozdělují veřejné zdroje. Ten zahrnuje stát, kraje a obce a je definován jako „část ekonomiky ve veřejném (nikoli soukromém) vlastnictví“. Jeho příjmy, převážně z daní, tvoří fiskální základ pro realizaci veřejných politik včetně podpory sportu. (R. A Musgrave, P. B. Musgrave, 1989)

2.2.1 Státní rozpočet

Jedním z klíčových veřejných zdrojů financování od státu je státní rozpočet, jehož prostřednictvím se sport podporuje na národní úrovni ze strany státu. Státní rozpočet se dle definice popisuje následně (Ministerstvo financí ČR, 2024):

- Státní rozpočet představuje plán finančního hospodaření státu na daný rozpočtový rok, kterým se zajišťuje plnění ekonomických, sociálních a politických funkcí státu. Jedná se tedy o určitý plán státu, jak bude v daném rozpočtovém období spravovat příjmy a výdaje pod tento rozpočet spadající. Výdajová strana rozpočtu informuje o tom, kolik stát vydává na financování jednotlivých aktivit státu jako například na školství, zdravotní péči, důchody, obranu aj. Mezi zmíněnými příklady aktivit není přímo zmíněn sport, avšak bezpochyby do toho seznamu patří, jelikož je významnou položkou, na kterou stát peníze ze státního rozpočtu vynakládá.

Význam sportu jako veřejné aktivity podporované státem lze ilustrovat na konkrétních datech o výdajích směřovaných na sport z prostředků státního rozpočtu. Následující graf č.1 zachycuje vývoj těchto výdajů v letech 2015 až 2023 v absolutních hodnotách (v miliardách Kč) a zároveň jejich podíl na celkovém státním rozpočtu a na HDP. Díky tomu si lze udělat představu o tom, jakou prioritu má oblast sportu ve veřejných financích v porovnání s celkovým objemem rozpočtových prostředků.



Graf 1: Výdaje na sport ze SR 2015 - 2023 (mld. Kč.)

Zdroj: Ministerstvo financí ČR (2025)

Na základě údajů Ministerstva financí ČR (2025) lze říci, že státní výdaje na sport vykazují od roku 2015 až do roku 2023 jasný růstový trend, přestože v některých letech došlo ke krátkodobému poklesu nebo stagnaci. Nejrychlejší růst nastal mezi lety 2017–2018, kdy došlo k navýšení o více než 1,3 mld. Kč. Vrchol výdajů v roce 2020 (7,94 mld. Kč), zřejmě v souvislosti s pandemickými výdaji (kompenzace a podpory sportovních organizací). V roce 2021 mírný pokles, zřejmě kvůli fiskálním úsporám a přerozdělení rozpočtových priorit. Od roku 2022 opět růst, až na rekordních 8,65 mld. Kč v roce 2023. Dlouhodobé posilování sportu je evidentní – mezi lety 2015 a 2023 vzrostly výdaje o 125 %. Významné investice směřovaly do infrastruktury, mládežnického sportu a klubové činnosti.

Národní sportovní agentura (NSA)

Národní sportovní agentura je klíčovou institucí pro rozvoj sportu v ČR a koordinaci financování na národní úrovni. Vznikla v roce 2019 zákonem č. 178/2019 Sb., kterým se mění zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu, aby zajišťovala efektivnější a přehlednější

přerozdělování státních prostředků, dříve spravovaných MŠMT (NSA, 2025). Sídli v Praze a působí jako ústřední správní úřad pro podporu sportu, turistiky a státní reprezentace.

Mezi hlavní kompetence NSA patří tvorba a realizace dotačních programů, správa státních financí určených pro sport, podpora vrcholového i amatérského sportu, rozvoj sportu pro všechny včetně mládeže a hendikepovaných a dohled nad investicemi do infrastruktury. Každoročně vypisuje dotační programy s důrazem na mládež, která je považována za klíčový prvek rozvoje sportovního prostředí v ČR (Pumprla, 2021).

Agentura také zajišťuje antidopingové programy a prevenci ovlivňování sportovních výsledků prostřednictvím příspěvkových organizací, nad nimiž má plný dohled. Její založení znamenalo významný posun v řízení sportovní politiky, protože díky autonomii a zaměření na sport umožňuje pružněji reagovat na aktuální potřeby a posiluje transparentnost i komunikaci mezi státem a sportovními subjekty (NSA, 2025).

2.2.2 Kraje

České kraje představují druhou úroveň územní samosprávy, vybavenou vlastním rozpočtem a právem autonomně rozhodovat o alokaci veřejných prostředků na rozvoj území a naplňování potřeb obyvatel. Podle Zákona č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ukládá krajům pečovat o „všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů“, čímž implicitně zakládá prostor i pro podporu tělesné kultury a sportu.

Kompetenci územních samosprávných celků v oblasti sportu vymezuje zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu. Podle § 5 tohoto zákona mají kraje právo poskytovat účelové dotace na činnost sportovních organizací, podporu talentované mládeže či výstavbu a údržbu sportovní infrastruktury, a to jak v investiční, tak neinvestiční formě. Legislativní rámec je dále doplněn rozpočtovými pravidly územních rozpočtů a metodickými pokyny Ministerstva financí k vykazování výdajů v paragrafu 3421 „Tělovýchovná činnost“. (Ministerstvo financí ČR, 2024)

Rozpočty krajů jsou založeny na sdílených daňových příjmech (zejména podílech na daních z příjmů právnických a fyzických osob), nedaňových příjmech, kapitálových příjmech a přijatých transferech ze státního rozpočtu a evropských fondů. Výdaje na sport proto bývají citlivé na makroekonomický cyklus i na priority krajského zastupitelstva. Podle shrnující Analýzy financování sportu v ČR (MŠMT, 2009) se v letech 2005–2008 pohyboval podíl krajských výdajů na tělovýchovu kolem 13–15 % všech veřejných výdajů do sportu; regionální úroveň tak představovala druhý nejvýznamnější veřejný zdroj po obcích. Aktuální agregovaná

data za roky 2019–2023 zveřejňuje Národní sportovní agentura, jež potvrzuje mírný nominální růst. (MŠMT, 2024)

Nástroje krajské podpory sportu mohou být:

- **Grantové schémata a programové financování** - Většina krajů provozuje víceletý nebo každoročně vyhlášený dotační program na podporu sportovních aktivit dětí a mládeže, podporu vrcholového sportu a investice do sportovní infrastruktury. Středočeský kraj například pro rok 2024 alokoval v rámci Středočeského fondu sportu a volného času celkem 44 mil. Kč, kdy investiční podpora může dosáhnout až 600 000 Kč na projekt. Program rozlišuje čtyři tematická zadání a podmiňuje dotaci minimálním 20% spolufinancováním žadatele. (Středočeský kraj, 2025)
- **Individuální dotace** - Vedle standardizovaných výzev mohou kraje poskytovat individuální dotace významným sportovním akcím či profesionálním klubům, jejichž činnost má pro kraj marketingový nebo socioekonomický přínos (např. extraligové soutěže, mezinárodní turnaje). (Středočeský kraj, 2025)
- **Investice do infrastruktury** - Krajské rozpočty se podílejí na výstavbě či rekonstrukci regionálních sportovních zařízení, často v kombinaci s dotacemi Národní sportovní agentury. (NSA, 2023)

Kraje tedy plní v českém modelu financování sportu roli mezistupně mezi **státní politikou a obecní úrovní**. Díky větší fiskální kapacitě a strategickému rozhledu mohou podporovat projekty přesahující rámec jedné obce a zajistit rovnoměrnou dostupnost sportovních zařízení.

2.2.3 Obce

Rozpočet obce představuje podle Ministerstva Financí ČR (2024) základní finanční dokument, který vymezuje plánované příjmy a výdaje na dané rozpočtové období, zpravidla jeden kalendářní rok. Tento nástroj umožňuje obci zabezpečit poskytování veřejných služeb včetně podpory sportu, kultury, školství, sociálních služeb či rozvoje infrastruktury. Rozpočet je schvalován zastupitelstvem obce a jeho tvorba a hospodaření se řídí zejména zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Rozpočty obcí jsou veřejné a jejich návrhy a následně schválené verze jsou běžně dostupné prostřednictvím úředních desek nebo elektronických systémů obcí. Transparentnost rozpočtového procesu přispívá k vyšší kontrole ze strany občanů i odborné veřejnosti. (Kubíček, 2018)

Rozpočet obce je obvykle členěn na příjmovou a výdajovou část, případně dále na běžné a kapitálové položky. Mezi hlavní příjmové složky obce patří (Ministerstvo financí ČR, 2024):

- **Daňové příjmy**, zejména podíly na sdílených daních (např. daň z přidané hodnoty, daň z příjmů fyzických a právnických osob).
- **Nedaňové příjmy**, které zahrnují například příjmy z pronájmu majetku, správní poplatky nebo úroky.
- **Kapitálové příjmy**, např. příjmy z prodeje obecního majetku.
- **Dotace**, a to jak ze státního rozpočtu, krajského rozpočtu, tak i z evropských nebo jiných fondů.

Výdajová část se dále člení na:

- **Běžné výdaje**, které slouží k financování každodenního provozu obce, jako jsou mzdy, služby, údržba a další provozní náklady.
- **Kapitálové výdaje**, které představují investiční výdaje (např. výstavba a rekonstrukce budov, infrastruktury, sportovišť apod.).

Rozpočet obce je klíčovým nástrojem pro podporu sportovních aktivit na místní úrovni. Finanční prostředky lze alokovat například na:

- přímé dotace sportovním klubům a spolkům,
- provoz a údržbu sportovišť ve vlastnictví obce,
- investice do sportovní infrastruktury,
- podporu organizace sportovních akcí.

Financování sportu je zpravidla zařazeno v rámci rozpočtové kapitoly „tělovýchova a zájmová činnost“, případně jiné relevantní položky dle rozpočtové skladby. Rozsah a způsob podpory sportu se přirozeně liší podle velikosti a ekonomických možností jednotlivých obcí. (Kubíček, 2018)

2.2.4 Evropská unie

Evropská unie (EU) sice nemá v oblasti sportu výlučné pravomoci, od Lisabonské smlouvy (čl. 165 SFEU) však může podporovat, koordinovat a doplňovat činnost členských států – mimo jiné prostřednictvím rozpočtu EU. Cílem je posilovat sociální soudržnost, zdravý životní styl a ekonomický přínos sportu. V praxi se financování realizuje v rámci víceletého finančního rámce (MFF 2021–2027) a nástroje NextGenerationEU. (European Commission, 2021)

Největší objem prostředků je dostupný z fondů soudržnosti. Pro sport jsou klíčové zejména (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2024):

- **Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR)** – podporuje investiční projekty, včetně rozvoje a obnovy sportovních areálů. V ČR se rozdělují finance z tohoto fondu převážně prostřednictvím IROP 2021–2027.
- **Evropský sociální fond Plus (ESF+)** – financuje „soft“ projekty (vzdělávání trenérů, inkluzivní sport apod.).
- **Fond soudržnosti a EAFRD** – mohou nepřímo financovat sport (např. cyklostezky, outdoor infrastruktura).

Dalším zdrojem financování je Erasmus + Sport, který je jediným programem EU a má samostatnou sportovní kapitolou. Podporuje tři pilíře (European Commission, 2021):

- Partnerství pro spolupráci
- Neziskové evropské sportovní akce
- Budování kapacit

V ČR administruje decentralizované akce Dům zahraniční spolupráce, který od roku 2023 otevřel speciální výzvy pro amatérský sport.

2.3 Soukromé zdroje financování sportu

Soukromé zdroje financování představují důležitý pilíř ekonomické soběstačnosti sportovních organizací. Patří sem **finanční i nefinanční příspěvky firem (sponzoring)** a **platby samotných uživatelů sportovních služeb** – vstupné, členské a účastnické poplatky. Jejich struktura i význam se liší podle úrovně profesionalizace, velikosti klubu a lokálních ekonomických podmínek. (Novotný, 2011)

2.3.1 Sponzoring

Sponzoring je nejviditelnější formou soukromého financování. Podle Kunze (2018) jde o **oboustranně výhodné partnerství**, v němž podnik poskytuje peněžní či materiální plnění výměnou za marketingové, reputační a CSR benefity. Moderní praxe zdůrazňuje tzv. aktivaci sponzoringu – tedy navazující kampaně, eventy či digitální obsah, které prohlubují zapojení cílových skupin.

V České republice se sponzorské portfolio tradičně opírá o firmy ze stavebnictví, financí, strojírenství či energetiky; u menších regionálních klubů (např. v Kutné Hoře) převažují **místní malé a střední podniky**, jež usilují spíše o komunitní viditelnost než o masový mediální zásah.

Výše sponzorských příjmů klubu může kolísat od desítek tisíc po desítky milionů korun ročně v závislosti na sportu, soutěži a mediální atraktivitě.

Nezanedbatelná je i **nefinanční forma** (dodávky vybavení, služeb, dobrovolnická práce). Ta snižuje provozní náklady a současně posiluje dlouhodobou vazbu partnera na klub.

2.3.2 Platby uživatelů sportovních služeb

U amatérských a poloprofesionálních subjektů tvoří **přímé platby členů a diváků** základ rozpočtu (Novotný, 2020). Jedná se o následující zdroje:

- **Členské příspěvky** – nejstabilnější zdroj, vybíraný obvykle ročně; pokrývá režijní náklady a trenérské odměny. Strukturován bývá na vstupní zápisné a opakující se členské či oddílové poplatky.
- **Vstupné** – významné hlavně u soutěžních sportů s diváckou základnou (fotbal, hokej). Podíl na rozpočtu profesionálních klubů však dlouhodobě klesá na úkor médií a sponzoringu.
- **Účastnické poplatky** – startovné na turnajích, závodech či rekreačních ligách; v obcích typu Kutná Hora představují důležitý instrument samofinancování komunitních sportovních akcí.
- **Doplňkové tržby** – merchandising, parkovné či prodej občerstvení mohou tvořit až 10 % příjmů amatérských spolků.

Výše plateb musí respektovat platební schopnost domácností a konkurenční nabídku volnočasových aktivit. Příliš vysoké poplatky ohrožují dostupnost sportu a naplňování veřejně prospěšných cílů. Řešením bývá stupňovitá tarifní struktura (děti, senioři, rodiny) či kombinace s veřejnou podporou – obecní dotace na pronájem sportovišť umožňují udržet příspěvky na sociálně akceptovatelné úrovni. (Pelta, 2020). Úspěšná finanční strategie klubu kombinuje diverzifikaci příjmů se vzájemným posilováním zdrojů: atraktivní sportovní program zvyšuje návštěvnost, což zvyšuje marketingovou hodnotu pro sponzory. Jejich prostředky pak umožňují zkvalitnit služby a areály, čímž roste ochota uživatelů platit vyšší poplatky. Digitální nástroje (ticketing, membership apps) navíc snižují transakční náklady a zlepšují reporting pro partnery. (Kunz, 2018)

3 Cíl a metodika porovnání

Tato práce porovnává systém podpory sportu ve městě Kutná Hora s městem Kolín za účelem identifikace silných a slabých stránek. Na základě komparace jsou formulována doporučení pro efektivnější alokaci finančních prostředků a zlepšení podmínek pro rozvoj sportu v Kutné Hoře.

Pro vypracování analýzy byly využity zejména veřejně dostupné zdroje. Klíčovým zdrojem je Monitor státní pokladny, který spravuje Ministerstvo financí, a který poskytuje přehled o příjmech a výdajích obcí. V rámci MSP jsou pro tuto práci zásadní rozpočtové paragrafy „Sportovní zařízení ve vlastnictví obce“ a „Tělovýchovná činnost“, které zahrnují jak provozní, tak investiční výdaje na sportovní infrastrukturu a dotace místním sportovním organizacím.

Dále jsou analyzovány schválené rozpočty a závěrečné účty obcí již zmíněných obcí Kutná Hora a Kolín, a to v období 2019-2023. S čímž související koncepční dokumenty obou měst týkající se rozvoje sportu a výroční zprávy NSA. Jako doplňující informace jsou využity informace z webových stránek měst a městských organizací zajišťujících provoz sportovišť.

Důvodem komparace zvolených obcí je jejich podobnost geografického rozložení a podobnost demografického profilu. Zásadní pro výběr je také rozvinutost sportovní infrastruktury. Pro obě města je typická významná role sportu v komunitním životě. Srovnání je založeno na analýze rozpočtových výdajů, struktury dotačních programů, organizačního modelu správy sportovní infrastruktury a míry podpory mládežnického sportu.

3.1 Charakteristika města Kutná Hora

Kutná Hora je město s bohatou historií, nacházející se ve Středočeském kraji přibližně 70 km východně od Prahy. Historický význam města vychází především z jeho úlohy v období středověku, kdy se stalo jedním z hlavních hospodářských a politických center Českého království. Rozvoj města byl úzce spojen s těžbou stříbra, které zde dosáhlo evropského významu a přispělo k ekonomickému růstu celé země. Největšího rozmachu Kutná Hora dosáhla ve 14. a 15. století, kdy se stala druhým nejvýznamnějším městem českého státu po Praze. Významnou roli sehrával také Vlašský dvůr, kde byla umístěna královská mincovna a kde se razily stříbrné pražské groše, tehdejší měnová jednotka s širokým mezinárodním uplatněním.

V současné době je Kutná Hora ceněna především pro své jedinečné architektonické a historické památky. Historické jádro města bylo v roce 1995 zapsáno na Seznam světového dědictví UNESCO, což svědčí o jeho mimořádné kulturní hodnotě. Mezi nejvýznamnější

památky patří gotický chrám svaté Barbory, který je považován za vrcholné dílo vrcholné gotiky v Čechách, kostel svatého Jakuba se svou impozantní věží a kostnice v Sedlci, známá svou unikátní výzdobou z lidských kostí. Kutná Hora dnes představuje nejen významný turistický cíl s přibližně 21 000 obyvateli, ale také město s aktivním kulturním životem, které pravidelně pořádá festivaly, výstavy a další kulturní akce, jež navazují na jeho bohaté dějiny. Co se týče sportu má město Kutná Hora 10 sportovišť ve vlastnictví, mezi které patří např. Klimeška, Lorec ... (Město Kutná Hora, 2024)

3.2 Charakteristika města Kolín

Kolín je město střední velikosti ve Středočeském kraji, ležící asi 60 km východně od Prahy na řece Labi. Jeho počátky sahají do 13. století, kdy bylo založeno jako královské město a brzy se stalo důležitým obchodním a správním centrem regionu. V období husitských válek sehrál Kolín významnou roli jako strategický bod a jeho další rozvoj pokračoval zejména v raném novověku. S nástupem průmyslové revoluce ve druhé polovině 19. století se město stalo významným průmyslovým centrem, a to zejména v odvětvích cukrovarnictví, chemického a strojírenského průmyslu. Tato průmyslová tradice přetrvává dodnes a Kolín je v současnosti jedním z klíčových hospodářských uzlů regionu.

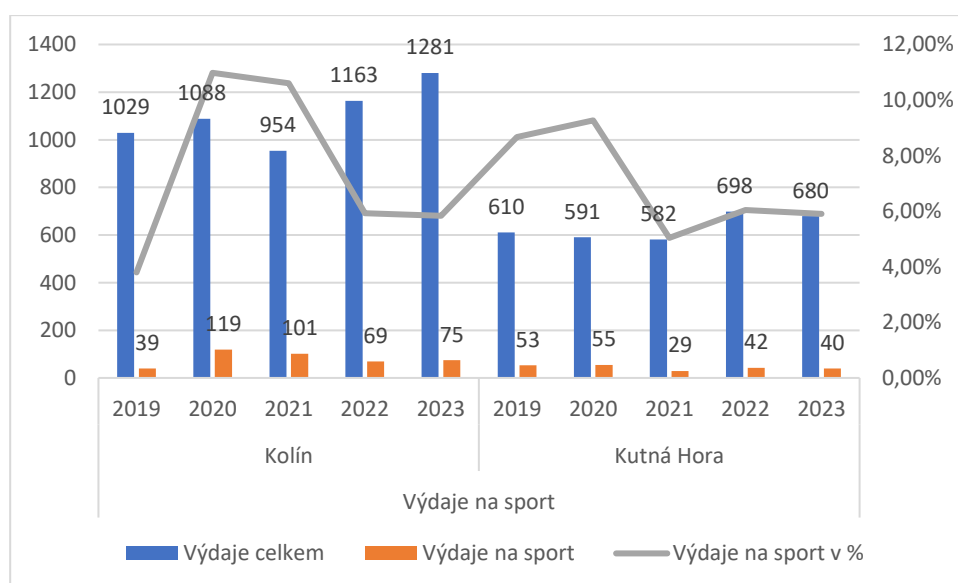
Z hlediska památkového fondu je dominantou města gotický kostel svatého Bartoloměje, jehož přestavbu ve 14. století vedl slavný architekt Petr Parléř. Cenné jsou také pozůstatky židovské čtvrti včetně synagogy a židovského hřbitova, které dokumentují dlouhou a bohatou historii židovské komunity v Kolíně. Historické Karlovo náměstí patří mezi největší v České republice a je obklopeno řadou měšťanských domů s hodnotnými architektonickými detaily. V současnosti má Kolín přibližně 32 000 obyvatel, a kromě své historické hodnoty zůstává důležitým dopravním a průmyslovým centrem s kvalitní infrastrukturou a aktivním společenským životem. Ze sportovního hlediska má Kolín celkem 8 sportovišť ve vlastnictví, mezi které patří např. Vodní svět Kolín, zimní stadion, park Kmočův ostrov... (Město Kolín, 2025)

4 Analýza financování sportu v Kutné Hoře a Kolíně

Cílem této kapitoly je porovnat a identifikovat jednotlivé aspekty související s podporou sportu ve zvolených městech. Na základě výsledků poté formulovat závěry zjištění.

4.1 Výdaje obcí v oblasti sportu

Cílem této kapitoly je analyzovat celkové výdaje měst Kolín a Kutná Hora na sport v letech 2019–2023 a zasadit je do kontextu jejich celkových rozpočtů. Pomocí výpočtu procentuálního podílu sportovních výdajů na celkových výdajích obcí je možné posoudit, jakou prioritu mělo financování sportu v rozpočtové politice obou měst.



Graf 2: Podíl výdajů na sport z celkových výdajů obcí (2019 - 2023)

Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva financí ČR

Z grafu 2 je patrné, že vývoj výdajů na sport se v obou městech vyznačuje jistou proměnlivostí a zároveň rozdílným vývojem v jednotlivých letech.

V Kolíně byl podíl výdajů na sport v roce 2019 relativně nízký (3,80 %), avšak v následujících dvou letech (2020 a 2021) došlo k výraznému nárůstu. Nejvyšší podíl byl zaznamenán v roce 2020, kdy sportovní výdaje tvořily téměř 11 % celkových výdajů města. Poté se podíl snížil, ale v letech 2022 a 2023 se i nadále pohyboval kolem 5,8 %.

V Kutné Hoře byl podíl sportovních výdajů v roce 2019 vyšší než v Kolíně (8,67 %) a udržel se na vyšší úrovni i v roce 2020 (9,26 %). Následně došlo k poklesu (2021 – 5,04 %), ale podobně jako v Kolíně se v letech 2022 a 2023 podíl stabilizoval kolem 6 %.

Tento vývoj ukazuje, že ačkoliv se celkové výše výdajů na sport mezi městy liší, míra důležitosti sportu v rozpočtové politice je srovnatelná, přičemž obě města dlouhodobě věnují sportu mezi 5–11 % svých ročních výdajů. Výkyvy v jednotlivých letech mohou souviset s realizací konkrétních investičních projektů nebo změnami v dotační politice. Zajímavostí je, že Kolín zaznamenal v roce 2020 mimořádný nárůst výdajů na sport, který nebyl spojen s výrazným nárůstem celkových výdajů města. To může svědčit o cíleném rozhodnutí samosprávy posílit oblast sportu v tomto roce, např. formou mimořádných dotací nebo investic do sportovní infrastruktury.

4.1.1 Podíl běžných a kapitálových výdajů

V následujících tabulkách 1 a 2 je přehledně znázorněno rozdělení výdajů na sport v jednotlivých letech podle jejich povahy – tedy na běžné (provozní) a kapitálové (investiční) výdaje. Pro každé město je uvedena jak absolutní částka v tisících Kč, tak i procentuální podíl na celkových výdajích na sport, aby bylo možné sledovat vývoj a odlišnosti ve struktuře financování.

Tabulka 1: Podíl běžných a kapitálových výdajů na sport - Kolín (tis. Kč.; %)

	2019	2020	2021	2022	2023	Celkem
Běžné výdaje	32 880 (84,1 %)	34 522 (28,9 %)	36 836 (36,4 %)	54 867 (79,7 %)	61 166 (81,8 %)	220 274 (54,6 %)
Kapitálové výdaje	6 211 (15,9 %)	84 938 (71,1 %)	64 288 (63,6 %)	14 009 (20,3 %)	13 629 (18,2 %)	183 076 (45,4 %)
Výdaje celkem	39 092 (100 %)	119 461 (100 %)	101 125 (100 %)	68 876 (100 %)	74 795 (100 %)	403 351 (100 %)

Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva financí ČR

Tabulka 2: Podíl běžných a kapitálových výdajů na sport - Kutná Hora (tis. Kč.; %)

	2019	2020	2021	2022	2023	Celkem
Běžné výdaje	26 635 (50,3 %)	26 522 (48,4 %)	23 931 (81,6 %)	27 963 (66,3 %)	37 385 (93,2 %)	142 438 (65,0 %)
Kapitálové výdaje	26 273 (49,7 %)	28 258 (51,6 %)	5 403 (18,4 %)	14 189 (33,7 %)	2 711 (6,8 %)	76 836 (35,0 %)
Výdaje celkem	52 908 (100 %)	54 780 (100 %)	29 335 (100 %)	42 153 (100 %)	40 097 (100 %)	219 274 (100 %)

Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva financí ČR

Z porovnání výdajů na sport v Kolíně a Kutné Hoře v letech 2019–2023 je vidět, že každé z těchto měst přistupuje k financování sportu trochu jinak. Cílem této části bylo zjistit, jestli obce dávají přednost spíše provozu sportovišť a běžným výdajům, nebo jestli se zaměřují víc na investice do infrastruktury, jako jsou nové stavby nebo rekonstrukce sportovišť.

Kolín měl v tomto období poměrně proměnlivý přístup. Například v roce 2020 tvořily kapitálové výdaje až 71 % všech výdajů na sport, což je opravdu výrazný podíl. Z toho lze usuzovat, že v tomto roce došlo k větší investici – pravděpodobně do výstavby nebo modernizace sportovního zařízení. Naopak v letech 2022 a 2023 už většina peněz směřovala na běžný provoz, například na údržbu nebo podporu sportovních klubů. Když se podíváme na celé období, tak Kolín vynaložil zhruba 55 % prostředků na běžné výdaje a 45 % na kapitálové. Celkově to tedy působí tak, že město se snaží podporovat jak běžný chod sportu, tak občas i větší investice.

U Kutné Hory byl vývoj jiný. V letech 2019 a 2020 byly běžné a kapitálové výdaje skoro vyrovnané, což znamená, že město v těchto letech investovalo nejen do provozu, ale také do infrastruktury. V dalších letech se ale situace změnila – podíl kapitálových výdajů výrazně klesl a v roce 2023 tvořily už jen necelých 7 % celkových výdajů na sport. Většina prostředků šla tedy na provoz a běžné fungování. Za celé sledované období představovaly běžné výdaje zhruba dvě třetiny celkových výdajů.

V celkovém shrnutí Kolín působil v některých letech jako město, které výrazně investuje, zatímco Kutná Hora se v poslední době soustředí hlavně na udržení provozu a podporu běžného sportovního života. Zřejmě zde už velké investice proběhly dříve, nebo nejsou aktuálně potřeba. Každopádně je vidět, že strategie každého města se může měnit v čase a záleží i na konkrétní situaci – třeba dostupnosti dotací, stavu sportovišť nebo politických prioritách.

4.1.2 Struktura běžných výdajů

V této podkapitole je představena skladba běžných (neinvestičních) výdajů, které byly v období 2019–2023 vykazovány v rozpočtech obou sledovaných měst. Pozornost je věnována hlavním položkám, aby mohl být objasněn jejich podíl na celkových provozních nákladech a zmíněny rozdíly v přístupu k financování sportu.

celkem 142,4 mil. Kč			
Pořadí	Stručný popis	5-letý objem	Podíl
1	Dotace sportovním spolkům	72,6 mil. Kč	51 %
2	Nákup ostatních služeb	23,0 mil. Kč	22 %
3	Elektrická energie	12,7 mil. Kč	9 %
4	Platy zaměstnanců na sportovištích	11,4 mil. Kč	8 %
5	Opravy a údržba	6,8 mil. Kč	5 %

Tabulka 3: Rozpad běžných výdajů na sport - Kutná Hora

Zdroj: vlastní zpracování dle MF ČR

celkem 220,3 mil. Kč			
Pořadí	Stručný popis	5-letý objem	Podíl
1	Dotace sportovním spolkům	102,5 mil. Kč	46 %
2	Transfer městské sportovní společnosti	96,3 mil. Kč	44 %
3	Nákup ostatních služeb (správa, rozhodčí ...)	14,2 mil. Kč	6 %
4	Elektrická energie	2,5 mil. Kč	1 %
5	Drobný dlouhodobý majetek (vybavení)	1,3 mil. Kč	0,6 %

Tabulka 4: Rozpad běžných výdajů na sport - Kolín

Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva financí ČR

Tabulky 3 a 4 sumarizují pětiletou strukturu běžných (neinvestičních) výdajů Kolína a Kutné Hory na oblast sportu. Na první pohled je patrné, že u obou obcí dominuje položka dotace sportovním spolkům, což potvrzuje, že hlavním nástrojem municipální podpory zůstává přímá dotace sportovním klubům a neziskovým organizacím. V Kolíně tvoří tyto transfery bezmála polovinu (46 %) všech provozních výdajů, v Kutné Hoře dokonce mírně nadpolovičních 51 %.

Druhou největší výdajovou položkou se však obce liší. Kolín převádí dalších 44 % na svoji městskou společnost, která sportoviště přímo spravuje. Takto nastavený outsourcing znamená, že většina provozních nákladů (správa, údržba, personál) se z pohledu rozpočtu města již neobjevuje a je kryta prostřednictvím jediného transferu. Naproti tomu Kutná Hora si část provozu ponechává, což se odráží ve vyšším podílu nákladových položek typu platy zaměstnanců či opravy a udržování.

Společným rysem je význam položky „elektrická energie“. Ačkoli energie představují až třetí největší výdaj u obou měst, jejich procentuální váha se liší: v Kutné Hoře činí téměř 9 % běžných výdajů, zatímco v Kolíně jen zhruba 1 %. Důvodem je pravděpodobně to, že v Kolíně hradí energie již zmíněná městská společnost ze svého rozpočtu, zatímco v Kutné Hoře jdou přímo přes rozpočet města.

Celkově tedy tabulky 3 a 4 ukazují dvě odlišné strategie financování:

Kolín – model rozsáhlého outsourcingu, kde město dotuje především sportovní spolky a svou příspěvkovou organizaci, zatímco detailní provozní náklady se přesouvají mimo rozpočet.

Kutná Hora – smíšený model, který kombinuje dotace klubům s přímým provozem a odpovídajícími mzdovými i energetickými náklady v rozpočtu.

4.1.3 Struktura kapitálových výdajů

Tabulka 5: Rozpad kapitálových výdajů na sport Kolín

celkem 183,1 mil. Kč			
Pořadí	Typ investice	5-letý objem	Podíl
1	Sportovní infrastruktura – budovy, haly, stadiony	154,4 mil. Kč	84 %
2	Investiční transfery městské sportovní společnosti	17,0 mil. Kč	9 %
3	Stroje, přístroje, vč. sportovního vybavení (např. rolba, posilovací stroje)	8,2 mil. Kč	5 %
4	Investiční dotace spolkům (rekonstrukce hřišť, kluboven)	3,3 mil. Kč	2 %

Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva financí ČR

Tabulka 6: Rozpad kapitálových výdajů na sport Kutná Hora

celkem 75,0 mil. Kč			
Pořadí	Typ investice	5-letý objem	Podíl
1	Rekonstrukce a výstavba sportovišť (zimní stadion, atletická dráha)	71,5 mil. Kč	94 %
2	Investiční dotace místním klubům (kabiny, zázemí)	3,2 mil. Kč	4 %
3	Stroje a přístroje (údržba, technika)	1,3 mil. Kč	2 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle MF ČR a Město Kutná Hora (2024)

Dle tabulky 5 a 6 analýza investic ukazuje, že obě sledovaná města nasměrovaly v letech 2019-2023 naprostou většinu kapitálových prostředků do infrastruktury (Budovy, haly a stavby). V Kolíně tato položka představuje 84 % celkových investic, v Kutné Hoře dokonce 94 %. Dle výkazů obce preferují rekonstrukce existujících sportovišť - typicky zimního stadionu, sportovní haly či venkovního koupaliště - před pořizováním moderního vybavení nebo rozvojem menších zařízení.

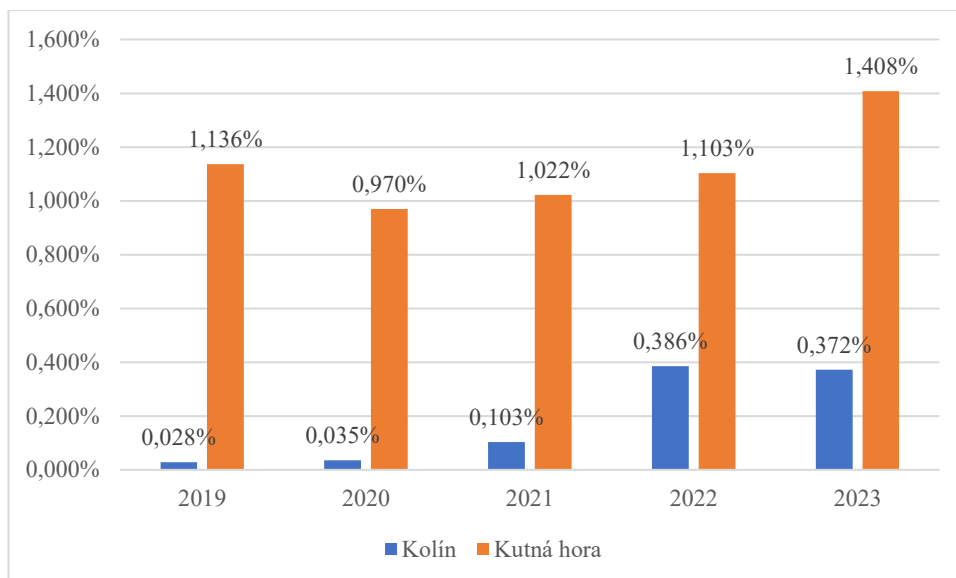
Kolínský rozpočet se však liší vyšším podílem transferů své městské společnosti. Z toho lze vyčíst, že Kolín část investičních projektů „outsourcuje“ na tuto příspěvkovou organizaci, což může zrychlit realizaci a snížit administrativní zátěž města, ale zároveň přináší komplikace transparentního sledování skutečných nákladů. Kutná Hora naopak většinu investic spravuje přímo pod „hlavičkou“ města a jen okrajově využívá dotace vůči spolkům.

Relativně nízký podíl položky (stroje, přístroje) v obou městech naznačuje, že obnova technologického vybavení není systematická, ale probíhá spíše nahodile. Do budoucna by bylo vhodné zvážit nastavení víceletého plánu obnovy zařízení, aby se předešlo skokovému nárůstu nákladů v momentě, kdy technika „dožije“.

Kolín pracuje s modelem investičního transferu vlastní organizaci a Kutná Hora sází na přímé městské projekty. Také by bylo vhodné porovnat efektivitu těchto modelů.

4.2 Příjmy obcí v oblasti sportu

Zatímco předchozí část rozebrala strukturu výdajů, nyní lze sledovat, nakolik se sportovní aktivity samy podílejí na svém financování. Tato kapitola se zabývá procentuálním vyjádřením příjmů v rozpočtech obou měst, respektive jaký podíl z celkových příjmů tvořily v letech 2019-2023 výnosy generované sportem.



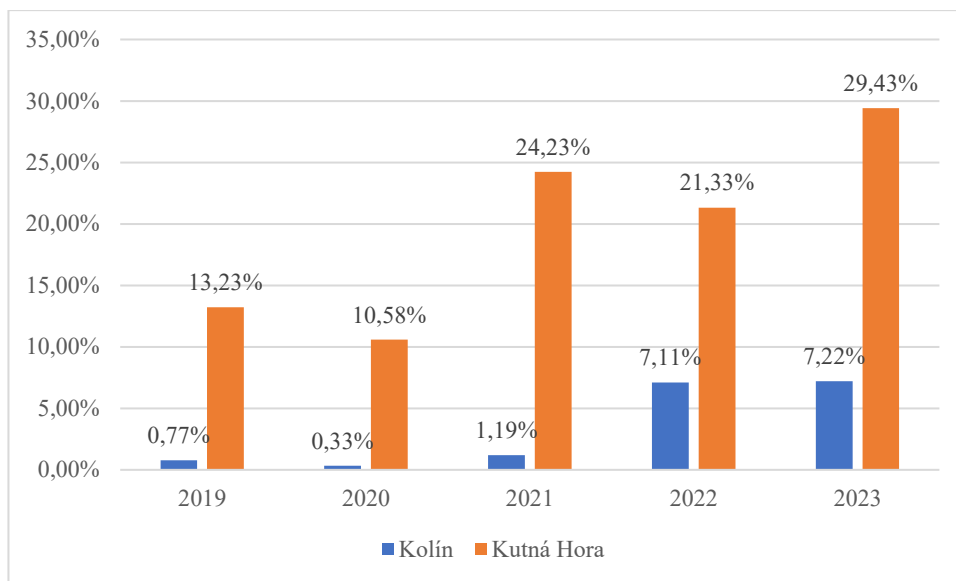
Graf 3: Podíl příjmů ze sportu na celkových příjmech

Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva financí ČR

Z grafu 3 je zřejmé, že sport je pro obě obce nevýznamným zdrojem příjmů – v případě Kolína nepřekročil ani v nejlepším roce hranici 0,4 % celkových příjmů, zatímco Kutná Hora se stabilně pohybuje kolem jednoho procenta. Přesto jsou mezi městy patrné dva klíčové rozdíly:

1. Výrazně vyšší podíl Kutné Hory. Hodnoty se pohybují mezi 0,97 % a 1,41 %, což souvisí především s aktivním provozem zimního stadionu a vybíráním vstupného přímo městem. U Kolína, který sportoviště zpravidla pronajímá spolkům či městské společnosti, zůstává podíl několikanásobně nižší.
2. Rychlejší dynamika růstu u Kolína. Ačkoli absolutní čísla jsou malá, Kolín zvýšil podíl sportovních příjmů ze 0,03 % na 0,37 % během tří let. Přispělo k tomu zejména rozšíření pronájmů venkovních hřišť a zavedení poplatků za využití atletické dráhy v roce 2022.

Celkově z grafu 3 lze vyčíst, že sport v obou městech slouží primárně jako veřejná služba, a ne jako hlavní tvůrce příjmů. Kutná Hora však díky aktivní správě vlastních zařízení dokáže generovat relativně vyšší, přesto však stále omezené, finanční návraty. Pro srovnání efektivity podpory sportu je proto klíčové pracovat nejen s výší příjmů, ale také s ukazateli návštěvnosti a využití jednotlivých sportovišť.



Graf 4: Poměr pokrytí výdajů na sport. příjmy ze sportu

Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva financí ČR

Než bude navázáno na další část práce, je vhodné ukázat, jak velká část sportovních výdajů byla v letech 2019–2023 pokryta sportovními příjmy. V grafu 4 je zachyceno, jaké procento vynaložených prostředků se dařilo „vydělat zpět“ v obou městech.

V Kutné Hoře bylo v předpandemickém roce 2019 kryto zhruba 13 % výdajů, zatímco v roce 2020 bylo zaznamenáno snížení na 11 %. Po znovuotevření zrekonstruovaného zimního stadionu v roce 2021 bylo dosaženo skoku na 24 % a v roce 2023 bylo již vykázáno téměř 30 % pokrytí, takže přibližně každá třetí koruna vynaložená na sport byla zpětně získána.

V Kolíně byly poměry výrazně nižší. V roce 2019 bylo pokryto pouze necelé jedno procento sportovních výdajů, o rok později bylo zaznamenáno ještě nižší číslo. Teprve po zvýšení poplatků za pronájem hřišť a atletické dráhy v roce 2022 se podíl zvýšil na sedm procent a v roce 2023 bylo udrženo podobných 7 %. Většina sportovních nákladů tak zůstala hrazena z rozpočtu města.

Rozdíl mezi oběma městy je způsoben odlišným způsobem správy sportovišť. V Kutné Hoře jsou hlavní zařízení provozována přímo městem, takže příjmy z vstupného a pronájmů jsou inkasovány městem, zatímco v Kolíně byla část provozu předána spolkům či městské společnosti, a příjmy tak nejsou v rozpočtu města vykazovány.

4.2.1 Struktura příjmů

Tabulka 7: Členění příjmů za období 2019 – 2023 u měst Kolín a Kutná Hora

Kolín		Kutná Hora	
Pronájem venkovních hřišť a kurtů	4,8 mil. Kč (39 %)	Vstupné – zimní stadion	18,5 mil. Kč (45 %)
Pronájem tělocvičen / hal	2,2 mil. Kč (18 %)	Pronájem ledové plochy	6,1 mil. Kč (15 %)
Vstupné (plavecký areál, akce)	2,0 mil. Kč (16 %)	Pronájem hřišť / tělocvičen	4,5 mil. Kč (11 %)
Prodej služeb a vybavení	1,2 mil. Kč (10 %)	Reklama a sponsoring	3,7 mil. Kč (9 %)
Reklamní plochy a sponzorství	1,0 mil. Kč (8 %)	Prodej služeb (šatny, sauna)	2,8 mil. Kč (7 %)
Ostatní (refundace energií, úroky)	1,0 mil. Kč (8 %)	Refundace energií od spolků	3,5 mil. Kč (9 %)
x	x	Ostatní	1,6 mil. Kč (4 %)

Zdroj: vlastní zpracování dle MF ČR a město Kutná Hora (2024)

Z rozboru pěti let sportovních příjmů bylo zjištěno dle tabulky 7, že v Kolíně jsou finance získávány především z pronájmů venkovních hřišť a kurtů, které tvořily zhruba 39 % všech příjmů. Další významná část byla zaznamenána u pronájmů tělocvičen a hal, zatímco vstupné na plavecký areál a menší akce přispívalo zhruba 16 %. Příjmy tak byly rozloženy do několika menších složek, žádná však nevynikala natolik, aby sama o sobě rozpočet výrazně posílila.

V Kutné Hoře se situace lišila. Téměř polovina celkových příjmů byla generována vstupným na zimní stadion, k čemuž se přidal pronájem ledové plochy a reklamní plochy kolem kluziště. Díky tomu se zde podařilo dosáhnout podstatně vyšší částky, i když byla závislost na jediném zařízení výrazně větší. Příjmy z ostatních hřišť, tělocvičen a doprovodných služeb (šatny, sauna) jsou v poměru k tomu co generuje hokejový stadion doplňkové.

Návrhem pro zvýšení příjmů je rozvoj reklamních a sponzorských balíčků, v Kolíně především na venkovních hřištích a v Kutné Hoře prostřednictvím digitálních panelů na stadionu. Dále lze v letním období využít ledovou plochu pro kulturní či komerční akce. V neposlední řadě zavedení on-line rezervačního systému s okamžitou platbou, který by umožnil efektivnější plánování a přehlednější tok financí. Zavedením těchto opatření by mohlo být reálně dosaženo navýšení ročních příjmů aniž by byly vyžadovány velké vstupní investice.

4.3 Porovnání programové dotace měst Kutná Hora a Kolín pro rok 2025

Města Kutná Hora a Kolín uplatňují dotační programy na podporu sportu, které se liší zaměřením, rozsahem i administrativní náročností. Následující tabulka shrnuje klíčové parametry obou modelů pro rok 2025.

Tabulka 8: Porovnání programové dotace obcí

Kritérium / pilíř podpory	Kutná Hora	Kolín	Hlavní rozdíl
Hlavní cíl programu	Údržba a rozvoj sportovišť ve vlastnictví města; infrastruktura před sportovní činností.	Komplexní zajištění každodenní činnosti klubů.	KH = infrastruktura; KO = provoz a činnost.
Celkový rozpočet (2025)	13 mil. Kč	5,4 mil. Kč	KH vyčleňuje >2× vyšší částku (ovšem primárně na investice/údržbu).
Oprávnění žadatelé	Subjekty provozující sportoviště ve vlastnictví města; sídlo v KH; bez dluhů.	Právníkové osoby registrované u svazu a evidované u MěÚ Kolín; sídlo v KO; bez dluhů a zákazů	KH se zaměřuje na provozovatele městských zařízení, KO na členské kluby.
Termín podání 2024/25	2.–16. 9. 2024 (online GRANTYS).	1. 12. 2024 – 10. 1. 2025.(DOTIS)	KO má delší a dřívější okno.
Hodnoticí kritéria	Přínos, potřebnost, hospodárnost (klasický kvalitativní model).	Kombinace kvantitativních a kvalitativních kritérií.	KO uplatňuje bodové škály + sankční mechanismy.
Formální náležitosti	Standardní vyúčtování; nižší administrativní zátěž.	Oddělené účetnictví, detailní označování dokladů, přísná transparentnost.	KO = vyšší administrativní nároky.
Flexibilita / individuální podpora	Možnost „ostatních příspěvků nedefinovaných výše“.	Pravidla striktně stanovena, sankce za odchylky.	KH nabízí větší flexibilitu.
Rozhodnutí a vyplacen	Do 90 dnů od podání; uzavření veřejnoprávní smlouvy podmíněno schválením rozpočtu.	Rozhodnutí do 28. 2. 2025; vyplacení po podpisu smlouvy a schválení rozpočtu.	KO má pevné datum ukončení hodnocení.

Zdroj: Město Kutná Hora (2024), Město Kolín (2024)

Z porovnání v tabulce 8 vyplývá, že Kutná Hora prioritně investuje do infrastruktury a zachovává vyšší rozpočtovou alokaci, zatímco Kolín směřuje prostředky do každodenní

klubové činnosti za cenu přísnější administrativy a sankcí. Rozdílné strategické volby odrážejí odlišné vnímání sportu coby veřejné služby: Kutná Hora zdůrazňuje dlouhodobou udržitelnost sportovišť. Kolín rozšiřuje dostupnost a kvalitu sportovních aktivit pro obyvatele.

5 Zhodnocení analýzy a návrhy pro zlepšení

Tato kapitola popisuje poznatky získané v analytické části a předkládá návrhy, které mohou zefektivnit nakládání s veřejnými prostředky na podporu sportu v Kutné Hoře a současně maximalizovat společenský přínos místních sportovních aktivit.

Klíčová zjištění

Analýza prokázala, že město Kutná Hora dlouhodobě nečelí akutním finančním problémům v oblasti sportu. Výdaje na sport se v letech 2019–2023 stabilně pohybovaly mezi 5 % a 9 % celkového rozpočtu, takže základní provoz sportovišť ani činnost klubů nebyly ohroženy. Výjimkou byl rok 2020, kdy kapitálové výdaje dosáhly téměř poloviny všech sportovních výdajů díky rozsáhlejší modernizaci zimního stadionu. Naproti tomu v roce 2023 činily investice méně než sedm procent sportovního rozpočtu, což signalizuje odkládání dalšího rozvoje infrastruktury.

Hlavní slabinu současného modelu představuje struktura příjmů. Přibližně dvě třetiny běžných sportovních výdajů jsou kryty přímými dotacemi města, zatímco vlastní tržby všech zařízení dohromady pokrývají necelých 30 % provozních nákladů. Největší samofinancování vykazuje zimní stadion, jenž v roce 2023 uhradil z vlastních příjmů zhruba třetinu své režie. Ostatní objekty (sportovní hala Klimeška, areál Lorec) dosahují výrazně horších výsledků. Podíl provozních dotací se proto jeví jako dlouhodobě neudržitelný, zvláště s ohledem na volatilitu cen energií, které u halových zařízení tvoří až 9 % sportovního rozpočtu.

Dalším nedostatkem je roztříštěná správa majetku. Sportoviště provozují různé městské subjekty s vlastními dodavatelskými smlouvami. Chybí jednotné standardy, společné nákupy energií i integrovaný rezervační systém. Dotační program města ve výši 13 mil. Kč sice udržuje nízkou administrativní zátěž, postrádá však výkonové indikátory, které by motivovaly kluby ke zvyšování vlastní příjmové autonomie a transparentnosti.

Návrhy pro zlepšení

Jak už bylo zmíněno, problémem současného systému je nedostatečná diverzifikace příjmů, která Kutnou Horou činí vysoce závislou na vlastním rozpočtu. Řešením je intenzivnější získávání zdrojů, rozšíření sponzorských a reklamních aktivit a využití zimního stadionu i v letních měsících pro kulturní či komerční akce.

Další slabinou je roztržitá správa sportovišť. Převod majetku pod nově založenou neziskovou organizaci Kutná Hora v pohybu, z. ú. umožní centralizovat správu majetku, sjednotit nákupy energií i IT systémů a díky úsporám z velkého objemu snížit provozní náklady.

Kritickým bodem je také energetická náročnost halových objektů. Komplexní energetická modernizace – instalace fotovoltaiky, kompletní výměna osvětlení za LED a nasazení chytrého systému řízení budov – by snížila spotřebu elektrické energie a díky dotacím z IROP se investice vrátí během šesti let.

Čtvrtým problémem je neprůhledná dotační politika. Zavedení transparentního bodového systému se čtyřmi kritérii (podíl mládeže, vytíženost zařízení, vlastní příjmy, inkluze) a povinná třicetiprocentní spoluúčasť u investic zajistí, že veřejné prostředky budou směřovat tam, kde mají největší multiplikační efekt. Každoroční zveřejnění výsledků na online stránkách podpoří veřejnou kontrolu.

Posledním identifikovaným nedostatkem je omezené zapojení veřejnosti. Každoroční Sportovní fórum a participativní rozpočet o minimálně jednom miliónu Kč. umožní občanům iniciovat a spolufinancovat menší komunitní projekty (pump-track, workoutová hřiště), čímž se zvýší občanská sounáležitost i reálná využitelnost sportovišť.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala systémem podpory sportu ve městě Kutná Hora a jejím cílem bylo posoudit efektivitu stávajícího modelu financování v letech 2019–2023, porovnat jej s referenčním městem Kolín a navrhnout doporučení směřující k udržitelnému rozvoji sportovního prostředí v obci.

První dvě kapitoly tvořily teoretický rámec práce. Kapitola 1 vymezila společenský a ekonomický význam sportu, jeho ukotvení ve veřejné správě a rolích samospráv v České republice, zatímco kapitola 2 představila principy veřejného a soukromého financování sportu, včetně právních předpisů, dotačních nástrojů a modelů správy sportovní infrastruktury.

Praktická část byla rozčleněna do dvou kapitol. Kapitola 3 popisovala cíl, metodiku a charakteristiku jednotlivých obcí. Kapitola 4 nabídla komparativní analýzu s městem Kolín, kde je provoz sportovišť zajišťován centralizovanou akciovou společností SMSK. Porovnány byly zejména objemy dotací, administrace grantů, provozní náklady a dosažené efekty obou modelů.

V poslední páté kapitole jsou uvedena doporučení a návrhy pro zlepšení hospodaření obce Kutná Hora v budoucnu. Cílem zde bylo poskytnout nástroje a rady, které by mohly v budoucnu zlepšit hospodaření města.

V souhrnu lze konstatovat, že město Kutná Hora má stabilní finanční základnu a rozvinutou sportovní infrastrukturu, nicméně se potýká s nízkou mírou samofinancování, vysokou energetickou náročností a roztržitou správou sportovišť. Naopak Kolín zavedl centralizovanou správu pod městskou společností SMSK, čímž dosáhl vyšší efektivity, lepšího hospodaření i širšího zapojení soukromého sektoru.

Z toho vyplývá, že navržená opatření pro Kutnou Horu – centralizace správy, diverzifikace příjmů a energetická modernizace – působí přímo na konkrétní slabiny a inspirují se osvědčeným kolínským modelem. Jejich realizace by mohla zlepšit efektivitu výdajů, posílit udržitelnost a zvýšit kvalitu sportovního zázemí pro veřejnost.

POUŽITÁ LITERATURA

- ANNALS DES MINES. L'économie du sport : enjeux et perspectives. Paris: Annales des Mines, 2024. ISBN 978-2-911699-94-9.
- BEECH, John a CHADWICK, Simon. The Business of Sport Management. 2nd ed. Harlow: Pearson Education, 2013. ISBN 978-0-273-77817-6.
- BŘÍZA, Matouš. Návrh koncepce financování sportu v ČR. Praha, 2017. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu.
- GRATTON, Chris a TAYLOR, Peter. Economics of Sport and Recreation. 2nd ed. London: Routledge, 2000. ISBN 978-0-419-18960-2.
- HOBZA, Vladimír a REKTOŘÍK, Jaroslav. Základy ekonomie sportu. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-04-3.
- HOBZA, Vladimír. Ekonomie 2 – Trenérství a management sportu. Olomouc: Univerzita Palackého, 2014. ISBN 978-80-244-4286-0.
- KUNZ, Vilém. Sportovní marketing: CSR a sponzoring. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5751-5.
- LEEDS, Michael A., VON ALLMEN, Peter a MATHESON, Victor A. The Economics of Sports. 6th ed. New York: Routledge, 2018. ISBN 978-1-138-05216-1.
- LISSE, Jan. Profesionální, poloprofesionální a rekreační sport: časová náročnost a kariérní přechody. In: Sport pro všechny 2020. Praha: Česká kinantropologická společnost, 2020. ISBN 978-80-7394-776-1.
- MUSGRAVE, Richard A. a MUSGRAVE, Peggy B. Public Finance in Theory and Practice. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 1989. ISBN 978-0-07-044127-9.
- NOVOTNÝ, Jiří. Ekonomika sportu. Praha: ISV nakladatelství, 2000. ISBN 80-85866-68-4.
- NOVOTNÝ, Jiří. Modely financování sportovních klubů. Praha: Oeconomica, 2020. ISBN 978-80-245-2540-1.
- PAVLÍK, Josef. Sport a kvalita života 2004. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3623-0.
- Pelta, Adam. Financování sportu v České republice. Liberec, 2020. bakalářská práce (Bc.). Technická univerzita v Liberci. Ekonomická fakulta
- PEKOVÁ, Jitka. Veřejný sektor – řízení a financování. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-834-7.
- PROVAZNÍKOVÁ, Romana. Makroekonomie I pro bakalářské studium. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2019. ISBN 978-80-7560-220-6.
- SEKOT, Aleš. Sport a společnost. Brno: Paido, 2003. ISBN 80-7315-047-6.
- SMITH, Aaron C.T. a STEWART, Bob. Introduction to Sport Marketing. 2nd ed. London: Routledge, 2015. ISBN 978-1-138-02295-9.

- OCHRANA, František, PAVEL, Jan, VÍTEK, Leoš. Veřejný sektor a veřejné finance: Financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3228-2.
- EUROPEAN COMMISSION. Study on the Economic Impact of Sport through Sport Satellite Accounts [online]. Brussels: European Commission, 2018 [cit. 2025-06-20]. ISBN 978-92-79-98967-4. Dostupné z: <https://op.europa.eu>
- EUROPEAN COMMISSION. Erasmus+ Programme Guide 2021. Ver. 3 [online]. Brussels: EC, 2021 [cit. 2025-06-20]. Dostupné z: <https://erasmusplus.ec.europa.eu/document/erasmus-programme-guide-2021-version-3>
- MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Státní rozpočet [online]. Praha: MF ČR, 2024 [cit. 2025-04-25]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/statni-rozpocet>
- MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. Oficiální web MŠMT [online]. Praha: MŠMT, 2025 [cit. 2025-04-25]. Dostupné z: <https://msmt.gov.cz>
- NÁRODNÍ SPORTOVNÍ AGENTURA. Národní sportovní agentura ČR – oficiální portál [online]. Praha: NSA, 2025 [cit. 2025-04-25]. Dostupné z: <https://nsa.gov.cz>
- WORLD HEALTH ORGANIZATION. WHOQOL – Measuring Quality of Life [online]. Geneva: WHO, 1997 [cit. 2025-04-25]. Dostupné z: <https://iris.who.int/handle/10665/63482>
- HALLMANN, Kirstin a GIEL, Thomas. Understanding the importance of sport infrastructure for recreational sport participation in Germany. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2018, 10(4), 589–606. ISSN 1940-6940.
- PUMPRLA, Pavel. Role Národní sportovní agentury v podpoře sportu pro všechny. *Česká kinantropologie*, 2021, 25(2), 115–128. ISSN 1211-9261.
- TRAUTWEIN, Moritz. Public subsidies and private investment in sport facilities: crowding-in or crowding-out? *Journal of Sports Economics*, 2021, 22(4), 456–481. ISSN 1527-0025.
- VĀDUVA, Cecilia Elena. Managerial economics – essential actions and connections. *Annals of “Constantin Brâncuși” University of Târgu-Jiu, Economy Series*, 2025, 1, 246–252. ISSN 2344-4654.
- GWS. The German Sport Satellite Account – Key Results 2019. Osnabrück: Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforschung, 2024.
- Město Kutná Hora. Kutná Hora – městský informační portál [online]. Kutná Hora, 2025 [cit. 2025-07-28]. Dostupné z: www.kutnahora.cz
- Město Kolín. Město Kolín – městský informační portál [online]. Kolín, 2025 [cit. 2025-07-28]. Dostupné z: www.mukolin.cz
- Ministerstvo financí České republiky. MONITOR – Státní pokladna [online]. Praha, aktualizováno 24. 10. 2024 [cit. 2025-07-28]. Dostupné z: monitor.statnipokladna.gov.cz