



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Řízení a financování České asociace stolního tenisu

Vypracovala: Houdková Helena
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2020

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

21.4. 2020

Helena Houdková

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnoval. Dále také děkuji vedení České asociace stolního tenisu za poskytnuté informace a materiály, konkrétně Ing. Janu Brotánkovi a Ing. Zbyňku Špačkovi.

Poděkování patří i Bc. Milanovi Boříkovi, Bc. Petrovi Svatošovi, Bc. S. Veronice Žigraiové a Tomášovi Velechovskému za doplňující informace, podporu a konzultaci mé práce.

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Helena HOUDKOVÁ**
Osobní číslo: **E17097**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Téma práce: **Řízení a financování České asociace stolního tenisu**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:
Analyzovat systém řízení a přidělování finančních prostředků MŠMT pro Českou asociaci stolního tenisu a na základě analýz navrhnout možné alternativy zlepšení stávající situace.

Metodika práce:
Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení stávající situace.

Rámcová osnova:
1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 str.
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

Drucker, P. (2006). *Managing the Nonprofit Organization*. New York: HarperCollins.
Krechovská, M., Hejduková, P., & Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing.
Pelikánová, A. (2018). *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Praha: Grada Publishing.
Šedivý, M., & Medlíková, O. (2012). *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada.
Šedivý, M., & Medlíková, O. (2017). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.
Katedra řízení

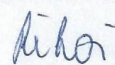
Datum zadání bakalářské práce: 17. ledna 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 13. dubna 2020

V Českých Budějovicích dne 25. března 2019



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
STUDENTSKÉ 13
370 05 BUDĚJOVICE



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na Českou asociaci stolního tenisu (ČAST), která sdružuje všechny profesionální stolnětenisové kluby v ČR. Práce analyzuje systém řízení ČAST a přidělování finančních prostředků od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky (MŠMT). Cílem práce je rozebrat financování asociace stolního tenisu, její popisa analýza rozporů vznikajících z podmínek využití dotací, které stanovuje MŠMT svým Rozhodnutím, proti reálným potřebám svazu. Teoretická část vychází z poznatků o dané problematice a popisuje specifika financování a řízení neziskových organizací (NO). Praktická část je zaměřena na navržení možných alternativ zlepšení stávající situace a doporučení na návrhy úprav pro Rozhodnutí MŠMT tak, aby lépe vycházelo vstříc potřebám svazu. Přínosem práce je odhalení problematiky a trendů, které se týkají oblasti sportu, jeho financování, nastudování a analyzování daného tématu u svazu jednoho ze světově nejrozšířenějších sportů.

Klíčová slova: sport, financování, dotace, nezisková organizace, svaz, stolní tenis, Česká asociace stolního tenisu.

Abstract

This work analyzes the management system of the Czech Table Tennis association and the allocation of funds from the Ministry of Education, Youth and Sports of the Czech Republic. The theoretical part is based on knowledge of the issue and describes the specifics of the finances and management of non-profit organizations. The practical part is aimed to suggest the possible alternatives to improve the current situation and recommendations for proposals for adjustments for the decision of the Ministry of Education, Youth and Sports to better meet the needs of the union. The contribution of this work is to reveal problems and trends concerning sport and its financing, studying and analyzing the topic of the union.

Key words: sport, financing, subsidies, non-profit organization, table tennis, Czech table tennis association

Obsah

1. Úvod.....	3
2. Literární přehled	4
2.1 Vznik a registrace neziskových organizací	4
2.1.1 Zájmová sdružení právnických osob	4
2.2 Ekonomika a finanční řízení	5
2.2.1 Transparentnost a výkonnost	6
2.2.2. Obecné principy financování nestátních neziskových organizací	8
2.3. Způsoby financování nestátních neziskových organizací	10
2.4. Finanční zdroje nestátních neziskových organizací	11
2.5. Finanční plánování a řízení	12
2.6. Vedení a řízení lidí	13
2.7. Vize a poslání	17
3. Cíl a Metodika	19
3.1. Cíl práce	19
3.2. Metodika práce	19
4. Vlastní práce	21
4.1. Charakteristika ČAST	21
4.1.1. Základní informace	21
4.2. Struktura ČAST.....	21
4.2.3. Všeobecná ustanovení.....	21
4.2.4. Předmět a účel činnosti	21
4.2.5. Právní osobnost, statutární orgán, způsob jednání a podepisování, závaznost usnesení	22
4.2.6. Orgány ČAST	23
4.3. Financování	24

4.3.1. Investiční dotace MŠMT	25
4.3.2. Neinvestiční dotace MŠMT	25
4.3.3. Dotace krajské a městských samospráv	26
4.4. Finance ČAST	27
4.4.1. Struktura výnosů	27
4.4.2. „Dotační orgán“	29
4.4.3. Dotace „TALENT 2019“ – projekt.....	34
4.5. Problematické části dotací.....	36
4.5.1. Časové hledisko	36
4.5.2. Definice – Projekt	37
4.5.3. Kontrola použití dotace.....	38
4.5.4. Genderové hledisko	38
5. Návrhy na zlepšení.....	41
5.1. Změna legislativy.....	41
5.2. Změny na straně sportovního svazu	42
6. Závěr	51

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

SEZNAM OBRÁZKŮ

SEZNAM TABULEK

SEZNAM GRAFŮ

SEZNAM PŘÍLOH

1. Úvod

Sport, do jeho dnešní podoby, prošel obrovským vývojem. Jeho počátky sahají až do starověku, kdy se sport objevuje v Číně, Persii a především v Řecku. Důkazem je hlavně pořádání pravidelných sportovních her v řecké Olympii, které lze považovat za předchůdce novodobých olympijských her. Na našem území lze nalézt první zmínky o sportování ve 14. století. Sport se průběhem let neustále měnil, což bylo zapříčiněno různými faktory, mezi něž patří bohatství lidí, kultura, struktura obyvatelstva apod. Sport se odvozuje od latinského „disportare“ a starofrancouzského „ledésporter“, což znamená bavit se, příjemně trávit volný čas. Postupně se slovo sport začalo vztahovat na pohybové činnosti, které jsou charakterizovány zvláštní formou i obsahem, jsou vymezeny pravidly a prováděny závodně, soutěživou formou. To znamená, že sport má selektivní charakter, eliminuje slabší jedince. Širší veřejnosti je bližší pojetí sportu jako pohybové aktivity ve volném čase (Novotný, 2011).

Sport lze vnímat jako zábavu pro náš volný čas, také však jako profesionální prostředí se spoustou zainteresovaných lidí, především ale jako „prostor“, pro velké množství finančních prostředků.

Rozebereme si řízení a financování České asociace stolního tenisu, která působí jako nezisková organizace. Systém přerozdělování a podmínky pro udělení dotací od MŠMT. V závěru se pokusím navrhnout úpravy pro podmínky Rozhodnutí MŠMT tak, aby lépe vycházela potřebám sportovních svazů.

2. Literární přehled

2.1 Vznik a registrace neziskových organizací

Nezastupitelnost neziskových organizací v ekonomikách vyspělých států lze spatřovat ve skutečnosti, že neziskové organizace mohou určité činnosti poskytovat s větším efektem, než by tomu bylo u ziskových podniků či státu samotného. Neziskové organizace otevírají prostor pro usnadnění veřejného dění, uspokojující řadu environmentálních, sociálních či kulturních potřeb ve společnosti, vyplňují tak prostor a podporují vztahy mezi trhem, státem a rodinami (Krechovská & Hejduková & Hommerová, 2018).

Nestátní (nevládní) neziskové organizace (NNO), dle Stejskala & kolektivu (2014), tvoří početnější skupinu neziskových organizací v České republice.

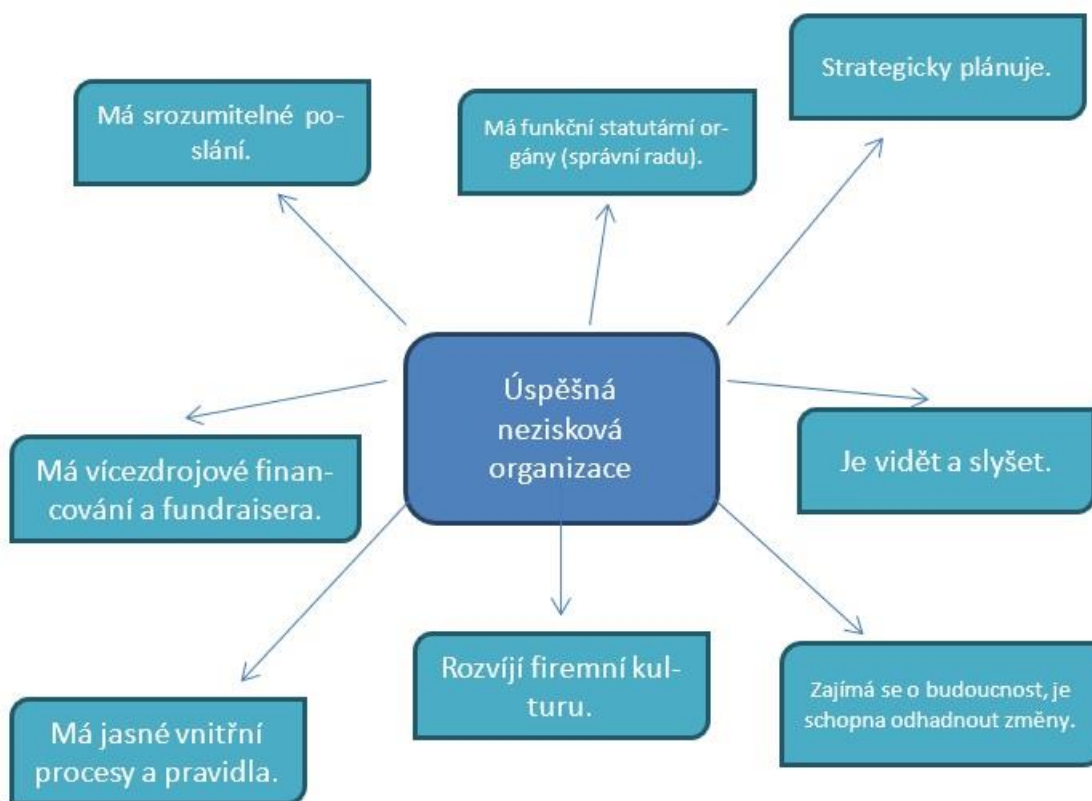
Dle Hejdukové (2015) jsou neziskové organizace organizacemi působícími v neziskovém sektoru, tedy nefungující na klasickém tržním principu. Důvody založení neziskové organizace mohou být velmi rozmanité. Zájem, na jehož základě má být takovýto typ organizace založen, může vzejít ze strany státu, jednotlivců, rodin, občanů s podobnými zájmy či problémy, ale též ze soukromého sektoru.

2.1.1 Zájmová sdružení právnických osob

Zájmová sdružení právnických osob nemají právní osobnost. Členy zájmového sdružení právnických osob mohou být jen právnické osoby, které podepsaly smlouvu, ze které jsou zřejmé organizační členění a vzájemné řídicí vztahy za účelem společného zájmu. Od 1. 1. 2014 není dovolen vznik nových zájmových právnických osob (Pelikánová, 2018).

Základní body, kterých by se měla nezisková organizace držet, pokud chce být úspěšná ukazuje následující Obrázek č.1 - Know-how úspěšné neziskové organizace.

Obrázek 1 – Know-how úspěšné neziskové organizace



Zdroj: Šedivý & Medlíková (2017)

2.2 Ekonomika a finanční řízení

Každá nezisková organizace, která funguje a naplňuje své poslání, vykonává činnosti a aktivity. Jenom málokdy k tomu nejsou zapotřebí peníze. Nemusí jít o organizaci, která má zaměstnance a provádí svoji činnost denně, jde například o kluby maminek, které se někde scházejí, platí malý nájem a společně si pořizují hračky pro děti a občerstvení (Šedivý & Medlíková, 2017).

Vyvážení finanční udržitelnosti s organizačním posláním je hlavní výzvou pro většinu neziskových organizací. Hodnocení činností a operací na základě ziskovosti a dopadu mise, jakož i vzájemné působení mezi těmito dvěma dimenzemi, může neziskových organizacím umožnit vypracovat strategické plány pro řízení krátkodobých finančních výzev při zachování dlouhodobých cílů organizace.

Hlavní výzvy a slibné postupy finanční udržitelnosti pro neziskové organizace jsou: riziko spoléhání se na externí zdroje financování a toky, vytváření neziskové organizace

a její „značky“, vnější očekávání partnerství, demonstrace hodnoty a odpovědnosti vůči poskytovatelům financí a podpora zapojení a vedení komunity (Rand Corporation, 2012). Sontag-Padilla & kol. (2012) uvádí, že finanční udržitelnost neziskových organizací je nutné z jejich strany považovat za dynamický a kontinuální proces. Autoři doporučují vytvořit strategický plán, který bude obsahovat vymezení sociálního poslání, vytvoření programů pro podporu komunity a partnerství. Jedině toto může vést jak ke krátkodobé, tak k dlouhodobé finanční udržitelnosti.

2.2.1 Transparentnost a výkonnost

Neziskovými organizacemi často podceňovaná oblast finančního řízení a ekonomiky je naopak velmi sledována veřejností, veřejnou správou a podnikatelským sektorem. Společenská poptávka vyžaduje, aby neziskové organizace fungovaly efektivně. Petr Boukal z VŠE ve své knize *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe) (2010)* za efektivně fungující neziskovou organizaci z hlediska poskytovatelů zdrojů považuje takovou:

- Která vyvíjí činnost uznanou společností jako výrazně prospěšnou
- Která díky své image zlepšuje image spolupracujícího poskytovatele
- Která hospodárně využívá obdržené zdroje (důležitá je v této souvislosti kvantifikace hospodárnosti, tj. měření minimalizace nákladů vzhledem k požadovanému výstupu)
- Která má charismatické, pevné vedení
- Která má dobré vztahy s místní samosprávou
- Která vede správné a průhledné účetnictví

Dále Petr Boukal (2010) definuje rysy stabilní a efektivně fungující NNO:

- Je schopna definovat své cíle a jasně definovat účel vlastní existence (poslání)
- Řídí se podle svého poslání a sleduje účel jí poskytovaných služeb
- Je schopna definovat a analyzovat své okolí (mikro a makro) a definovat svoji pozici
- Je schopna zvládat a řešit konflikty
- Je schopna formulovat své strategie
- Je schopna plánovat a také realizovat tyto plány
- Je schopna získávat a mobilizovat zdroje
- Je schopna se průběžně učit novým věcem a přístupům

- Pracuje na vývoji podpůrných vztahů s ostatními subjekty ve svém okolí
- Je schopna zhodnotit vlastní výkonnost a provádět změny
- Aktivně reaguje na nové podněty úpravou agendy, přístupů a strategií

Řízení výkonu je dle definice DC: Hatry (2014) „praxe správců veřejných služeb využívajících údaje o výkonu, které jim pomáhají při rozhodování s cílem neustále zlepšovat služby svým zákazníkům.“

Lehce vidíme, že se tato definice vztahuje také na manažery neziskových organizací. Rozhodnutí učiněná těmito manažery se promítají do změn nebo zdokonalení postupů řízení nebo do poskytování služeb, aby se dosáhlo zlepšení výkonu. Tento výkon se měří prostřednictvím průběžného přezkoumání a používání dat, která tvoří sadu vybraných ukazatelů pro měření výkonu. Zatímco údaje o měření výkonu se historicky zaměřovaly na výsledky, lze pojem výkon definovat tak široce, aby zahrnul celou řadu oblastí, jak navrhuje Wholey (1996), mezi něž patří: ekonomika, účinnosti, efektivnost nebo spravedlnost. Proto je důležité při výběru klíčových ukazatelů úspěchu pečlivě zvažovat rozsah a zaměření měření řízení výkonu cílů (Social Solutions, 2020).

Pokud modifikujeme definici podnikání ze současné legislativy na soustavnou činnost prováděnou neziskovou organizací samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, přičemž případný zisk není rozdělován a slouží jako zdroj potřebný k naplnění poslání neziskové organizace, je dobré mít na zřeteli především následující ukazatele:

- Vývoj zisku, ztráty, výnosů, nákladů včetně jejich struktury
- Velikost rezervního fondu (případně výše ztráty z minulých let)

Dále je nezbytné sledovat:

- Vývoj počtu klientů
- Vývoj velikosti potřebných zdrojů
- Vývoj počtu zaměstnanců
- Vývoj počtu dobrovolníků
- Podíl veřejných zdrojů na celkových zdrojích
- Podíl hlavního zdroje na celkových zdrojích
- Vyrovnanost příjmů a výdajů
- Podíl výdajů na provoz na celkových výdajích
- Podíl jednotlivých výdajů na celkových zdrojích (Šedivý & Medlíková, 2017)

2.2.2. Obecné principy financování nestátních neziskových organizací

Vícezdrojovost

Je potřeba mít více zdrojů na financování projektů či provozu. Není možno spoléhat jenom na jeden zdroj. Existuje množství zdrojů (viz. Tabulka 1), které mohou NO využít pro financování svých veřejně prospěšných činností.

Tabulka 1 - Možnosti rozdělení zdrojů financování

Charakter zdroje	<ul style="list-style-type: none">•Finanční zdroj (peněžní prostředky)•Nefinanční zdroj (věcné dary, informace, dobrovolnictví)
Geografický původ zdroje	<ul style="list-style-type: none">•Domácí (lokální) zdroj•Zahraniční zdroj
Prostředky organizace	<ul style="list-style-type: none">•Interní zdroj (vlastní činnost)•Externí zdroj (veřejné, individuální a soukromé)
Způsob nabytí	<ul style="list-style-type: none">•Přímý zdroj (dary)•Nepřímý zdroj (daňové úlevy)
Typ vlastnictví zdroje	<ul style="list-style-type: none">•Veřejný zdroj (státní správa, samospráva,...)•Soukromý zdroj (individuální dárci, podnikatelé,...)
V praxi často dochází ke kombinování více zdrojů.	

Zdroj: Tvorba autorky

Samofinancování

Nezisková organizace je samofinancována prodejem vlastních výrobků, služeb, finančních investic, podnikáním, pronájemy majetku nebo členskými příspěvky. Čím vyšší je míra samofinancování, tím vyšší je míra nezávislosti NO. Když mluvíme o nezávislosti, nejde jenom o finanční stránku, ale i o nezávislost v rozhodování.

Výhodou samofinancování je flexibilita peněz vydělaných vlastními silami - nikdo ne nutí NO utratit je v předepsané struktuře, ani je vyúčtovat v daném termínu. Další výhodou je také plynulejší tok financí do NO – ve fungujícím samofinancování je možné tok příjmů plánovat a ovlivňovat lépe, než například termín obdržení dotace od státního nebo soukromého donátora (Pelikánová, 2018).

Připravenost pro samofinancování je potřeba zkoumat z několika hledisek:

- Hledisko připravenosti lidských zdrojů
- Finanční hledisko
- Hledisko případného konfliktu s posláním organizace

Fundraising

Fundraising je aktivní činnost NO za účelem získávání vnějších zdrojů. Oslovují se dárci a budují se s nimi vztahy – nejlépe dlouhodobé. Nemusí se jednat jenom o finanční prostředky (viz. Tabulka 2), ale i o věcné dary, know-how, informace, předání zkušeností apod. Může se tedy jednat o hmotné i nehmotné zdroje.

Tabulka 2 - Formy fundraisingu

Zdroj	Forma
Jednotlivec, rodina	Dar (peněžitý nebo věcný), veřejná sbírka vč. DMS, dobrovolnictví (individuální), loterie, dobročinná aukce, odkaz v závěti, členský příspěvek
Nadace, nadační fondy, orgány veřejné správy, fondy EU	Nadační příspěvek/grant, dotace (obvykle z veřejných rozpočtů)
Firma	Dar, sponzoring, firemní dobrovolnictví, zapůjčení prostředků či techniky, zapůjčení pracovníka, slevy při nákupu zboží a služeb,...

Zdroj: Pelikánová A (2018)

Neziskovost

Všechny příjmy musí být transparentní a musí se použít na úhradu nákladů činnosti, které souvisí s naplňováním cílů NO. V žádném případě ne na obohacení vlastníků nebo členů základny. Zisk z vedlejší činnosti nebo podnikání musí být použit pro hlavní neziskovou činnost.

Transparentnost je zabezpečena např. zveřejňováním výročních zpráv, tiskovými zprávami apod.

Daňové úlevy

Jedná se o úlevy na daních neziskovkám a donátorům. Existují 3 základní daňové režimy pro toky finančních prostředků a to:

- **Osvobození finančních toků NO od daní** – např. osvobození určitých příjmů, osvobození od majetkových daní, osvobozené příjmy z hlediska DPH
- **Úlevy na daních NO** – z vypočtené daně z příjmu je možnost uplatnit snížení daňové povinnosti
- **Úlevy na daních donátorům** – přispěvatelé mají možnost uplatnit si výši daru jako nezdanitelnou část základu daně nebo odčitatelnou položku
- **Daňová asignace** – jedná se o zvláštní daňový režim, kdy poplatník daně může poukázat část zaplacené daně konkrétní NO (Pelikánová A, 2018)

2.3. Způsoby financování nestátních neziskových organizací

Způsoby financování určují, jak se poskytují zdroje financované NO. Určují vztah mezi financujícím a financovaným subjektem.

Je možné stanovit tyto způsoby financování:

- **Účelové financování** – prostředky jsou účelově vázané, tj. mohou se použít pouze pro schválený projekt. Vše je sledováno položkovým rozpočtem, využití je obvykle možné v příslušném roce, pokud není stanoveno poskytovatelem jinak. Na konci roku následuje vyúčtování a závěrečná zpráva.
- **Výkonové financování** – finance se poskytují po provedení naplánovaných aktivit poté, co je poskytovatel vyfakturuje.
- **Globální financování** – známe taky jako „lump sum“ financování, je založeno na poskytování dopředu určeného objemu financí na komplexním zabezpečení služeb NO.
- **Kombinované financování** – k odstranění nevýhod jednotlivých způsobů, v praxi se jednotlivé uvedené způsoby kombinují (Pelikánová A., 2018).

2.4. Finanční zdroje nestátních neziskových organizací

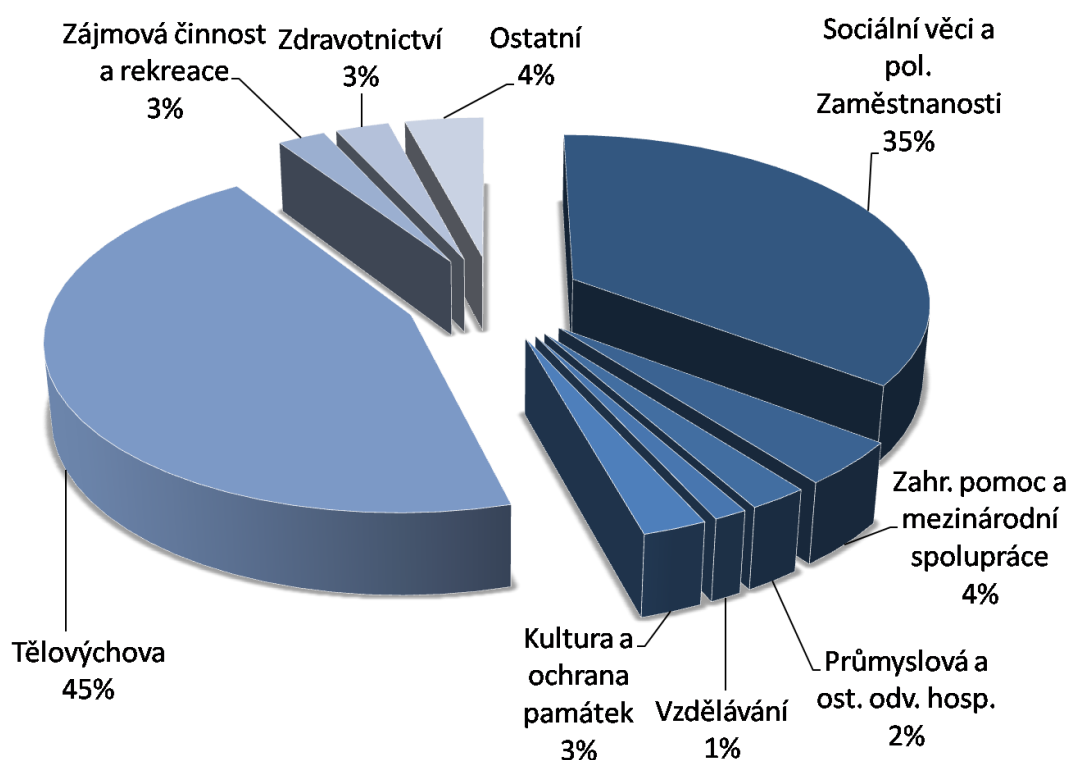
Financování nestátních neziskových organizací má ve většině případů vícezdrojový charakter. Zdroje financování jejich činnosti můžeme rozdělit do následujících základních skupin:

- Veřejné zdroje (dotace, veřejné zakázky, smlouvy o poskytování služeb, na základě zákona, apod.)
- Dárcovství (individuální, firemní)
- Vlastní příjmy (vlastní hospodářská činnost, členské příspěvky, příjmy z loterií a her apod.)

Vedle toho můžeme jako nepřímý zdroj chápat daňové úlevy vůči NNO (např. u daní: daň z příjmů, daň dědická a darovací, daň z nemovitostí, daň silniční) (Hyánek, V., Škárabelová, S., Řežuchová, M., 2005).

Největší podíl na poskytnutých dotacích má v neziskovém sektoru (viz. Graf 1) odvětví tělovýchovy, naopak nejméně podpory jde do sektoru vzdělávání.

Graf 1 - Podíl poskytnutých dotací NNO ze státního rozpočtu dle podpořeného odvětví



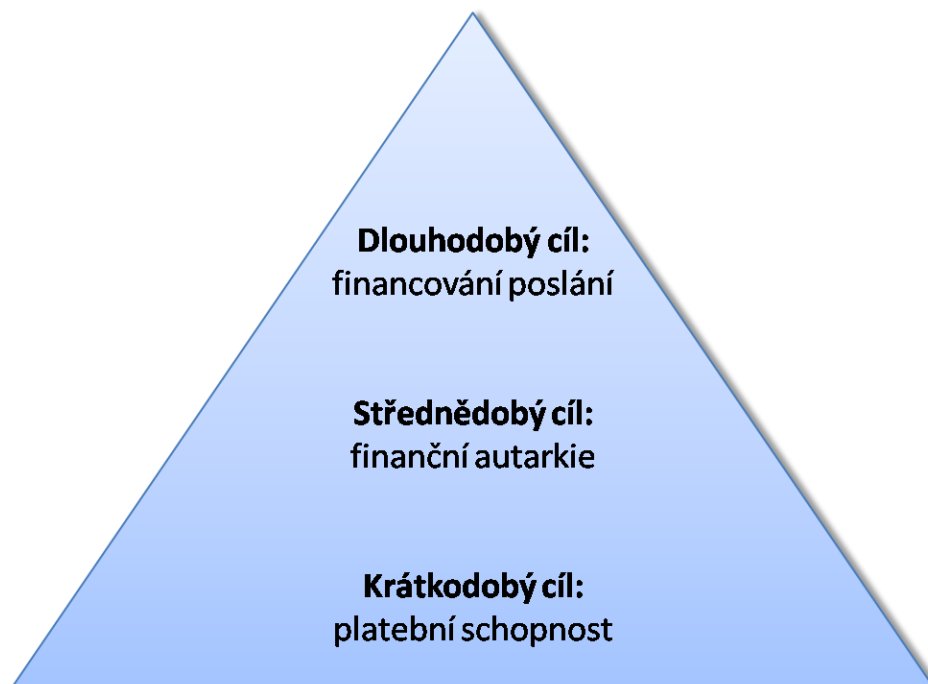
Zdroj: Pelikánová A. (2018)

2.5. Finanční plánování a řízení

Oblast financí je ve srovnání s byznysem nejvíce specifickou součástí provozu neziskové organizace. Liší se zdroj a v závislosti na nich také odhad a pravděpodobnost úspěchu v oblasti přílivu peněz. Podnikatelé jsou schopni podle statistik předchozích let, módních trendů a výsledků běžného prodeje odhadnout příjmy z prodeje služeb nebo výrobků, které jsou základem pro financování firmy. Neziskové organizace jsou více závislé na dotacích, grantech a darech a až teprve pak na příjmech z prodeje produktů. Veškeré statistiky a odhady v neziskové organizaci selhávají. Je těžké cokoli predikovat. Na dotace, granty a dary mají klíčový dopad externí vlivy, které nelze ovlivnit – politika, změny v myšlení a následně rozhodování dárců, změny nařízení úřadů, působení konkurenčních organizací se silnou značkou apod. Řízení financí a cash-flow je pak velmi složité (Šedivý & Medlíková, 2017).

Plánování může být rozděleno na celkem tři cíle (viz. Obrázek 2).

Obrázek 2 - Pyramida finančních cílů u neziskových organizací



Zdroj: Krechovská & Hejduková & Hommerová (2018)

Finanční řízení neziskové organizace lze definovat jako ekonomickou činnost zabývající se zejména otázkou získávání potřebného množství kapitálu a peněžních prostředků z různých zdrojů financování a jejich efektivního využití za účelem plnění hlavního cíle a poslání organizace (Krechovská & Hejduková & Hommerová, 2018).

Nejedná se však pouze o problematiku financování, ale i o finanční vyjádření veškerých procesů, které v organizaci probíhají a umožňují tak vyčíslení konečného efektu fungování celého systému (Hrdý & Horová, 2009).

Klíčovou součástí finanční udržitelnosti je závazek představenstva a zaměstnanců k finančnímu řízení, který zahrnuje včasné přezkoumání finančních zpráv a plánování předem. Jedním ze způsobů, jak bude vedení a zaměstnanci v budoucnu plánovat příjmy a výdaje, je vytvoření rozpočtu. Schválení ročního rozpočtu je jedním ze základních stavebních kamenů řádného finančního řízení.

Je pravděpodobné, že rozpočet neziskového sektoru bude v průběhu roku mnohokrát upravován – zaměstnanci a členy vedení, kteří hrají v rámci neziskové organizace různé role. O rozpočty mohou žádat i strany, které se podílejí na finančních transakcích s neziskovými organizacemi, jako jsou banky nebo dárci (poskytovatelé grantů, který zvažují dar neziskovým organizacím). Pokud se rozpočet sdílí mimo organizaci, je potřeba nezapomenout zdůraznit, že je rozpočet pravidelně přezkoumáván celý rok a revidován podle potřeb (National council of Nonprofits, 2020).

2.6. Vedení a řízení lidí

I když neziskovým organizacím primárně nejde o zisk, je důležité, aby vedení společnosti bylo zaměřeno nejen na poslání, které organizace má, ale aby mělo i podnikatelské dovednosti. Ovšem najít nějakého odborníka, který toto umí skloubit je v neziskových organizacích těžké, pracují zde převážně lidé s nadšením a touhou uspokojit své potřeby. Nemají ale dostatečné a potřebné vzdělání se zaměřením na management.

Proto se můžeme velmi často setkat s tím, že například personální záležitosti vedou úplně laici.

Rostislav Duben (1996) uvádí 4 typy lidských zdrojů pracujících v neziskové organizaci. První skupinou jsou kvalifikovaní odborníci, kteří za vykonávanou práci pobírají odměnu – jsou jimi lékaři, umělci, učitelé apod. Pak zde jsou neodborní pracovníci, co se chodu organizace týče, jako například opravář nebo uklízečka. Velmi důležití jsou i pracovníci v řídicí pozici (vrcholový management). A neméně důležitou součástí jsou dobrovolníci. Někteří mohou mít nějaké vzdělání v oboru, jiní tuto práci vykonávají jen pro dobrý pocit.

Vedoucí pozice

Vedoucí pozice se v neziskové organizaci se moc neliší od té v ziskové. S tím, že vedoucí v neziskové organizaci by měl být více přátelský, velmi kreativní a mít lepší cit pro práci v kolektivu. Nesmí chybět ani zapálení a soulad s posláním organizace.

Vůdci mohou být mezi námi, kteří mají skutečný talent být inspirujícími osobnostmi, nebo ti, kteří vedou příkladem - každý den se ukazují a odvádějí skvělou práci bez větších fanfár. Najdou je brainstormingem v otázkách sociálních, testování nových způsobů, jak zapojit ostatní do jejich práce, nebo vedení týmů a sdružování lidí.

Pokud máte zájem o vedoucí pozici v neziskové organizaci, nezapomeňte, že vedení neexistuje pouze na vedoucích pozicích na nejvyšší úrovni. Existuje také spousta méně tradičních způsobů, jak najít vůdčí příležitosti a současně nabýt nové profesní zkušenosti a praxi. (Idealist, 2020).

Dobrovolník

Dobrovolník pracuje bez nároku na mzdu ze své vlastní iniciativy. Vše dělá pro své uspokojení a pro podporu společnosti. Je tak nedílnou a potřebnou součástí, díky své významné pomoci.

Český statistický úřad definuje dobrovolníky jako: „Dobrovolníky se rozumí pracovníci, kteří nejsou v pracovním poměru k zaměstnavateli a svoji činnost vykonávají bez nároku na mzdu nebo odměnu za práci. Dobrovolnými pracovníky mohou být jak dobrovolníci odvádějící zaměstnavateli práci dle zákona o dobrovolnické službě (Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě – pozn. autora práce), tak další osoby vykonávající práci v organizaci bez nároku na odměnu.“ (www.czso.cz , 2013).

Rostislav Duben (1996) charakterizoval dobrovolnictví tak, že „jednotlivci participují na spontánních, soukromých a svobodně zvolených aktivitách, které přinášejí nějaký efekt pro veřejné společné blaho, které je pocíťováno participanty. Přitom tyto aktivity nejsou vynucovány žádnou institucí nebo státní agenturou a nejsou spojeny s finančním ohodnocením a nějakým jiným prospěchem.“ (Duben, 1996).

Vedení a řízení

Podle definic je manažer profesionální řídicí pracovník, jehož úkolem je na různých úrovních nařizovat, rozhodovat, kontrolovat, řídit, koordinovat, radit, informovat a posuzovat (Slovník cizích slov, 2002).

Na straně druhé Peter Drucker ve svých *Výzvách managementu pro 21. Století* (2000) říká: „Lidé se 'neřídí'. Úkolem je lidi vést.“ Svě tvrzení odůvodňuje tím, že stále více vzrůstá počet „pracovníků disponujících znalostmi“, kteří nechtějí být řízeni, ale vedeni. Potřebují výzvy ke svým schopnostem, chtějí vidět výsledky své práce a také vyžadují, aby se s nimi jednalo jako s partnery.

Vedení (leadership) se vyznačuje těmito znaky:

- Je soustředěno nahoru, strategicky, míří vpřed.
- Jeho moc je odvozena od hodnot a principů.
- Je na nejvyšším stupni řízení, má co do činění s vizí a strategií, hodnotami a cíli.

Podmínkou úspěchu lídra/vůdce jsou čtyři základní požadavky:

1. **Vůdce je „jeden z nás“** – identifikuje se se skupinou, má se svými lidmi určité společné vlastnosti.
2. **Vůdce je „největší z nás“** – velmi silně reprezentuje hodnoty a vizi, které skupina považuje za prioritní.
3. **Vůdce je „nejlepší z nás“** – je odborník a umí řídit odborníky, hlavně umí dosáhnout spolupráce uvnitř skupiny lidí, se kterou pracuje.
4. **Vůdce naplňuje očekávání svých podřízených** – tato očekávání se přirozeně u různých skupin liší, ale nejčastějším očekáváním je přímost, spravedlnost, spolehlivost, ohleduplnost a přátelskost vůdce.

Řízení (management) se vyznačuje těmito znaky:

Vedení lidí – Aby byl manažer efektivní, musí být schopen vést své zaměstnance efektivním způsobem.

Zkušenosti – Pokud nemáte zkušenosti s prací v profesionálním prostředí a vedením týmu, bude těžké vystupovat jako manažer. Skvělý způsob, jak získat zkušenosti v manažerské roli, je dobrovolnictví, ať v jeho oboru či dobrovolnictvím obecně.

Komunikace – Efektivní manažer musí být schopný komunikovat se svým týmem. Nejedná se jen o komunikaci o pracovních povinnostech, ale také umění naslouchat a spolupracovat s týmem na dosažení výsledků.

Znalost – Zkušenost manažera je nutností, ale také znalostí.

Organizace – Pokud není manažer na své pozici organizován, existuje velká šance, že ani zaměstnanci, kteří pod ním pracují, také nebudou.

Organizace času – Neboli „time-management“ je klíčovým faktorem úspěšného manažera. Pokud manažer nějaké věci nestíhá nebo odkládá, tak i jeho zaměstnanci mají pocit, že je přijatelné některé věci dělat pozdě. Řízení času je důležité i pro stanovení priorit manažerova dne.

Spolehlivost – Manažer, který vede tým, musí být spolehlivý. To znamená, že je k dispozici pro své zaměstnance, dělá věci, které řekl a je podporou svého týmu.

Delegace – Pokud nevíte, jak delegovat projekty a úkoly, bude role manažera o dost obtížnější. Měl by umět požádat své zaměstnance, aby mu pomohli dokončit úkol.

Důvěra – Efektivní manažer musí mít jistotu ve své schopnosti, zkušenosti a rozhodnutí. To neznamená, že musí být arogantní nebo mít pocit, že je lepší než jeho zaměstnanci. Ale svým způsobem má být hrdý a inspirovat lidi ve svém týmu.

Úcta k zaměstnancům – Pokud manažer nebude respektovat své zaměstnance, bude na pracovišti napětí. Být si vědom času a schopností, umět lidem naslouchat a komunikovat a být zdrojem znalostí a vedení (CCU, 2020).

Ve skutečnosti bývá spíše manažer akční operativní člověk, který pracuje se zlomkovitými informacemi a intenzivně využívá svůj úsudek a intuici.

Podle velikosti organizace a její organizační struktury řídí manažeři jednotlivé oblasti (marketingový manažer, manažer služeb, manažer PR,...). U menších organizací spadá do kompetence řídicího pracovníka více oblastí.

Manažerská práce je tedy především práce s lidmi. Jsou v ní obsaženy prvky řízení - informování, posuzování, kontrola, pomoc apod., ale stejně tak v ní najdete prvky vedení: strategické plánování, koncepčnost atd. Není to nic protichůdného, naopak – do řídicí práce se promítají kompetence vedení a člověk - manažer tím roste (Šedivý & Medlíková, 2017).

Efektivního manažera od toho neefektivního můžeme rozeznat dle bodů v následující Tabulce č. 3.

Tabulka 3 - Neefektivní a efektivní manažer

Neefektivní manažer	Efektivní manažer
Orientuje se více na odbornost, méně na lidi.	Kombinuje odbornost a práci s lidmi, řídí i směrem nahoru, podporuje tým, vytváří síť.
Málo, nerad nebo špatně deleguje pravomoci.	Dobrovolně spolupracuje, vidí v tom výhodu.
Nerad rozhoduje, dlouho váhá.	Má elán, rozhodnost, schopnost zvládnout konflikt, krize.
Spíše udržuje stav, než aby přicházel s něčím novým.	Má jasnou vizi, vidí širší souvislosti.
Není taktický, volí stále stejný styl chování vůči různým lidem a situacím.	Je adaptabilní, loajální, ve svém chování nese hodnoty, které vyžaduje.
Spravuje, zachovává daný stav.	Hledá řešení, má potřebu inovace.
Situace nad jeho síly řeší autoritativním rozhodnutím.	Zná své výhody a omezení, využívá a podporuje silné stránky druhých.

Zdroj: Šedivý & Medlíková (2017)

Personální strategie

Brian Rumao (2014) definuje personální strategii tak „Jak člověk ovlivňuje okolí, aby dosáhl svých cílů. Vše vyžaduje jasné pochopení a definování svých silných konkurenčních výhod“.

Klíčové charakteristiky jsou:

- Plné pokrytí všech oblastí života jednotlivce, včetně fyzického vývoje, zdraví, kariéry a vzdělání, rodiny a vztahů, sociálního života, financí, psychologie, motivace, disciplíny a dalších klíčových oblastí.
- Rovnováha levé a pravé hemisféry mozku, umožňující využívat inteligenci i emoce za účelem vytváření a provádění systémové a kreativní osobní strategie.
- Zaměření se na každodenní akce, zakládejte silné návyky a dosahujte osobních výsledků. Vše na základě hluboce rozvinuté osobní strategie.
- Týmová práce v každém projektu osobní strategie - maximalizace individuálních i sdílených výsledků týmu (StrategyNet, 2020).

2.7. Vize a poslání

Každá organizace má nějaký důvod své existence, má ambice něco dokázat, má nějaký účel, proč byla založena. Podle Kotlera (2007) je právě tento účel určen posláním, které

má v mysli zakladatel firmy při jejím zrodu. Poslání může také fungovat jako impuls, který vede pracovníky k lepším pracovním výkonům. Při jeho určování by se mělo vycházet z trhu, přičemž vyvstávají různé otázky. V čem podnikáme? Kdo je naším zákazníkem? Čeho si zákazníci váží? Proč náš podnik existuje? V čem jsme dobří? Kam se můžeme posunout? Odpovědi na tyto otázky nejsou lehké. Ty nejlepší společnosti si však na tyto otázky neustále odpovídají, což je posouvá stále kupředu. Podnikové poslání výborně vyjádřil ve svém citátu Peter F. Drucker: „*Chceme-li vědět, čím vlastně podnik je, musíme začít od účelu jeho existence. Tento účel se musí nacházet mimo podnikatelskou oblast samou. Popravdě řečeno musí spočívat ve společnosti, protože podniková organizace je orgánem společnosti. Existuje pouze jediná přijatelná definice účelu existence podnikové organizace: vytvořit zákazníka.*“

Tuto problematiku doplnili pánové Kotler a Keller (2012), kteří tvrdí, že dobře formulované poslání má pět podstatných charakteristik:

- Je zaměřeno na omezený počet definovaných cílových úkolů,
- Zdůrazňuje hlavní zásady a hodnoty společnosti a týká se pouze jí samotné,
- Vymezuje prostředí a především konkurenci, ve které bude firma působit,
- Je myšleno z dlouhodobého hlediska a mění se pouze tehdy, přestane-li být relevantní,
- Je krátké, snadno zapamatovatelné, smysluplné a motivující

Kotler (2007) zároveň doplňuje, že správně formulované poslání by mělo lidi pozitivně nabudit, strhnout je a vyvolat v nich určitý pocit sounáležitosti. Na základě poslání se poté stanovují cíle, kterých chce každý podnik dosáhnout. Podle něj vycházejí nejlepší poslání z vizí.

3. Cíl a Metodika

3.1. Cíl práce

Analyzovat systém řízení a přidělování finančních prostředků MŠMT pro Českou asociaci stolního tenisu a na základě analýz navrhnout možné alternativy zlepšení stávající situace.

3.2. Metodika práce

Než začneme analyzovat rozpory v systému přidělování finančních prostředků a navrhování jejich změn je potřeba si pro pochopení prostudovat odbornou literaturu v oblasti řízení neziskových organizací. Vše podstatné je uvedeno v předchozí kapitole. Použitá odborná literatura byla zapůjčena z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a městské knihovny v Mostě. Nejvíce jsem čerpala z doporučené odborné literatury.

Nezbytné je zjistit si informace o neziskové organizaci, ve které se budeme daným problémem zabývat. Prostudovat si její organizační strukturu, která definuje vztahy mezi jednotlivými komisemi, detailně se seznámit s výkazem zisků a ztrát resp. výsledovkou za předešlý rok.

V závěru se zaměříme na praktikování získaných teoretických znalostí do reálného chodu společnosti. Zjištění a upozornění na rozpory, které vznikají při podávání žádostí o finanční prostředky z MŠMT, a to nejen pro Českou asociaci stolního tenisu, ale i další sportovní asociace. V této části jsem spolupracovala nejvíce s ekonomem a generálním sekretářem ČAST panem Janem Brotánkem. Od něj jsem dostala teoretické informace o financování svazu, konkrétní ukázky již podaných žádostí o dotace a vyjádření k nim od MŠMT. Stejně tak mi poskytl materiály k nastudování a jako podklady pro mou práci – například výsledovku za předešlé dva roky, kompletní zpracovanou dokumentaci projektu Talent 2019 včetně rozpočtů, rozhodnutí a konečného vyúčtování. Tuto problematiku mi ještě prohloubil a potvrdil problematické části dotací, které nejvíce limitují svaz, předseda pan Zbyněk Špaček. Vzhledem k úzké spolupráce výkonného výboru, mají všichni podobný názor na to, co by bylo dobré pro fungování svazu vylepšit. Také potvrdili, že stejné problémy mají i ostatní sportovní svazy, se kterými jsou v kontaktu a společně spolupracují.

Při studiu sportování hendikepovaných mi nejvíce informací poskytl Petr Svatoš. Objasnil mi stávající situaci, rozdělení sportovců do různých svazů a systém jejich domácích soutěží, stejně tak jako systém nominací na mezinárodní turnaje a jejich financování. Nastínil problémy, které díky nejednotné struktuře nastávají, a navrhl řešení pro zlepšení situace.

Společně se všemi jsem konzultovala mé návrhy na zlepšení a ladila detaily tak, aby byly srozumitelné i pro člověka, který se v oblasti stolního tenisu nepohybuje.

Návrhy jsou zvoleny tak, aby se neukazovalo jen na problémy na straně MŠMT, které by mohly pomoci nejen stolnímu tenisu, ale možnosti zlepšit procesy a přístup i na straně ČAST. Aby i ona mohla vlastní činností zvýšit příjmy, členskou základnu a podpořila podmínky pro zlepšení výkonnosti sportovců a jejich konkurenceschopnost na mezinárodní úrovni a tím zlepšit povědomí o českém stolním tenise.

4. Vlastní práce

4.1. Charakteristika ČAST

Obrázek č. – Logo společnosti

Obrázek 3 - Logo společnosti



Zdroj: www.ping-pong.cz

4.1.1. Základní informace

Tabulka 4 - Základní informace o společnosti

Název	Česká asociace stolního tenisu
Sídlo	Zátokova 100/2, PS 40 2/100 160 17 Praha 6 - Břevnov
IČO	00676888
Předseda	Ing. Zbyněk Špaček
Sekretář	Ing. Jan Brotánek

Zdroj: tvorba autorky

4.2. Struktura ČAST

4.2.3. Všeobecná ustanovení

Česká asociace stolního tenisu (ČAST) je samosprávnou a dobrovolnou právnickou osobou. Spadají pod ní všechny fyzické i právnické osoby se sportovním, klubovým, organizačním, funkcionářským a sympatizujícím zájmem o stolní tenis.

ČAST je nezávislou nepolitickou organizací, svou činnost vyvíjí v rámci platných zákonů ČR.

Zároveň je ČAST bez ztráty své právní osobnosti členem České unie sportu a Českého olympijského výboru. Může být členem i dalších organizací, za předpokladu, že o vstupu či výstupu rozhoduje výhradně konference ČAST.

4.2.4. Předmět a účel činnosti

Mezi hlavní činnosti ČAST patří organizace, řízení, koordinace a metodické usměrňování platných stanov, předpisů a nařízení ČAST sportovní činnosti ve stolním tenisu na území

ČR. Zabezpečuje rozvoj českého stolního tenisu a jeho reprezentaci, zpracovává pro tyto potřeby poznatky z oblasti teorie, metodiky a technických norem, zajišťuje výchovu a zvyšování kvalifikace odborných pracovníků. Prosazuje a chrání zájmy a práva stolního tenisu vůči státním, politickým a dalším organizacím. Zastupuje stolní tenis v České republice i v zahraničí a dbá na prospěch asociace a klubů sdružených v ČAST i účastníků soutěží. Všechny soutěže ve stolním tenisu na území ČR zajišťuje, organizuje a řídí. Deleguje tímto pravomoci potřebné k zajištění činnosti v dané oblasti na subjekty dle svého uvážení. Pro zajištění své činnosti, reprezentaci ČR a přípravy na ni, se podílí na získávání materiálních a finančních prostředků. Vydává řády a jiné interní předpisy pro činnost v rámci ČAST. Řídí a zabezpečuje činnost všech reprezentačních družstev. Zajišťuje kontakty s mezinárodními organizacemi stolního tenisu, které jsou například International Table Tennis Federation (ITTF) či European Table Tennis Union (ETTU) a se zahraničními národními svazy či zahraničními organizacemi. Pomáhá zdravotně postiženým sportovcům hlavně metodicky a organizačně. Přípravuje a organizuje činnost trenérů, rozhodčích a dalších činných osob. K podpůrným a humanitárním účelům zřizuje dle potřeby nadace a fondy, případně neziskové instituce. V hromadných sdělovacích prostředcích propaguje stolní tenis, pravidelně v souvislosti se soutěžemi ve stolním tenisu a reprezentačními akcemi vyhlašuje ankety.

ČAST může kromě své hlavní činnosti vyvíjet i vedlejší hospodářskou činnost jako například podnikání nebo jiné výdělečné činnosti, je-li její účel v podpoře hlavní činnosti nebo v hospodářském využití spolkového majetku a to zejména pro získání finančních a hmotných prostředků na zabezpečení své hlavní činnosti.

ČAST může za účelem podpory své hlavní činnosti kapitálově vstupovat do jiných obchodních společností nebo je sama zakládat.

4.2.5. Právní osobnost, statutární orgán, způsob jednání a podepisování, závaznost usnesení

ČAST je právnickou osobou – dle zápisu ČAST do spolkového rejstříku je spolkem s vlastní právní osobností.

Statutárním orgánem ČAST je výkonný výbor. Prostředníky pro jednání tohoto výboru jsou předseda, místopředsedové a členové dle svých vymezených pravomocí. Navenek samostatně ze svého titulu jednají předseda a místopředsedové, na základě konkrétního pověření mohou jednat také ostatní členové výkonného výboru. Písemná právní jednání

činí předseda samostatně, případně místopředseda s dalším členem výkonného výboru. Pro nakládání s majetkem ČAST nad 100 tis. CZK však platí zvláštní výjimka, potřebné jsou vždy podpisy dvou členů výkonného výboru. Při podepisování se k názvu spolku připojí jméno, příjmení, funkce a vlastnoruční podpis podepisujícího.

Rozsah podepisujícího práva dalších členů Výkonného výboru ČAST a profesionálních pracovníků sekretariátu stanovuje sám výkonný výbor.

Pro všechny členy ČAST jsou vydaná usnesení a rozhodnutí orgánů ČAST v rámci jejich pravomocí a kompetencí závazná.

4.2.6. Orgány ČAST

Mezi orgány ČAST patří

- Členská schůze zájmového pobočného spolku s právní osobností
- Konference regionálního svazu
- Konference krajského svazu
- Konference ČAST

Dalšími orgány ČAST jsou

- Výkonný výbor ČAST
- Dozorčí rada ČAST
- Odborné komise ČAST
- Arbitrážní komise ČAST

Odborné komise ČAST jsou

- Sportovně-technická komise
- Komise mládeže
- Trenérsko-metodická komise
- Komise vrcholového sportu
- Komise rozhodčích
- Mediální komise
- Registračně-informační komise
- Rada krajů (Stanovy ČAST, 2016)

4.3. Financování

Jak je již uváděno, ČAST je dle zákona č.89/2012 Sb. zapsána jako nezisková organizace a ta sama o sobě na konci hospodářského roku musí vždy vykazovat v účetnictví ztrátu.

Náklady a výnosy ČAST se dělí na hlavní a hospodářské

Největší kategorie nákladů a výnosů (viz. Tabulka 5) zastoupené v rozvaze.

Tabulka 5 - Rozvaha

Náklady		Výnosy	
Hlavní	Hospodářské	Hlavní	Hospodářské
STAN		STAN	Reklamy
		Dotace	Materiál
		Granty	
		Příspěvky	
		Pokuty	
		Dary	

Zdroj: Tvorba autorky

Výnosy si můžeme rozdělit do pomyslných tří kategorií – členské výnosy nebo také vlastní zdroje definované dle stanov, hospodářské výnosy a MŠMT. Největší část výnosů, až 85%, tvoří dotace od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). Jsou poskytovány ve dvou formách a to jako dotace investiční a neinvestiční. Významné jsou i dotace z krajů a městských samospráv. Podstatnou část výnosů tvoří členství (startovné v soutěžích i členské příspěvky, pokuty), přijaté dary, prodej drobných věcí (tištěné soutěžní řady, pravidla, a další). Nejmenší podíl mají výnosy hospodářské, mezi které řadíme například zdaňované příjmy a příjmy z prodeje materiálu. Hospodářské výnosy se ČAST snaží držet do 1 000 000 Kč, aby se svaz nestal plátem DPH ve vedlejší činnosti.

4.3.1. Investiční dotace MŠMT

Jsou primárně určeny na pořízení samostatného movitého majetku (auto, nemovitost). Majetek s vyšší pořizovací cenou než 40 000 se vztahuje pravidlo 80/20. Což znamená, že se organizace musí podílet na jeho financování alespoň z 20%. Předložení žádosti musí být uskutečněno zpravidla do 30. 4. daného roku.

4.3.2. Neinvestiční dotace MŠMT

Nazývané též spotřební, jsou určené pro roční spotřebu od 1. 1. do 31. 12. daného roku. Asociace každoročně posílá žádost na celkem pět dotačních programů od MŠMT. Prvním z nich je program výzva REPRE. Zaměřena je primárně na podporu sportovní reprezentace České republiky prostřednictvím sportovních svazů. Podobně na tom je i výzva TALENT, určená na podporu práce se sportovně talentovanou mládeží. Pro podporu zastřešující sportovní organizací s celostátní působností, který poskytují členům podporu, servis a platformu pro vzájemnou spolupráci je určena výzva ORGANIZACE SPORTU. Dalším dotačním programem je výzva zaměřená na podporu a zajištění financování významných sportovních akcí konaných na území České republiky, a to prostřednictvím poskytnutí dotací sportovním organizacím ve smyslu § 2 odst. 2 zákona o podpoře sportu. Tento dotační program je zatížen spoluúčastí v podobě 70 % podpory MŠMT a 30 % samofinancování. Jako poslední záměrně zmiňuji výzvu SPORTOVÁNÍ BEZ BARIÉR, zaměřující se sportovní aktivity zdravotně postižených sportovců a spolků, které se jim věnují. Uvedla jsem je záměrně z toho důvodu, že tato problematika je rozsáhlejší a budu se jí věnovat v následující podkapitole. Přímo se mohou ucházet o dotace v programu MŮJ KLUB také oddíly, které mají ve své základně více než 12 dětí. Díky velkému počtu žádostí a omezeným financím se tento program nevypisuje zcela pravidelně.

Tělesně postižení sportovci

Tyto sportovci jsou rozděleni do více skupin, pouze tělesně postižení vozíčkáři vedení v reprezentaci, jsou pod záštitou ČAST a žádají přes ni i o dotace z MŠMT. Samostatně si zpracují projekt a ten pošlou na kontrolu a kompletaci na sekretariát svazu, který s ním nakládá stejně jako s ostatními projekty na dotace. Zbylí vozíčkáři, kteří nejsou v reprezentačním týmu naší ČR, musí žádat o dotace z MŠMT prostřednictvím svých oddílů, kde jsou registrováni.

Reprezentace stojících tělesně postižených sportovců má dvě části, jedna z nich je Český svaz tělesně postižených sportovců („ČSTPS“) a druhou je Česká asociace tělesně postižených sportovců („ČATHS“), pomyslnou třetí částí jsou sportovci s mentální poruchou vedení v Českém svazu mentálních sportovců („ČSMPS“). Všechny tyto ostatní svazy a asociace si žádají o dotace přímo MŠMT a zodpovídají si za ně samostatně.

Postup při žádosti o dotaci

Celý proces začíná výzvou k podání žádostí od odboru sportu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, ta je vyvěšena na webových stránkách ministerstva v sekci Sport. Po výzvě může svaz poddat žádost společně s projektem. Toto je realizováno v rozmezí maximálně 30 dní od zveřejnění výzvy. Následuje specifická forma hodnocení, kde mohou nastat dvě situace – žádost je v pořádku a je akceptována nebo může být poslána zpět k přepracování a její změně. U většiny výzev, které jsou vyhlášeny začátkem kalendářního roku, je termín pro rozhodnutí MŠMT konec měsíce března. Čerpání dotace musí proběhnout v daném kalendářním roce (tj. od 1. 1. do 31. 12.) jak je uvedeno výše. Vyúčtování probíhá do 15. 2. následujícího roku.

4.3.3. Dotace krajské a městských samospráv

Je o ně žádáno takzvaně „ad hoc“, většinou při příležitosti pořádání nějaké akce. Jedná se například o dotace na pořádání Mistrovství ČR dospělých, konání každoročního mezinárodního turnaje World Tour v Olomouci nebo mezistátních týmových utkání.

Průběh

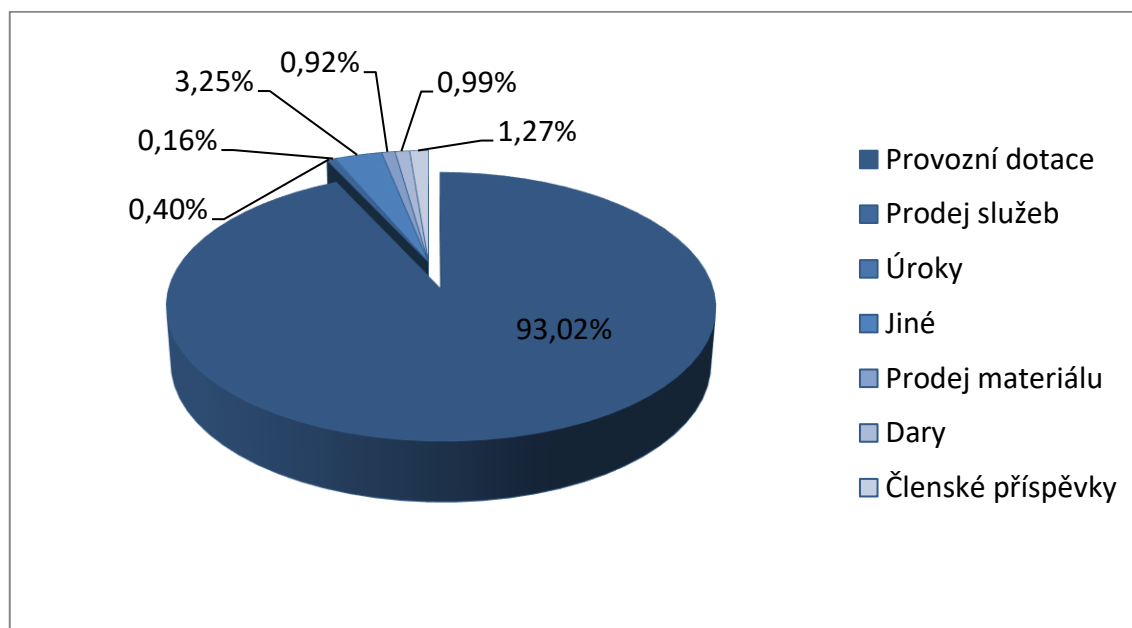
U dotací čerpaných z krajů a měst je postup odlišný od těch z MŠMT. Svaz podá žádost o dotaci na konkrétní danou akci. Samosprávný celek rozhodne, zda bude poskytnuta. Dle požadavků zpravidla následují dva způsoby čerpání. Přijaté dotace může být nejprve čerpána, po skončení akce vyúčtována nebo naopak, nejdříve se poskytne vyúčtování a až poté jsou finance čerpány.

4.4. Finance ČAST

Ve výsledovce (Příloha č. 1) z finančního období 1. 1. 2019 – 31. 12. 2019 můžeme vidět konečnou ztrátu hospodaření v celkové výši 3 000 000 Kč. Výnosy tvořily zaokrouhleně 51 000 000 Kč a náklady 54 000 000 Kč. Za rok 2018 byla ztráta necelých 2 500 000 Kč.

4.4.1. Struktura výnosů

Graf 2 - Graf výnosů za rok 2019



Zdroj: Tvorba autorky

Výnosy (viz. Graf 2), které svazu vzniknou díky jeho hospodářské činnosti, si může uložit a použít v následujících letech. Ty však musí být nižší než 1 000 000 Kč, jinak se stává plátcem DPH, které aktuálně činí 19 %. Ze zdanění jsou vyjmuty položky uvedené ve stanovách neziskové organizace. Při prodeji materiálu, nesmí být prodejní cena stejná jako pořizovací, bez ohledu na to, zda a jak moc byl využíván.

Stejně pravidlo platí i pro vedlejší příjmy z reklamy, pokud překročí hranici, musí se odvést daň. Pro tyto případy se zakládají dceřiné společnosti. Dceřiná společnost je v částečném či úplném vlastnictví společnosti mateřské a ta ji i ovládá. ČAST má od roku 2011 jako svou dceřinou společnost TT Marketing s.r.o., na kterou v případě potřeby, vyhnout se odvodu daně, může přesunout některé aktivity.

Mezi hospodářské náklady lze zařadit náklady na výrobu reklamy, tvorbu kalendářů a různých reklamních předmětů.

V tomto roce tvořily až 93 % z celkových výnosů provozní dotace. Z celkové přijaté částky byly dotace krajské a městské samosprávy ve výši 4 980 000 Kč a dotace od MŠMT 42 900 000 Kč.

Dotaci 200 000 Kč poskytlo město Teplice na konání Mistrovství České republiky dospělých. Moravskoslezský kraj a město Ostrava na pořádání Mistrovství Evropy juniorů, oba také po částce 200 000 Kč. Olomoucký kraj (70 000 Kč) a město Olomouc (80 000 Kč) přispěly na turnaj série World Tour. Oproti minulým letům, nyní zvolilo město Olomouc finanční podporu turnaje formou objednávky reklamní kampaně od ČAST v hodnotě dalších 200 000 Kč.

Nejvyšší podporu, celkem 18 600 000 Kč, od MŠMT získal svaz z programu Organizace sportu. Pro talentovanou mládež bylo schváleno 10 300 000 Kč, reprezentace dostala pro své potřeby 8 700 000 Kč. Přes program Významné sportovní akce přijal svaz dalších 2 500 000 Kč na pořadatelství Mistrovství Evropy juniorů a 1 600 000 Kč na World Tour v Olomouci. Bohužel nejnižší podpora, necelý milion korun, plynula pro vozíčkáře, do programu s názvem Sportování bez bariér (ZPS). I když se v porovnání s minulým rokem částka zvýšila z 220 000 Kč na 970 000 Kč, stále je to velký nepoměr.

4.4.2. „Dotační orgán“

Letošní rok je posledním rokem, kdy se přerozdělováním dotací zabývá odbor sportu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

Ministerstvo se musí řídit zákonem č. 115/2001 Sb. o podpoře sportu, vymežujícím postavení sportu ve společnosti jako veřejně prospěšné činnosti.

Priority v oblasti sportu zákon definuje jako podporu sportu dětí a mládeže, jejich trenérů a podpora reprezentace České republiky.

Novelou zákona o podpoře sportu, která vstoupila v platnost dnem 1. 8. 2019, vznikl nový úřad s názvem Národní sportovní agentura (NSA). Tato agentura by pod vedením bývalého hokejového brankáře a poslance Milanem Hniličkou měla postupně převzít od roku 2021 celou agendu odboru sportu a nahradit ho v přerozdělování dotací.

Agentura má za úkol vypracovávat plány státní politiky ve sportu, poskytovat a kontrolovat využití finanční podpory sportu ze státního rozpočtu. Ty poplynou prostřednictvím agenturou vyhlášených programů na rozvoj a podporu sportu, turistiky a sportovní reprezentace. NSA má také organizovat antidopingový program nebo zajišťovat propagaci sportu.

Agentura bude mít částečně parametry samostatného ministerstva. NSA má mít osm desítek zaměstnanců, z nichž 30 převezme z ministerstva školství. Sídlo bude mít v Praze, Sněmovna v polovině března odmítla návrhy, aby agentura sídlila v Bruntále, Žďáru nad Sázavou nebo v Ostravě.

Jedním z důvodů vzniku NSA je skutečnost, že podle průzkumu České unie sportu nemá většina z téměř 7 500 klubů a jednot peníze na činnost, na nábor dětí a na kvalifikované trenéry. Kvůli složitosti dotačních programů mají kluby navíc potíže s žádostmi o peníze. Velkým problémem jsou i sportoviště. Letos je v kapitole ministerstva školství na sport vyčleněno sedm miliard korun, což je o 1,5 miliardy korun víc než loni. Návrh rozpočtu na příští rok počítá zatím s poklesem o půl miliardy. Ministr školství Robert Plaga (ANO) usiluje o to, aby rozpočet na sport stoupl o miliardu (www.lidovky.cz, 2020).

Dotace „TALENT 2019“ - teorie

1. Výzva
2. Žádost, projekt, povinné přílohy
3. Výzva k akceptaci
4. Rozhodnutí
5. Možnost podání žádosti o změnu rozpočtu
6. Vyúčtování

Výzva

Dotace Talent je zaměřena na přípravu talentované mládeže, zejména v kategoriích dorostenců a juniorů ve věku od 15 do 23 let, k reprezentaci státu dle aktuálních mezinárodních pravidel sportu, zejména těch, které jsou zařazeni do olympijských her. Zajištění základní sportovní a výkonnostní činnosti talentované mládeže s věkem od 6 do 15 let. S tím související starost o růst sportovně talentované mládež v systému a struktuře se zohledněním věku a výkonnosti. Sportovní příprava ve vrcholových sportovních centrech mládeže, sportovních střediskách i sportovních akademiích.

Alokace výzvy byla pro rok 2019 v celkové výši 900 000 000 Kč.

Důležitým bodem je oprávněný žadatel. Obecně se jedná o žadatele, kterým je sportovní organizace podle § 2 odst. 2 zákona o podpoře sportu. Musí mít právní formu spolku dle § 214 až 302 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, ve znění pozdějších předpisů. Hlavní předmět činnosti musí být zaveden ve stanovách spolku a týkat se oblasti sportu a zároveň musí působit na území celé České republiky.

Přidělení dotace není závazné, nevztahuje se na něj právní nárok a může pokrýt daný projekt až do výše 100 %. Podmínkou je prostředky využít efektivně, účelně a hospodárně dle rozhodnutí o poskytnutí dotace. Financovat lze náklady vzniklé od 1. 1. 2019 do 31. 12. 2019, ale musí být uhrazeny nejpozději do 31. 1. 2020. Dotace se může použít pro úhradu nákladů vzniklých i před datem vydání rozhodnutí, ale musí prokazatelně souviset s účelem dotace vymezeným rozhodnutím na rok 2019.

Financovat lze vybavení hmotným majetkem úzce souvisejícím s plněním věcného zaměření Výzvy, přičemž ocenění musí být rovné či nižší 40 000 Kč. Také na vybavení nehmotným majetkem, kde je limit ocenění roven či nižší než 60 000 Kč. Dále lze dotaci

použit na trenérské, zdravotní, technické a servisní zabezpečení, služby, prostory pro zabezpečení sportovní přípravy reprezentace dle věcného zaměření Výzvy. Dotací se mohou pokrýt odměny a mzdové náklady trenérů zahrnující i trenérské služby, členů realizačního týmu, podpůrných zaměstnanců, kteří se evidentně podílí na aktivitách naplňujících věcné zaměření Výzvy. Toto vše je možné pokrýt měsíčním limitem až 50 000 Kč na osobu. Do této částky se můžou zahrnout i zákonem povinné odvody zaměstnavatele, které nejsou do výše limitu zahrnuty. Tento uvedený limit je pro výkon práce v pracovním poměru nebo v rámci dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (DPP a DPČ). Lze si zažádat o výjimku až pro 3 osoby se statutem mimořádného odborníka.

Způsob a kritéria hodnocení žádostí

Pravidla pro hodnocení žádostí jsou stanovy ve Výzvě a rozděleny na formální a věcná. Formálním hodnocením se rozumí posouzení MŠMT, zda žadatel splňuje podmínky. V případě, že žadatel není oprávněný nebo nespĺňuje některou z podmínek, je vydáno ustanovení o zastavení žádosti.

Pokud žádost o dotaci splní formální podmínky, lze přikročit k hodnocení věcnému. Věcně se hodnotí obsahová stránka, soulady s cílem a věcným zaměřením Výzvy a další podmínky uvedené pro vyhodnocení žádosti podle stanovených kritérií.

Kritéria jsou rozdělené do 5 základních skupin (viz. Tabulka 6) A1, A2, B, C a D podle zařazení do sportovního odvětví, programu olympijských her (OH) a dle úspěšnosti sportovního odvětví na vrcholových mezinárodních soutěžích (jako například Mistrovství světa). Hodnocena je i kvalita podaného projektu zaměřeného na výchovu talentované mládeže.

Tabulka 6 - Maximální výše dotací

Skupina	Základní výše do
A1	170 % dotace roku 2018
A2	120 % dotace roku 2018
B	110 % dotace roku 2018
C	100 % dotace roku 2018
D	90 % dotace roku 2018

Zdroj: Tvorba autorky

Do skupiny A1 řadíme sporty kolektivní, které jsou zařazené v programu olympijských her, a označovány jako TOP5. Můžeme o nich říct, že mají největší členskou základnu a konkrétně se jedná o fotbal, lední hokej, basketbal, volejbal a házenou. Dále do nejpodporovanější skupiny patří i individuální zimní sporty, ve kterých byla v letech 2008 – 2018 vybojována řada medailových úspěchů. Skupina A2 je zaměřena podobně, jsou zde zastoupeny individuální sporty, ve kterých jsme získali na letních olympijských hrách medaile za stejný časový úsek. Individuální sporty, které nezískaly medaile, ale účastní se na OH pravidelně alespoň 3 roky po sobě a ostatní individuální zimní olympijské sporty spadají do skupiny B. Kategorie C je určena pro ostatní kolektivní sporty, nepravidelně se účastnící individuální sporty či nové nebo neolympijské sporty s medailovým oceněním na Mistrovstvích světa v letech 2011 – 2018. O menší podporu než 100 % dotace mohou žádat sporty, které nesplňují výše uvedené podmínky, ale alespoň jednou se v rozmezí roků 2011 – 2018 zúčastnily Mistrovství světa.

Projekt je po jeho podání hodnocen dvěma expertními hodnotiteli. Ty jmenuje náměstek sekce MŠMT. Hodnocení probíhá formou přidělování bodů (viz. Tabulka 7), maximum je 30.

Tabulka 7 - Hodnotící kritéria

Kritérium	Počet bodů
Nastavení měřitelných kritérií a cílů systému, nastavení evaluačního procesu celé nastavené koncepce	0 - 5
Kritéria pro zřizování, výběr sportovních center	0 - 5
Kritéria pro zařazování sportovců do sportovních center	0 - 5
Nastavený systém průběžného hodnocení sportovců a tréninkových procesů v centrech	0 - 5
Genderové hledisko	0 - 5

Zdroj: Tvorba autorky

Každý hodnotitel boduje projekt samostatně a finálním výsledkem je jejich celkové hodnocení.

Metodika výpočtu dotace

Pokud chce žadatel obdržet základní výši dotace, musí jeho projekt získat v bodovém hodnocení alespoň 10 bodů. Pokud této hranice nedosáhne, ale získá bodů alespoň 5, je stanovena dotace ve výši 100 % dotace roku předešlého (pokud se jedná o skupinu C, je výše 90 %). Dotace není přisouzena těm žadatelům, jejichž projekt v hodnocení získal méně než 5 bodů.

U každého projektu, který dosáhl více než 10 bodů, se postupuje dále tak, že každý získaný bod hodnocení představuje připočítání 1 % k základní výši dotace.

Příklad: Projekt žadatele skupiny A2 získá v průměrovaném bodovém hodnocení 17 bodů. Základní výše dotace této skupiny je stanovena na 120 % dotace roku 2018. Výsledná navržená dotace je tedy na úrovni 137 % dotace roku 2018 (MŠMT, 2018).

Pokud se na žádosti objeví nějaká chyba, která není povahově neodstranitelná jako nedodržení lhůty, v průběhu hodnocení, je žadatel vyzván k odstranění chyb. Tuto možnost opravy chyb má však pouze jednou. Na nápravu je stanovena lhůta k odstranění na 7 dní od doručení výzvy. Pokud není termín dodržen, je řízení o žádost zastaveno.

Sám příjemce dotace může MŠMT požádat o změnu práv a povinností, které jsou uvedeny v rozhodnutí o poskytnutí dotace. MŠMT v takových případech postupuje dle § 14 o rozpočtových pravidlech.

Vyúčtování dotace

Příjemce se při účtování a využívání dotace musí řídit vyhláškou č. 367/2015 Sb., o zásadách a lhůtách finančního vypořádání vztahů se státním rozpočtem, státními finančními aktivitami a Národním fondem, ve znění pozdějších předpisů. Samotné vyúčtování probíhá na speciálním předem daném formuláři od MŠMT a to nejpozději do 15. února následujícího roku, tzn. 2020.

Nevyčerpané finanční prostředky se musí vrátit v průběhu kalendářního roku či v rámci finančního vypořádání rovněž do 15. února. Příjemce tuto skutečnost musí odboru sportu MŠMT oznámit avízem v listinné i elektronické podobě, nejpozději v den, kdy finance vrací na účet.

Kontrola použití dotace

MŠMT má nárok na vykonání veřejnoprávní kontroly u žadatelů o dotaci. Kontrola se provádí na základě § 39 o rozpočtových pravidlech a § 8 odst. 2 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Průběh kontroly je stanoven v zákoně č. 255/2012 Sb., o kontrole neboli kontrolním řádu.

Zpřístupnění všech potřebných dokumentů a dokladů pro pověřené osoby MŠMT ke kontrole hospodaření je povinností každého příjemce dotace.

Pokud se při kontrole zjistí, že došlo k pochybení při financování účtování dotace, dává pověřená osoba MŠMT, která chybu zjistila, podnět místně příslušnému finančnímu úřadu. Ten posléze posuzuje a rozhoduje o tom, zda došlo k pochybení a porušení rozpočtové kázně. Odvody a penále při nápravě chyby spravují místně příslušné úřady podle zákona č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů.

Příjemce je bez odkladu písemně vyzván MŠMT k nápravným opatřením do stanoveného termínu, pokud se při kontrolní činnosti zjistí, že byla porušena jedna z podmínek. Například podmínka, za které byla daná dotace poskytnuta nebo podmínka, kterou lze napravit v náhradním termínu. Důležité je dodržet i § 14 odst. 5 o rozpočtových pravidlech, pokud toto není splněno, může hrozit postižení nižším odvodem, než kolik byla celková částka dotace.

Povinností je také informovat o MŠMT o všech externích kontrolách, které úzce souvisely s poskytnutou dotací. Po ukončení a čerpání dotace je třeba doložit obsah a závěr, který z projektu vyplynul.

4.4.3 Dotace „TALENT 2019“ – projekt

ČAST si v rámci programu TALENT 2019 žádala na podporu projektu s názvem Celo-roční činnost talentované mládeže ve stolním tenise 2019.

Účelem poskytnuté dotace je vždy:

- Zajištění přípravy mladých talentovaných sportovců především dorostenecké a juniorské kategorie směřující ke státní reprezentaci podle platných mezinárodních pravidel sportovního odvětví, zejména ve sportech zařazených do programu olympijských her (mládež ve věku 15 – 23 let) a zajištění základní sportovní výkonnostní činnosti talentované mládeže (zpravidla věk 6 - 15 let).

- Péče o sportovně talentovanou mládež v systému a struktuře, ve kterých je zohledněn věkový a výkonnostní růst sportovce.
- Sportovní přípravy ve vrcholových sportovních centrech mládeže (dále jen „VSCM“), sportovních centrech mládeže (dále jen „SCM“), sportovních střediskách (dále jen „SpS“) a ve sportovních akademiích (dále jen „SA“).

Cíle projektu ČAST jsou:

- Výběr a výchova talentovaných dětí za účelem soustavného zvyšování jejich sportovní výkonnosti a zlepšování sportovních dovedností v oblasti stolního tenisu.
- Výchova dalších generací sportovních reprezentantů ČR v oblasti stolního tenisu.
- Získání sportovních úspěchů, společenského uznání a prestiže.
- Mezinárodní spolupráce v oblasti talentované mládeže.

Původní celkový rozpočet byl stanoven na 15 502 000 Kč. Po rozhodnutí o změně a úpravě byl snížen na částku 10 314 000 Kč. Podíl dotace na financování projektu činil 100 %.

Celé znění projektu (Příloha č. 2) a jeho původní rozpočet (Příloha č.3), spolu s aktualizovaným po měnách (Příloha č.4) jsou přiloženy na konci práce.

Stolní tenis patří dle tabulky do skupiny B – individuální sporty s pravidelnou účastí na 3 po sobě jdoucích posledních olympijských hrách. V roce 2008 na OH v Pekingu reprezentoval ČAST Petr Korbela a Dana Hadačová, která se probojovala i na následující OH do Londýna v roce 2012 spolu s Ivetou Vacenovskou. Na posledních hrách v Riu 2016, byla účast českých stolních tenistů zatím početně nejvyšší a to díky účasti Lubomíra Jančaříka, Dimitrije Prokopcova, Hany Matelové a znovu Ivety Vacenovské.

4.5. Problematické části dotací

V této části bych ráda rozebrala 4 hlavní problémy, které řeší nejen asociace stolních tenistů. Obecně se týkají pozdního zasílání financí, rozporům v terminologii a při následné kontrole čerpání dotace.

4.5.1. Časové hledisko

Největším problémem z hlediska neziskových organizací je fakt, že s financemi svazy disponují relativně pozdě. V praxi se setkáváme s tím, že je MŠMT posílá začátkem května, bez ohledu na to, o jaký dotační program se jedná. Žádost musí být podána do 21. prosince. Rozhodnutí o poskytnutí přichází na přelomu února a března. Důvodem je většinou velké množství projektů a malá personální obsazenost odboru sportu. To pro neziskové organizace znamená, že v období od ledna až do května musí šetřit a používat k financování chodu vlastní zdroje, pokud nějaké mají. V květnu pak nastává situace, kdy se musí přemýšlet jak dotaci použít, aby se stihla vyčerpat.

Zlepšení může nastat v příštím roce, po tom co agendu odboru sportu přebere Národní sportovní agentura. Ta by měla dle stávajícího plánu navýšit kapacitu zaměstnanců i jejich odbornost.

Zvýšení efektivity procházení a hodnocení podaných projektů od sportovních svazů by napomohlo i rozdělení odborníků na jednotlivé skupiny sportů – kolektivní, individuální, míčové, bojové atd. Z dat minulých let se jistě může udělat statistický seznam a kategorie sportů, které o dotace žádají a dle toho přidělit i odborné zaměstnance.

Na základě vymezení pravomocí by se pak dále mohlo uvažovat o případném posunutí termínu dodání všech podkladů na dřívější datum.

Částečně by mohl pomoci i fakt, že by se již NSA nemělo stávat, že se bude krátit její rozpočet pro přerozdělování dotací. Částka bude pevně stanovena. Pod MŠMT se stávalo to, že při nedostatku prostředků v jiném odboru, jako je například školství, se část alokovaných financí sportu odebrala.

V dalším ohledu je důležitý i fakt, že je obecně velká fluktuace zaměstnanců na ministerstvu. Běžně se stává, že se na jednom projektu vystřídají i 2 až 3 zaměstnanci. To samozřejmě znamená časovou prodlevu při předávání agendy a prostudování materiálů novým zaměstnancem. Otázkou je, proč k fluktuaci nastává a zda situace bude stejná i v nové

agentuře. Na místě určitě bude učinění praktických kroků k snížení fluktuace a s tím související hledání opatření pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

4.5.2. Definice – Projekt

Poskytovatel dotace MŠMT nutí svazy, aby žádosti formulovaly jako projekt. O projekt se však nejedná, ten je definován jako „*časově ohraničená a ucelená sada činností a procesů, jejímž cílem je zavedení, vytvoření nebo změna něčeho konkrétního. Projekt je třeba určitým způsobem řídit.*“ (Managementmania, 2020).

Projekt má své charakteristické atributy, které sportovní svaz nenaplnuje, jedná se například o:

1. *Neopakovatelnost projektu, přináší změnu, jež je jeho cílem.* Činnost sportovního svazu je běžná, opakovaná a ve své podstatě neměnná.
2. *Vymezenost časem.* Činnost sportovního svazu se odvíjí permanentně bez počátku a konce. Různě dlouhá časová období se definují pro potřeby sportovní činnosti (např. sezóna organizovaná systémem podzim-jaro, víceletý olympijský cyklus) nebo činnosti organizační a hospodářské povahy (kalendářní rok, hospodářský rok, zamýšlená smlouva o dlouhodobé spolupráci s MŠMT na 3 roky).
3. *Probíhá ve struktuře organizace* Účelem dotace je vytvoření stabilních (= dlouhodobých) podmínek pro základní činnost sportovního svazu. Logicky se musí jednat o zabezpečení celého programu (komplexu) činností nad celou strukturou organizace. V rámci tohoto komplexu činností lze následně ve struktuře svazu definovat řadu dílčích aktivit, které lze pojmenovat jako „projekt“ s konkrétními a měřitelnými cíli a dílčími samostatnými rozpočty. V rámci ČAST jde třeba o projekt na vyhledávání talentů v řadách dětí a mládeže „Hledáme budoucí olympioniky“, zvýšení členské základny dětí a mládeže „Všichni za stůl“ a další krátkodobé projekty na zvýšení počtu a odborné kvalifikace trenérů a rozhodčích, seriál celostátních bodovacích turnajů dětí a mládeže, podpory krajských a regionálních svazů stolního tenisu, atp.

Problematika pojetí žádosti jako projektu je i ministerstvu známá a již mnohokrát se řešila. Bohužel se zde odráží legislativní předpisy, které určují, že jakákoli žádost o finanční dotaci musí být formulována jako projekt.

Pokud bychom tedy chtěli změnit tento přístup k dotacím, muselo by se začít se změnou v legislativě.

4.5.3. **Kontrola použití dotace**

Proces kontroly použití dotace v konkrétním sportovním svazu by měl vypadat tak, že pracovník kontrolního odboru MŠMT provede kontrolu a pokud nalezne nějaké pochybení, oznámí jej příslušnému finančnímu úřadu, který provede další kroky. MŠMT podléhá kontrole Národnímu kontrolnímu úřadu.

V praxi to však vypadá tak, že kontroly na jednotlivé sportovní svazy přicházejí přímo z Národního kontrolního úřadu (dále jen „NKÚ“), což může být i v rozporu se zákony. Problémem je i to, že osoby z NKÚ musejí v krátkém čase zkontrolovat velké množství nejen sportovních svazů, ale i firem z jiných odvětví. To jim neumožňuje nastudovat si plně danou problematiku a kontrola tak nemůže proběhnout opravdu důkladně.

4.5.4. **Genderové hledisko**

Dle mého názoru je problematické i to, že jedním z hodnotících kritérií dotací je genderové hledisko. Na jednu stranu je správné, že se snažíme o rovnoměrné členské základny sportovních svazů a nediskriminaci. Faktem však je, že jsou sporty, kde více vynikají muži a některé (například aquabelly), který je jistě atraktivnější a provozovanější ženami.

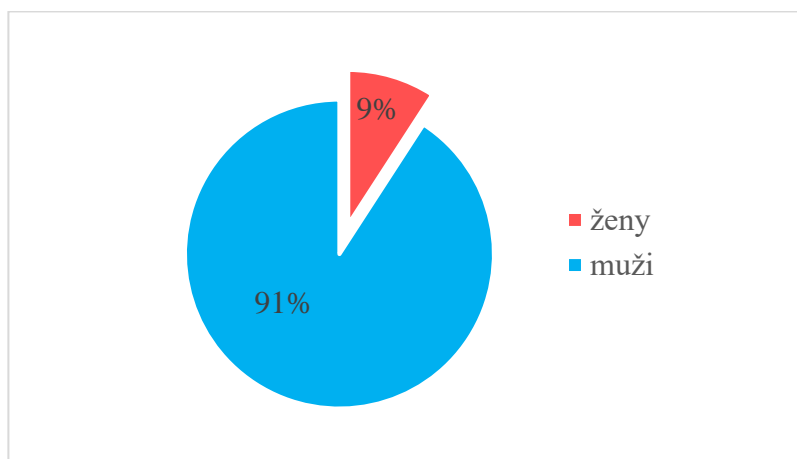
Otázka rovnosti mužů a žen se v dnešní době řeší na různých úrovních. Evropský institut pro rovnost žen a mužů staví tuto otázku jako jednu ze základních zásad Evropské unie. Zabývá se rozdíly v postavení žen a mužů při rozhodování a snaží se nerovnosti odstranit.

V roce 2013 byl na konferenci EU o rovnosti žen a mužů schválen návrh strategických opatření týkajících se genderové vyrovnanosti ve sportu. Strategie má působnost od roku 2014 do roku 2020. Navrženo byla řada činností a doporučení subjektům zodpovědných za sport a nevládním organizacím, aby se strategie vytvářely i na vnitrostátní a mezinárodní úrovni.

To může být jeden z důvodů, proč je v hodnocení projektu o udělení dotace objevilo i toto kritérium.

Pokud se podíváme detailně na stolní tenis v České republice, u kterého se může na první pohled zdát, že má početné ženské zastoupení, je situace překvapivá. Podle dat z registru ČAST k 1. 3. 2020 je členská základna v celkovém počtu 27 548 registrovaných. V tomto celku je poměr zastoupených žen pouhých 9 % (viz Graf 3).

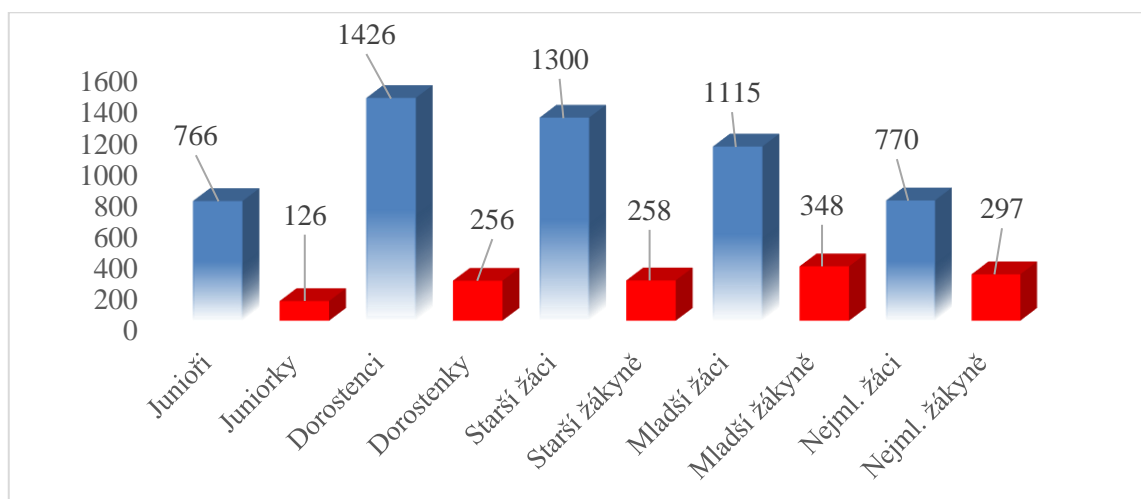
Graf 3 - Zastoupení mužů a žen ve stolním tenise



Zdroj: Tvorba autorky

V dospělé kategorii je situace ještě horší, procento mužů se zvyšuje až na 95. U mládeže je celkově 19 % dívek. Na následujícím grafu (viz Graf 4) jsou konkrétní počty dívek a hochů v mládežnických kategoriích. Nejlepší situace je u mladšího a nejmladšího žactva. Obecně můžeme říci, že se mužská základna stále zvyšuje, ale dívky se kromě mladších zákyň drží pod hranicí 300 registrovaných. U juniorů můžeme pokles vidět u obou pohlaví zhruba na polovinu.

Graf 4 - Poměr dívek a hochů k 1.3.2020



Zdroj: Tvorba autorky

Určitě je správně, že se otázka genderové vyváženosti řeší i ve sportu a Evropský institut podněcuje zabývat se jí i na republikových a mezinárodních úrovních. Ale nemyslím si, že by měla být vyváženost žen a mužů zahrnuta, jako jedno z 5 hodnotících krité-

rií pro získání financí z dotací. Tímto se určité situace nezlepší, hrozí zneužívání registrace členů v jednotlivých sportech tak, aby dostaly větší počet bodů. Kritérium by se určitě nemuselo úplně zrušit, mohlo by fungovat například jako „bonusový ukazatel“ a stejně tak může být zaneseno do podmínek ve výzvě.

Pokud by se rozhodovalo u stejně hodnocených projektů, mohlo by být genderové hledisko doplňkovým a rozhodujícím kritériem.

5. Návrhy na zlepšení

Návrhy na zlepšení rozdělím na dvě části. V první části se budu věnovat změnám v oblasti legislativy a ve druhé se zaměřím na doporučení přímo pro Českou asociaci stolního tenisu, která však mohou pomoci i jiným sportovním svazům v České republice.

5.1. Změna legislativy

Největší změnou, která by mohla přinést více prostoru pro realizaci samotných sportovních svazů, ale i usnadnění hodnocení jednotlivých podaných projektů na dotaci, by bylo určení časového hlediska.

Čtyřleté olympijské období

Název je pouze odvozen, neznamená to, že by předmět dotace byl zaměřen pouze na získání úspěchu na Olympijských hrách. Cíle by byly rozdílné, ať už například zisk některého z cenných kovů na OH, samotná účast, zvýšení členské základny, zisk dalších úspěchů na mezinárodních akcích nebo zvýšení konkurenceschopnosti v soutěžení s dalšími státy.

Důvodem tohoto návrhu je fakt, že se výše přidělení dotací odvíjí od účasti na OH, které jsou konané jednou za čtyři roky a podmínky jsou tak stále stejné.

Pokud by se dotace vypisovaly na čtyřleté olympijské období, přineslo by to mnoho benefitů. Na první pohled zjevným, by byla značná úspora na administrativě. Žádost by sice byla obsáhlejší, ale nepodávala by se každý rok. Což by přineslo více času na další aktivity, které nyní MŠMT, či v budoucnu Národní sportovní agentura, dále vykonávají.

Sportovní svazy by tak mohly plánovat práci na delší časové úseky a dlouhodobě pracovat na svých cílech s jistotou finanční podpory.

Celková přidělená částka by se rozdělila na čtyři části a každá by byla svazu zaslána na bankovní účet v průběhu prvních dvou měsíců daného roku. Do podmínek dotace by bylo konkrétně zahrnuto, že již přidělená výše dotace nebude krácena, pouze v případě pochybení financování zjištěných kontrolou k tomu pověřených osob. Tak by měl svaz jistotu, že s částkou může ve svém účetnictví počítat a nepřijde o ni.

Přidělená částka na celé čtyřleté období by v podstatě odpovídala částce, kterou nyní sportovní svaz dostává ročně, jen by byla vynásobena čtyřmi. Další velmi významnou výhodou by byl fakt, že se daná čtvrtina dotace, která byla svazu zaslána, mohla převést

na další rok. Vyúčtování dotace by probíhalo průběžně každý rok, vždy na konci jednoho účetního období.

Pojetí dotace

Se změnou časového horizontu dotace souvisí i jeho pojetí. Již zmíněný projekt není ze své podstaty správným označením.

Vhodnějším by bylo označení dotace jako plán, který by si svazy vypracovaly a dávaly jako podklad pro poskytnutí dotace.

Plán obecně označuje určitou sadu zamýšlených aktivit, které nám mají pomoci dosáhnout daného cíle nebo také zamýšlení finálních hodnot ukazatelů výkonnosti. Strategické plánování je také jedním ze základních prvků úspěšné organizace, proto by bylo dobré toho využít i při poskytování dotací.

Díky pojetí dotace jako čtyřletého plánu financování svazu lze pracovat dlouhodobě na konkrétních cílech. Jeden rok, či ve sportovním prostředí jedna sezóna, je velmi krátké období na realizaci či případné hodnocení toho, zda se dosáhlo očekávaných výsledků.

Nejen práce s mládeží vyžaduje větší časový rozsah, který by plán i čtyřleté financování společně velmi podpořily.

Svaz si může naplánovat dlouhodobé cíle, které budou náročnější. Jejich náročnost se postupně rozdělí do delšího období, do dílčích úkolů, které lze postupně plnit. Což při jednoletém financování nelze tak jednoduše udělat a ani to není úplně reálné. Více malých cílů není vidět tolik jako jeden velký. Nezisková organizace si ale v jednom roce nemůže dávat vysoké cíle a ohrozit své fungování nebo celou existenci. Dlouhodobé plánování a financování dává volnější ruku a vhodně zvolené dílčí cíle = záchytné body zajistí stabilitu plánu.

5.2. Změny na straně sportovního svazu

I když se na jednu stranu může zdát, že sportovní svazy dělají vše co je v jejich silách a kompetencích, vždy je nějaký prostor pro zlepšení.

Více vlastních finančních zdrojů

Jak bylo uvedeno v části o stávajících problémech při poskytování dotací, jedním z nich je časové hledisko. Finance jsou svazům na účet přidělovány pozdě a část roku musí hospodařit se svými výnosy.

Proto by bylo dobré zamyslet se nad tím, jak vlastní výnosy zvýšit. V neziskové organizaci má za úkol získávat finanční prostředky fundraiser. Jednou z možností by byla spolupráce s novými sponzory a získání dalších sponzorských darů.

Místo prodeje použitého materiálu zvážit klady a zápory například pronájmu vybavení sportovním klubům a až po nějaké další době přistoupit k prodeji pronajatého vybavení.

Například stůl na stolní tenis po mezinárodní akci (např. WT Olomouc, ME Ostrava) je minimálně hraný, namísto prodeje ho lze zapůjčit formou „operativního leasingu“ a po určité době nabídnout možnost odkupu za symbolickou částku.

Stávající odkupní cena jednoho stolu je 12 000 Kč, ne všechny oddíly mohou takovou částku složit – například oddíly na vesnicích nebo jiné, které si musí ze svého rozpočtu platit náklady na herny. Operativní leasing by byl pro všechny zájemce, nejen pro členy ČAST, ale i například pro základní školy, které mají kroužky stolního tenisu nebo zájmové sdružení soustřeďující se na volnočasové aktivity dětí a mládeže. Tento takzvaný operativní leasing by byl na principu ročního pronájmu stolu. Měsíční splátka ve výši 1 000 Kč by zaručovala stálý příjem pro svaz a menší finanční zatížení pro nájemce. Po skončení ročního leasingu by si mohl nájemce stůl odkoupit za dalších symbolických 1 000 Kč, které by zahrnovaly roční administrativní náklady. Pokud by o odkup ke konci období nebyl ze strany nájemce zájem, stůl by mohl svaz nabídnout na prodej dalším zájemcům, za cenu odpovídající jeho stavu.

Podmínkou by byla vlastní doprava ze skladu ČAST či vzájemná dohoda při navrácení stolů zpět.

Celkově by byl zachován roční příjem ve výši 12 000 Kč za jeden minimálně hraný stůl 12 000 a dalších alespoň 1 000 Kč za jeho odkup nebo prodej.

Z jedné akce s počtem 24 stolů v hale by byl příjem z leasingu 288 000 a 24 000 Kč za odkup či dalších 58 000 Kč (při ceně alespoň 2 000 Kč a více dle stavu stolu) za jeho prodej. Minimální zisk by se rovnal 312 000 Kč.

Půjčováním stolů do škol či kroužkům zvýšíme dostupnost stolního tenisu dalšímu okruhu mládeže, která může vyrůst v profesionální hráče a hráčky a tím i možnost získat v budoucnu větší finanční prostředky (registrační poplatky, turnaje, atd.).

Sdružení a podpora tělesně postižených sportovců

Jak bylo vidět v rozpočtu, tělesně postižení sportovci dostávají nejmenší finanční podporu, i když jejich příprava a turnaje nejen světového okruhu obnáší přinejmenším stejné náklady jako u ostatních sportovců.

Hrubé počty k letošnímu roku ukazují, že aktivně hrajících vozíčkářů je v ČR 70, z toho jich je pod hlavičkou ČAST vedeno pouze 11, a to s označením jako reprezentace. ČSTPS eviduje v průměru 45 sportovců s 5 reprezentanty, ČATHS má čtyři reprezentanty a mentálně postižených stolních tenistů je 20.

Celkově je u nás 139 registrovaných aktivně hrajících tělesně a mentálně postižených sportovců. Přesto jich je pouze 11 registrováno u České asociace stolního tenisu.

Rozdělené svazy vedou k nejednotnému posílání přihlášek na turnaje, nejednotné žádosti o dotace z MŠMT. Chybí také kritéria pro stanovení nominace sportovců na jednotlivé mezinárodní turnaje.

Pro větší podporu těchto sportovců je nutná pomoc ČAST, jejich sjednocení a společná spolupráce. Jen to může vést k efektivnímu rozvoji a konkurenceschopnosti našich hráčů na mezinárodních akcích.

Je nutné podotknout, že i přes velmi nedokonalý systém a jen díky velkému úsilí jednotlivých sportovců, kteří mnohdy za své vlastní finance, pro jejichž získání musejí chodit do práce, létají po celém světě na turnaje Světového poháru. Pravidelně naši vozíčkáři vozí z těchto turnajů medaile a umísťují se na předních příčkách.

Komise tělesně postižených sportovců

Řešením sjednocení všech tělesně a mentálně postižených sportovců by byl vznik nové komise pod hlavičkou ČAST. Stávající svazy by si vybraly své zástupce, kteří by společně tvořili komisi a zvolili mezi sebou svého předsedu. Tato nově vzniklá komise pro hendikepované sportovce by měla stejná práva a postavení jako ostatní komise asociace.

Vznikem komise se otevřou nové možnosti efektivní spolupráce od zlepšení trenérského servisu, sjednocení republikových turnajů, zjištění reálného stavu členské základny a stanovení kritérií pro start na mezinárodních akcích.

Pokud se na tyto problémy podíváme blíže, můžeme si přesně říci, jaké by mělo sjednocení přínosy.

Většina sportovců si nyní zajišťuje trenérský servis samostatně, stejně tak probíhají i soustředění. Uspořádání společných kempů pod záštitou ČAST by přineslo kvalitnější služby trenérů, inovace v rozvoji tréninkových plánů a v neposlední řadě i stmelení kolektivů.

S tím souvisí také sjednocení domácích dlouhodobých soutěží, potřeba dát jim společný řád. Například nyní mají vozičkáři svůj okruh Český pohár, skládající se z 10 turnajů, stojící postižení sportovci hrají celoročně tříkolovou ligu. Každá skupina si pořádání soutěží organizuje samostatně. Sjednocení a zaštitění turnajů pod hlavičku ČAST by přineslo větší kontrolu a řád.

Navazujícím bodem je samozřejmě jednotné vyvrcholení celoroční sezóny Mistrovstvím ČR. Díky společnému systému celorepublikových bodovacích turnajů a odpovídajícím žebříčkům by se lehce stanovila nominace těch nejúspěšnějších, kteří by na konci sezóny změřili síly o titul mistrů ČR. Stejně jako nyní fungují bodovací turnaje mládeže.

Díky tomu by vznikla povinnost registrace všech sportovců a rapidně by se i členská základna. Aktuálně mají povinnost být registrováni pouze tělesně postižení sportovci, kteří hrají za reprezentaci. Vyšší členská základna napomůže i větším šancím na dotace a celkovou podporu sportovců, a to nejen těch handicapovaných.

Je zde i provázanost s problémem finančních zdrojů. Po spojení a registraci všech těchto hráčů a hráček pod ČAST vzroste i členská základna a zvýší se příjmy z registračních a startovních poplatků.

V neposlední řadě se nesmí zapomenout ani na stanovení nominace na mezinárodní turnaje, které mají dány své kvóty. Příkladem může být nominační klíč vozičkářů, kde mají přednostní právo účasti hráči z reprezentace A, B a C (dle výkonnosti) a případně další zájemci (samoplátci).

Tato a další opatření by napomohla k cestě profesionalizace sportu tělesně postižených. Ke zvýšení konkurenceschopnosti na mezinárodní úrovni, kde se již takto funguje.

Konkrétním přínosem po sjednocení všech handicapovaných sportovců pod ČAST bude navýšení členské základny o dalších přibližně 250 hráčů a hráček.

Po finanční stránce se navýší i vybrané roční registrační poplatky ze stávajících 2 200 Kč (za 11 hráčů) až na částku 50 000 Kč.

Stejně tak vzrostou výnosy ze startovného na republikových bodovacích turnajích. Dle příkladu turnajů vozíčkářů, kteří jich mají za sezónu celkem 10, a sloučením všech hendikepovaných by se hrálo stejným systémem. Při 200 Kč startovném za hráče a plné obsazenosti 250 hráčů, by to znamenalo výnos na jeden turnaj 50 000. Polovina startovného by zůstala pořadateli na zajištění rozhodčích a dalších nezbytných výdajů. Další zisk z prodeje občerstvení a materiálu by byl dalším výnosem pro pořádající oddíl. Do rozpočtu ČAST by každoročně plynulo dalších 250 000 Kč.

Další výhodou by byla možnost dosažení vyšších dotací od MŠMT. Při počtu 250 registrovaných hráčů je šance mnohonásobně vyšší než při 11.

Díky registraci všech hendikepovaných sportovců budou vidět všechny jejich úspěchy. Bude snadnější je medializovat a to přinese logicky i větší zájem sponzorů ať už pro ČAST či pro jednotlivé hráče a hráčky v reprezentaci. V současné době dosahují zdravotně postižení sportovci pravidelně medailových úspěchů na mezinárodních akcích, o čemž není bohužel moc vědět, právě i z důvodu rozdílného zařazení pod svazy.

Plán na zvýšení počtu žen ve sportu

Pokud chceme být více úspěšní v genderovém hledisku, jedním z hodnotících kritérií dotací, je nutné začít na nejnižší úrovni.

Apelovat na jednotlivé oddíly pomocí krajských a okresních svazů, aby se snažily do svých řad získat více žen a udržet je. Pomoci by mohl celorepublikový projekt podobně jako „Jeden za všechny, všichni za stůl“, který byl cílený obecně na přivedení mládeže ke stolnímu tenisu. Takže jít podobnou cestou, ale cílit více na ženy.

Zajistit trenérům možnost dalšího sebevzdělávání v oblasti psychologie dětí a dospívajících. Zvláště u dospívajících dívek je největší fluktuace ve sportu a jednou z příčin je i špatná komunikace v oddíle. Trenér by měl myslet na to, že dospívání, je u dívek a hochů odlišné. S dívkami se obecně musí komunikovat citlivěji a opatrně, k čemuž by mohlo dopomoci další školení trenérů, aby pochopili jejich myšlení, získali si jejich důvěru a zbytečně nějakým i neúmyslným jednáním dívce psychicky neublížili.

Zvýšení počtu žen a dívek by znamenalo i rozšíření základny a tím samozřejmě i více odvedených registračních poplatků a startovného.

Plán udržení dívek ve věku od 16 do 20 let u stolního tenisu

Na začátku je potřeba uvést, že se jedná o návrh jednoho plánu na žádost o dotaci, který by realizován pouze za finanční podpory od MŠMT či v budoucnu od Národní sportovní agentury.

Největší odchod je u dívek při přechodu z dorostenecké (15-18 let) do juniorské kategorie (18-21 let). Proto je plán založen na podpoře dívek ve věku od 16 let, kdy jsou již prvním rokem v dorostenecké kategorii, až do jejich 20. roku, kde se jejich působení v mládežnických kategoriích přelévá i do těch dospělých.

Zaměříme se na čísla ze stávajících statistik. Celkem je v kategorii dorostenky 256 dívek. Zaokrouhleně budeme pracovat s počtem 20 dívek na jeden kraj.

Cílem je podpora práce s děvčaty již na úrovni mateřských oddílů a to díky měsíční finanční podpoře, kterou za výchovu každé budou dostávat. Podmínkou však bude pravidelná účast na souvisejícím plánu rozvoje.

Jednou týdně se uskuteční trénink v krajském středisku, hlavně na podporu herního rozvoje různých stylů hráček a zápasové praxe. Krajské tréninky vychází celkem 4 na jeden měsíc. ČAST zaštití krajské víkendové kempy jednou měsíčně pod vedením vybraných trenérů. Součástí bude nejen herní průprava, ale více zaměření i na psychickou stránku a rozvoj myšlení.

V kalendářním roce se bude jednat o desetiměsíční přípravu, zakončenou v 11. měsíci čtrnáctidenním společným soustředěním. Soustředění se budou moci zúčastnit dvě adeptky z každého kraje dle žebříčkového umístění po konci sezóny. Komise mládeže bude mít k dispozici 2 divoké karty. Celkově tedy bude soustředění pro 30 hráček z celé ČR.

Závěrečným hodnocením bude po 4 letech počet žen, které se stolnímu tenisu dále věnují pod registrací ČAST.

Měsíční rozpočet (viz Tabulka 8) na jednu dívku zahrnuje náklady pro krajské středisko, celorepublikový kemp a finanční podporu pro oddíl.

Měsíční rozpočet na 1 dívku

Tabulka 8 - Měsíční rozpočet na 1 dívku

Krajské středisko	5 000 Kč
Kemp ČR	3 000 Kč
Podpora oddílu	10 000 Kč
Celkem	18 000 Kč

Zdroj: Tvorba autorky

Pokud budeme brát v úvahu, že průměrně každý kraj zařadí do plánu 20 dívek ročně. Celkový roční rozpočet bude naplánovaný na rozvoj 280 sportovkyň (viz. Tabulka 9) a zahrnuje i náklady na společné soustředění 30 nejlepších vybraných hráček.

Celkový roční rozpočet plánu

Tabulka 9 - Celkový roční rozpočet plánu

Krajské středisko	14 000 000 Kč
Kemp ČR	8 400 000 Kč
Podpora oddílu	28 000 000 Kč
Soustředění	300 000 Kč
Celkem	50 430 000 Kč

Zdroj: Tvorba autorky

V celkovém rozpočtu se počítá i s finanční podporou od rodiny a mateřského oddílu, na výdaje spojené s cestovním a další osobní výdaje. Nejlepší hráčky, které se dostanou do reprezentace ČR, mohou počítat i s podporou od sponzorů, příjmy z reklamy či dokonce s platem vyplývajícím z profesionální sportovní smlouvy.

Plán umožňuje soustavnou cílevědomou činnost pro podporu rozvoje dívek a žen ve stolním tenisu s dlouhodobým cílem zamezení jejich odchodu po dosažení dorostenecké kategorie. První celkové výsledky mohou být vyjádřeny až po uplynutí celých 4 let. S tím souvisí i čtyřleté trvání dotace, kde celková alokace bude 201 430 000 Kč. Každý rok na začátku sezóny dostane svaz finanční prostředky na rok, které svazu při nevyčerpání v aktuálním období zůstanou na období následující. Například pokud by se v jednom roce do programu zařadilo méně dívek a naopak v druhém o něco více než je předpoklad, umožňuje to větší variabilitu.

Práce s mládeží, v konkrétním případě s dívkami, se dá díky plánování a financování sledovat z dlouhodobějšího hlediska, což by v kratším horizontu nebylo tak dobře proveditelné.

Nejdůležitější na plánu je, aby ženy zůstávaly u stolního tenisu a nezmenšovala se členská základna. Při počtu 280 žen ročně to pro svaz znamená 56 000 Kč na registračních poplatcích, další příjmy za startovné družstev v dlouhodobých soutěžích a příjmy pro oddíly pořádající turnaje.

I z hlediska získávání dotací může fakt vyššího počtu žen přispět v lepší hodnocení genderového kritéria.

Vzhledem ke zkvalitnění tréninků a přípravy hráček, lze očekávat i růst návštěvnosti nejvyšší soutěže extraligy žen, hra bude atraktivnější a konkurence hráček větší. V průměru ji dle statistik ze zápisů o utkáních navštěvuje 20 diváků. Při zvýšení návštěvnosti minimálně o 50 % na 30 diváků a zavedení symbolického vstupného 50 Kč na osobu, přinese každé kolo pořádajícímu oddíl výnos 1 500 Kč. Za sezónu hrají ženy 10 kol na domácích stolech, to znamená přínos 15 000 Kč do oddílových příjmů. Stejná situace může nastat i v nižších soutěžích jako je 1. či 2. liga žen. S větší návštěvností a mediální propagací jde ruku v ruce i větší zájem sponzorů o stolní tenis.

Při úspěchu alespoň jedné hráčky na mezinárodní scéně a zařazení se mezi světovou špičku, vzroste i celkové povědomí o stolním tenisu. Větší zájem médií a komunikace výsledků ve sportovních zprávách může mít za následek další zájem veřejnosti a mládeže o stolní tenis, zvýšení členské základny a samozřejmě příliv větších sponzorů či zvýšení podpory od těch stávajících.

Shrnutí

Obecně můžeme o všech těchto doporučeních a změnách říci, že budou mít pouze kladné výsledky ve prospěch ČAST.

Financování českého sportu po vzoru západních států, jako například Německo či Nizozemí, kde je financování nastaveno pro čtyři roky, vždy po období olympijského cyklu, zaručí finanční prostředky na předem předložený a promyšlený dlouhodobější plán na minimálně stejně dlouhou dobu čtyř let.

Činnost sportovních organizací, zejména sportovních svazů, je činností opakující se. V žádném případě není projektová, proto navrhuji změnu v legislativě při podávání žádostí o dotace ne v podobě projektu, ale dlouhodobějšího plánu.

Zvýšením vlastních příjmů z prodeje či pronájmu majetku dojde k větší finanční zásobě pro případ, že se stane cokoliv nepředvídatelného a budou se moctčástečně či zcela pokrýt základní potřeby pro fungování svazu.

Příjmy se zvýší i díky nové komisi tělesně postižených sportovců, vzroste členská základna a tím přibudou finance za každoroční registrační příspěvky, startovné v dlouhodobých soutěžích i na turnajích. Z části by se z těchto příspěvků dala financovat zmíněná komise. Sjednocení bude pro tyto sportovce znamenat zlepšení v inovaci tréninkových plánů a ještě větší konkurenceschopnost na světovém okruhu. Sjednotí se systém celorepublikových soutěží pro hendikepované a jejich bodování, což umožní vybrat opravdovou špičku do reprezentace. Vzhledem k výše zmíněnému vzroste i šance na získání větší finanční podpory jednak z dotací od MŠMT, ale také větší zájem sponzorů o stolní tenis obecně. Bude možné více a efektivněji medializovat úspěchy tělesně postižených sportovců veřejnosti.

Podobně je to i u příkladu plánu na udržení žen u stolního tenisu. Členská základna se nebude snižovat a příjem z příspěvků zůstane konstantní, stejně tak jako příjmy za startovné na turnajích. Společné tréninky a kempy pro vybranou špičku žen posunou jejich hru a výkonost, zlepší nejen herní myšlení a zatraktivní stolní tenis pro diváky. Bude vidět, že i evropské ženy mohou na světových turnajích uspět v konkurenci hráček z Asie. Veřejnost bude mít o stolní tenis díky většímu úspěchu našich hráček i vyšší zájem. Zvýší se návštěvnost nejvyšších soutěží a při zavedení vstupného na extraligu žen i mužů pomůžeme finančně i oddílům. Díky zájmu veřejnosti a zlepšení výsledků uváděných v masmédiích, budou své jméno se stolním tenisem spojovat další noví sponzoři, nebo se zvýší plnění, kterým přispívají ti stávající.

Hlavním přínosem je zvýšení členské základny, vyšší finanční výnosy z vlastní činnosti, zatraktivnění stolního tenisu veřejnosti, ale i úprava legislativy, díky které se bude lépe a dlouhodoběji plánovat.

6. Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo upozornit na rozpory při podávání žádostí, přerozdělování a následné kontrole dotací z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Navrhnout způsoby pro zlepšení podmínek sportovních svazů a jejich postavení.

Každá organizace pro své fungování potřebuje určité finanční prostředky. Neziskové organizace mají v naší společnosti nelehké postavení. Způsobů jak finance získat je více, ale ne vždy je to úplně jednoduché.

Pokud chce být organizace úspěšná, musí si jasně a přesně definovat své cíle, které jsou srozumitelné a naplánované dopředu. Důležitý je funkční statutární orgán jakým je například výkonný výbor či správní rada, která nastaví jasné vnitřní procesy a pravidla, rozvíjí firemní kulturu a zajímá se o další budoucnost organizace se schopností reagovat na nečekané změny. Financování by mělo probíhat z více zdrojů, k tomu může dopomoci i člověk, který bude mít v organizaci na starost získávání finančních prostředků takzvaný fundraiser. Správná a úspěšná nezisková organizace je na trhu vidět a slyšet, to jí samozřejmě otevírá velkou spoustu dalších výhod a příležitostí ke zlepšení.

Jako finanční zdroje nestátních neziskových organizací, do kterých se řadí i sportovní svazy, lze využít v první řadě veřejné zdroje, jako jsou dotace, veřejné zakázky, smlouvy o poskytování služeb na základě zákona a jiné. Sekundárním zdrojem může být dárcovství individuálních osob či firem. V neposlední řadě, si může nezisková organizace zajistit i vlastní příjmy z hospodářské činnosti, členských příspěvků atd.

Určitou formou nepřímých zdrojů mohou být i daňové úlevy na dani z příjmů, dědické, darovací a dalších jiných daních.

Česká asociace stolní tenisu je složena z výkonného výboru, kde je jeden předseda a tři místopředsedové, dále pak z dozorčí rady a jednotlivých komisí. Hlavním rozhodovacím orgánem je každoročně svolávaná celorepubliková konference. Hlavním příjmem jsou finance z dotačních programů od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Díky tomu, že asociace zastřešuje všechny krajské a okresní svazy, jsou dalším finančním zdrojem členské příspěvky z oddílů, částky za startovné v soutěžích a další, jako jsou například pokuty, registrační a přestupní poplatky. Provozuje také prodej drobného materiálu – potřeby pro rozhodčí, samopropisovací zápisy na utkání, tištěné soutěžní řady a pravidla, odprodej použitého sportovního materiálu z pořádání mezinárodních akcí. Největší odprodávanou položkou jsou herní stoly, síťky.

Dotace od MŠMT jsou každoročně vypisovány v pěti kategoriích. Všechny fungují na stejném principu. Po zveřejnění výzvy na webových stránkách odboru sportu je nutné vytvořit žádost o dotaci ve formě projektu. U něj je nutné stanovit si cíle, kterých chceme díky finanční podpoře dosáhnout. K projektu se vypracuje i finanční rozpočet.

Hodnocení projektů probíhá dle průměru součtu bodů v jednotlivých kritériích od dvou nezávislých hodnotitelů.

Sportovní odvětví jsou zařazena do 5 základních skupin A1, A2, B, C a D dle jejich účasti na Olympijských hrách nebo dle úspěšnosti na vrcholových mezinárodních soutěžích. Každá skupina pak může dosáhnout rozdílné maximální procentuální výše dotací.

Po přidělení dotace může v průběhu jejího čerpání proběhnout kontrola z Národního kontrolního úřadu. Případné prohřešky při čerpání organizace řeší s místně příslušným finančním úřadem.

Pokud se ČAST zaměří na změny i na své straně, může zlepšit a zefektivnit své fungování, vybudovat ještě silnější základnu a dál rozvíjet potenciál všech sportovců a sportovkyň, které sdružuje. Po finanční stránce si může zabezpečit větší příjem z vlastních zdrojů a lépe tak pokrýt období při prodlení nebo výpadku dotací od MŠMT, případně v budoucnu od Národní sportovní agentury.

Seznam použité literatury

1. Boukal, P. (2010). *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. Praha: Oeconomica
2. CCU – Colorado Christian University. *10 Characteristics of an Effective Manager* [online]. Dostupné 9.3.2020 z <https://www.ccu.edu/blogs/cags/2017/06/10-characteristics-of-an-effective-manager/>
3. Česká asociace stolního tenisu (2016). *Stanovy*. Česká asociace stolního tenisu
4. Český statistický úřad (2013). Dobrovolník. <https://www.czso.cz/csu/czso>
5. Duben, R. (1996). *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: Codex Bohemia
6. Hejduková, P. (2015). *Veřejné finance, teorie a praxe*. Praha: C. H. Beck
7. Hrdý & Horová (2009). *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer
https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR100/RR121/RAND_RR121.pdf
8. Hyánek & Škarabelová & Řežuchová (2005). *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru
9. Idealist. *How to become a nonprofit leader* [online]. Dostupné 1.3. 2020 z <https://www.idealist.org/en/careers/how-to-nonprofit-leader>
10. Kotler & Keller (2012). *Marketing, management*. Praha: Grada Publishing
11. Kotler, P. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing
12. Krechchovská & Hejduková & Hommerová (2018). *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing
13. Lidovky (2020). *Národní sportovní agenturu povede Hnilička. Od roku 2021 bude agentura rozdělovat dotace pro sportovce* [online]. Dostupné 1.3. 2020 z https://www.lidovky.cz/domov/narodni-sportovni-agenturu-povede-hnilicka-schvalila-vlada-od-roku-2021-bude-agentura-rozdelovat-dot.A190826_150402_In_domov_ele
14. Managementmania (2020). *Projekt*. <https://managementmania.com/cs/projekt>
15. MŠMT (2018). *Výzva Talent 2019*. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy – odbor sportu
16. National council of nonprofits (2020). *Budgeting for Nonprofits* [online] Dostupné 8.3. 2020 z <https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/budgeting-nonprofits>
17. Novotný, J. (2011). *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer
18. Pelikánová, A. (2018). *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky (2. aktualizované vydání)*. Praha: Grada Publishing
19. Peter Drucker (2000). *Výzvy managementu pro 21. Století*. ManagementPress, Praha
20. RAND Corporaion (2012). *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*. RAND Corporaion
21. Registr ČAST. *Přehled členské základny* [online]. Dostupné 6.3. 2020 z <https://registr.ping-pong.cz/htm/auth/admin/zakladna.php>
22. Rumao, B. (2014). *Defining a personal strategy* [online]. Dostupné 12.2. 2020 z: <https://www.linkedin.com/pulse/20140413170141-13106360-defining-a-personal-strategy/>
23. *Slovník cizích slov* (2002). Praha: SPN

24. Social Solutions (2020). *6 Steps to Nonprofit Performance Management [online]*. Dostupné 8.3.2020 z <https://www.socialsolutions.com/blog/6-steps-to-nonprofit-performance-management/>
25. Sontag-Padilla & kol. (2012). *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations: A Review of the Literature*. USA: RAND Corporation
26. Stejskal & kolektiv (2014). *Teorie a praxe veřejné ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer
27. Strategy Net. *Personal strategy*[online]. Dostupné 9.3.2020 z <https://strategy.net/strategy/personal-strategy.html>
28. Šedivý & Medlíková (2017). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing
29. Urban Institute (2014). *Transforming Performance Measurement for the 21st Century*. Washington, DC: Hatry.
30. Wholey, J. S., (1996). *Formative and Summative Evaluation: Related Issues in Performance Measurement*. Evaluation Practice

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1 – KNOW-HOW ÚSPĚŠNÉ NEZISKOVÉ ORAGNIZACE	5
OBRÁZEK 2 - PYRAMIDA FINANČNÍCH CÍLŮ U NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	12
OBRÁZEK 3 - LOGO SPOLEČNOSTI.....	21

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1 - MOŽNOSTI ROZDĚLENÍ ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ.....	8
TABULKA 2 - FORMY FUNDRAISINGU	9
TABULKA 3 - NEEFEKTIVNÍ A EFEKTIVNÍ MANAŽER	17
TABULKA 4 - ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	21
TABULKA 5 - ROZVAHA	24
TABULKA 6 - MAXIMÁLNÍ VÝŠE DOTACÍ	31
TABULKA 7 - HODNOTÍCÍ KRITÉRIA	32
TABULKA 8 - MĚSÍČNÍ ROZPOČET NA 1 DÍVKU	48
TABULKA 9 - CELKOVÝ ROČNÍ ROZPOČET PLÁNU	48

SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1 - PODÍL POSKYTNUTÝCH DOTACÍ NNO ZE STÁTNÍHO ROZPOČTU DLE PODPOŘENÉHO ODVĚTVÍ.....	11
GRAF 2 - GRAF VÝNOSŮ ZA ROK 2019.....	27
GRAF 3 - ZASTOUPENÍ MUŽŮ A ŽEN VE STOLNÍM TENISE	39
GRAF 4 - POMĚR DÍVEK A HOCHŮ K 1.3.2020.....	39

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Výsledovka za rok 2019

Příloha č. 2: Znění projektu Talent 2019

Příloha č. 3: Původní rozpočet projektu Talent 2019

Příloha č. 4: Upravený rozpočet projektu Talent 2019

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Výsledovka za rok 2019

Výsledovka

Datum: 20.04.2020
Uživatel: CAST
Firma: Česká asociace stolního tenisu,

K období: 1.1.2019 - 31.12.2019 (01.01.2019 - 31.12.2019)
Kniha účtů: Pracovní kniha - ROK 2019 za období 01.01.2019 - 31.12.2019

Náklady

Synt.	Anal.	Název	Rozpis	Zůstatek
501		Spotřeba materiálu		3 588 392,43
501	0001	Spotřeba materiálu - Drobný mat. v tř. 0 (DDHM do 40 tis.)		148 993,82
501	0002	Spotřeba materiálu - sportovní trofeje a ceny		425 280,84
501	0003	Spotřeba materiálu - pitný režim, léky, podpůrné prostředky		41 249,20
501	0004	Spotřeba materiálu - Kancelářské potřeby		49 775,73
501	0005	Spotřeba materiálu - sportovní materiál		2 380 483,68
501	0006	Spotřeba materiálu - PHM (vozy v majetku ČAST)		198 841,05
501	0007	Spotřeba materiálu - PHM (za pronajaté/zapůjčené vozy)		103 469,58
501	0008	Spotřeba materiálu - noviny, časopisy, odborná literatura		58 070,00
501	0009	Spotřeba materiálu - propagační materiál		37 060,95
501	0010	Spotřeba materiálu - ostatní materiál		126 813,65
501	0011	Spotřeba materiálu - HSC (hosp.činnost)		7 006,93
501	0012	Spotřeba materiálu - autoprovoz		11 347,00
502		Spotřeba energie		166 748,43
502	0001	Spotřeba elektrické energie		19 542,97
502	0003	Spotřeba tepla		144 829,46
502	0004	Vodné a stočné		2 376,00
511		Opravy a udržování		140 005,75
511	0002	Opravy a udržování - dopr.prostředky		120 947,75
511	0003	Opravy a udržování - ostat.opravy		19 058,00
512		Cestovné		2 157 023,88
512	0001	Cestovné, stravné a noležné členů orgánů ČAST/KSST/RSST		283 569,70
512	0002	Cestovné, stravné a noležné - akce v ČR		1 343 695,92
512	0003	Cestovné, stravné a noležné - akce v zahraničí		529 758,26
513		Náklady na reprezentaci		75 676,55
513	0001	Náklady na pohostění		58 461,50
513	0002	Dárky a reprezentace		17 215,05
518		Ostatní služby		43 262 645,92
518	0001	Ostatní služby - služby poskytované členy řídicích orgánů ČAST/KSST/RSST		2 219 927,81
518	0002	Ostatní služby - sportovní příprava v ČR - ubytování, stravování, dopravní		3 099 574,82
518	0003	Ostatní služby - sport. příprava v zahraničí - ubytování, stravování, dopravní		1 506 104,76
518	0004	Ostatní služby - soutěže v ČR - ubytování, stravování, dopravní služby		8 443 480,86
518	0005	Ostatní služby - soutěže v zahraničí - ubytování, stravování, dopravní služby		5 460 454,53
518	0006	Ostatní služby - trenéřská činnost		10 523 330,74
518	0007	Ostatní služby - administrativní a servisní služby		206 653,13
518	0009	Ostatní služby - účetní služby vedené externě		75 703,65
518	0010	Ostatní služby - nájemné nebytových prostor		148 214,08
518	0011	Ostatní služby - nájemné (využití) sportovních prostor		4 777 310,90
518	0012	Ostatní služby - poštovní, balné		19 139,60
518	0013	Ostatní služby - telefonní výlohy		49 633,11
518	0014	Ostatní služby - Internet, správa www stránek a domén, připojení		651 231,23
518	0017	Ostatní služby - praní prádla (reprezentační vybavení)		2 357,00
518	0018	Ostatní služby - zdravotní, masérské a regenerační, psychologické		664 932,21
518	0019	Ostatní služby - technické a organizační zabezpečení sportovních akcí		2 334 767,25

Výsledovka

Datum: 20.04.2020
Uživatel: CAST
Firma: Česká asociace stolního tenisu,

K období: 1.1.2019 - 31.12.2019 (01.01.2019 - 31.12.2019)
Kniha účtů: Pracovní kniha - ROK 2019 za období 01.01.2019 - 31.12.2019

518	0020	Ostatní služby - drobný nehmotný majetek	4 024,00
518	0021	Ostatní služby - výroba reklamy HSC (hosp.činnost)	185 176,90
518	0022	Ostatní služby - tisková inzerce a propagace HSC (hosp.činnost)	13 613,00
518	0024	Ostatní služby - poradenství (daňové, administrativní, právní, GDPR)	36 300,00
518	0025	Ostatní služby - tisková a mediální činnost	984 235,69
518	0026	Ostatní služby - přepravné sportovního materiálu	174 098,00
518	0027	Ostatní služby - rozmnožovna, kopírování, tisky	1 750,55
518	0028	Ostatní služby - kamerové (live-stream), fotografické a polygrafické práce	901 291,30
518	0029	Ostatní služby - jiné služby výše nevymezené	67 600,00
518	0030	Ostatní služby - školení a semináře, hodnocení	78 382,80
518	0031	Ostatní služby - úklidové práce	88 627,00
518	0032	Ostatní služby - odvoz odpadu	3 234,00
518	0033	Ostatní služby - rozhodčí v soutěžích řízených ČAST	318 997,00
518	0034	Ostatní služby - metodická činnost	222 500,00
521		Mzdové náklady	2 033 934,00
521	0001	Mzdy	881 899,00
521	0003	Odměny dle dohod o provedení práce	1 152 035,00
524		Zákonné sociální pojištění	304 005,00
524	0001	Zákonné zdravotní pojištění	79 370,00
524	0002	Zákonné sociální pojištění	219 696,00
524	0003	Zákonné úrazové pojištění	4 939,00
527		Zákonné sociální náklady	33 240,00
527	0001	Zákonné sociální náklady - stravenky	9 240,00
527	0003	Zákonné sociální náklady - penzijní	5 940,00
527	0004	Zákonné sociální náklady - životní	18 060,00
528		Ostatní sociální náklady	16 760,00
528	0001	Ostatní sociál. náklady (náhr. voj. sl.)	2 760,00
528	0003	Ostatní sociální náklady - stravenky	14 000,00
538		Ostatní nepřímé daně a poplatky	37 030,10
538	0002	Poplatky správní (dál.známky)	100,00
538	0004	Ostatní poplatky - celní	36 930,10
541		Smluvní pokuty a úroky z prodlení	37 972,56
541	0001	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	37 972,56
545		Kursově ztráty	114 296,45
545	0001	Kursově ztráty	114 296,45
548		Manka a škody	0,30
548	0001	Manka a škody	0,30
549		Jiné ostatní náklady	2 289 216,02
549	0001	Jiné ostatní náklady - odměny rozhodčím/komisařům při soutěžích dle směrnice	744 999,90
549	0002	Jiné ostatní náklady - odměny sportovcům při sportovních akcích dle	116 000,00
549	0003	Jiné ostatní náklady - odměny sportovcům za umístění na rankingu dle smlouvy	186 654,00
549	0004	Jiné ostatní náklady - startovné do soutěží, účastnické poplatky a příspěvky	854 122,17
549	0005	Jiné ostatní náklady - parkovné, mýtné, letištní poplatky, dál.známky, víza	70 777,88
549	0006	Jiné ostatní náklady - pojistné výprav - zahraniční cesty	93 629,35
549	0007	Jiné ostatní náklady - pojistné vozidel	5 281,56
549	0008	Jiné ostatní náklady - pojistné majetku a materiálu	57 884,50
549	0009	Jiné ostatní náklady - bankovní výlohy	80 084,53

Výsledovka

Datum: 20.04.2020
 Uživatel: CAST
 Firma: Česká asociace stolního tenisu,

K období: 1.1.2019 - 31.12.2019 (01.01.2019 - 31.12.2019)
 Kniha účtů: Pracovní kniha - ROK 2019 za období 01.01.2019 - 31.12.2019

549	0010	Jiné ostatní náklady - ostatní poplatky	10 765,00
549	0011	Jiné ostatní náklady - haléřové vyrovnání	17,13
549	0013	Jiné ostatní náklady - odměny při školení a seminářích	33 100,00
549	0015	Jiné ostatní náklady - poskytnutá stipendia - trenéři lic. A - FTVS	11 000,00
549	0016	Jiné ostatní náklady - pojištění odpovědnosti	24 900,00
582		Poskytnuté členské příspěvky	5 455,68
582	0001	Členské zaplacené příspěvky ETTU a ITTF, SCI	5 455,68
		Celkem	54 262 403,07

Výnosy

Synt.	Anal.	Název	Rozpis	Zůstatek
602		Tržby z prodeje služeb		200 000,00
602	0002	Tržby z prodeje služeb - daněné HSC (hosp.činnost)		200 000,00
644		Úroky		87 607,65
644	0001	Úroky z běžných účtů		87 607,65
645		Kursově zisky		10 585,22
645	0001	Kursově zisky		10 585,22
649		Jiné ostatní výnosy		1 707 591,81
649	0001	Jiné ostatní výnosy z členství - ligové soutěže (vklady, převody, startovné)		845 200,00
649	0002	Jiné ostatní výnosy - členské pokuty		256 850,00
649	0004	Jiné ostatní výnosy - členské příjmy ze školení rozhodčích, trenérů		116 300,00
649	0005	Jiné ostatní výnosy - z organizace sportovních akcí a soutěží		277 200,00
649	0006	Jiné ostatní výnosy - haléřové vyrovnání		111,41
649	0008	Jiné ostatní výnosy - startovné z jednorázových soutěží		72 748,40
649	0009	Jiné ostatní výnosy nezdaňované (pojistná plnění...)		46 027,00
649	0050	Zdaňované příjmy - HSC (hosp.činnost)		89 775,00
649	0051	Jiné ostatní výnosy - prodej vlastních tiskovin (soutěžní řád, pravidla,...)		3 380,00
654		Tržby z prodeje materiálu		463 000,00
654	0001	Tržby z prodeje materiálu (HSC)		463 000,00
682		Přijaté příspěvky		577 000,00
682	0001	Přijaté příspěvky od ČOV, Česká Olympijská a.s.		77 000,00
682	0002	Přijaté příspěvky - dary		500 000,00
684		Přijaté členské příspěvky		92 760,00
684	0001	Přijaté členské příspěvky - přestupy vč.zahraničních, střídavý start, hostování		86 500,00
684	0002	Přijaté členské příspěvky - registrační		6 260,00
691		Provozní dotace		47 862 450,00
691	0001	Přijaté dotace MŠMT - Program VSA 2019 - MEJ 2019		2 520 000,00
691	0002	Přijaté dotace MŠMT - Program - ORGANIZACE SPORTU 2019		18 629 600,00
691	0003	Přijaté dotace MŠMT 2019 - činnost reprezentace ČR - program REPRE 2019		8 753 850,00
691	0004	Přijaté dotace MŠMT - Program TALENT 2019		10 314 000,00
691	0005	Přijaté dotace MŠMT 2019 - program VSA - WT Olomouc 2019		1 692 000,00
691	0006	Přijaté dotace MŠMT 2019 - sportovní bez bariér (ZPS) - vozíčkáři		973 000,00
691	0007	Přijaté dotace - krajské a městské samosprávy		4 980 000,00
		Celkem		51 000 994,68

Výsledovka

Datum: 20.04.2020
Uživatel: CAST
Firma: Česká asociace stolního tenisu,

K období: 1.1.2019 - 31.12.2019 (01.01.2019 - 31.12.2019)
Kniha účtů: Pracovní kniha - ROK 2019 za období 01.01.2019 - 31.12.2019

Výnosy	Náklady	Zisk/Ztráta
51 000 994,68	54 262 403,07	- 3 261 408,39

Podmínky zpracování

Období: 01.01.2019 - 31.12.2019

Účet: 000 - 999

Útvary: Hlavní kniha 2019

Další podmínky

Příloha č. 2: Znění projektu Talent 2019



**ČESKÁ ASOCIACE
STOLNÍHO TENISU**

Projekt: Celoroční činnost talentované mládeže ve stolním tenise 2019

Česká asociace stolního tenisu celoročně zajišťuje činnost talentované mládeže od cca šesti let prostřednictvím regionálních a krajských až po celostátní činnost dětí do osmnácti let.

Stolní tenis je se svými 226 členskými zeměmi světové federace ITTF nejrozšířenějším sportem na světě.

Věkové kategorie talentované mládeže v České republice jsou U18 (junioři), U15 (kadeti) a U13 (minikadeti).

Mistrovství České republiky mládeže
Vrcholem mládežnické sezóny je vždy Mistrovství České republiky. ČAST organizuje MČR jednotlivců a družstev ve všech kategoriích U18, U15 a U13, celkem tedy čtyři MČR ročně.

Celoroční turnajové série

Regionální turnaje mládeže organizačně zajišťují Regionální svazy stolního tenisu s finanční a metodickou podporou ČAST

Krajské turnaje mládeže organizačně zajišťují Krajské svazy stolního tenisu s finanční a metodickou podporou ČAST.

Celostátní turnaje mládeže organizačně zajišťují Česká asociace stolního tenisu prostřednictvím Komise mládeže s přímou finanční a metodickou podporou ČAST. Tyto turnaje zároveň slouží jako kvalifikační kritérium pro nominaci na MČR mládeže a pro sestavení celostátního žebříčku mládeže.

Koncepce v oblast talentované mládeže:

Reprezentační centra mládeže - RCM

ČAST podporuje finančně a metodicky dvě vybraná RCM – Praha a Havířov, kde se připravuje většina mládežnických reprezentantů, a to buď celoročně nebo formou tréninkových stáží. Zároveň využívají spojení s Reprezenačním centrem dospělých k zajištění lepších tréninkových podmínek.

Sportovní centra mládeže - SCM

ČAST provozuje a podporuje finančně i metodicky další čtyři zřízená SCM, kde se připravují hráči širších mládežnických kádrů na přechod do RCM. SCM jsou zřízena u klubů stolního tenisu v Ostravě, Hodoníně, Vlašimi a Hradci Králové.

Sportovní střediska mládeže – SpS

ČAST provozuje a podporuje finančně a metodicky třináct vybraných SpS, kde se připravují hráči z okolních klubů, při kterých je SpS zřízeno.

SCM a SpS jsou zřizována zejména při klubech s dlouholetou tradicí a výsledky v oblasti výchovy talentované mládeže ve stolním tenise. Dalšími podmínkami jsou dostatečná kapacita sportovního

zařízení a vhodnost pro specifické požadavky stolního tenisu (počet stolů, kvalita zázemí, kvalita dostupné lékařské a zdravotnické péče).

Oddíly talentované mládeže

ČÁST podporuje finančně a metodicky až dvacet čtyř vybraných oddílů stolního tenisu, kde se pravidelně připravují hráči pod vedením zkušených trenérů.

Projekt Hledáme budoucí Olympioniky – HBO

Projekt vede profesionální trenér pod vedením komise mládeže ČÁST. V rámci projektu se celoročně koná několik regionálních kempů na kterých se děti z regionů seznamují s možnostmi dalšího postupu v tréninkovém systému ČÁST.

Dále se pak každoročně konají tři velké výběrové kempy a nejlepší děti projektu se mohou zúčastnit evropského festivalu dětí ve stolním tenise Euro Mini Champs.

Nejlepší děti tohoto projektu se samozřejmě postupně zapojují do OTM, SpS i SCM ve formě krátkých tréninkových stáží, až do RCM a v pozdějším věku po dosažení příslušné výkonnosti třeba i do reprezentace.

Ve všech stupních podpory talentované mládeže ČÁST finančně podporuje především činnost trenérů, kteří jsou nejdůležitější článkem vývoje mladého sportovce.

Cíle projektu:

- Výběr a výchova talentovaných dětí za účelem soustavného zvyšování jejich sportovní výkonnosti a zlepšování sportovních dovedností v oblasti stolního tenisu
- Výchova dalších generací sportovních reprezentantů ČR v oblasti stolního tenisu
- Získání sportovních úspěchů, společenského uznání a prestiže
- Mezinárodní spolupráce v oblasti talentované mládeže

Celý projekt je financován výhradně ze zdrojů MŠMT, úhrada služeb/nákladů bude probíhat přímo.

Zpracováno v Praze 19.12.2018.

Nikolas Endal
Místopředseda

GSM +420 603 722 478

e-mail: nikolas.endal@gmail.com

web: www.ping-pong.cz



**ČESKÁ ASOCIACE
STOLNÍHO TENISU**

Česká asociace stolního tenisu, z.s. IČO: 00676888, www.ping-pong.cz, e-mail: ctta@cusc.cz

Příloha č. 3: Původní rozpočet projektu Talent 2019

Původní

Příloha 1 - Rozpočet

Žadatel : Česká asociace stolního tenisu, z.s. IČ:00676888					
Druh výdajů rozpočtu <small>(vyplňujte pouze bílá pole, v případě potřeby přidejte řádky)</small>	ROZPOČET TALENT 2019				
	Jednotka	Počet jednotek	Jednotková cena [v Kč]	Celkové výdaje na položku [v Kč]	Poznámky
1. Výdaje na zaměstnance				810 000,00	
Mzdy	měsíc			0,00	
				0,00	
				0,00	
				0,00	
Odměny z dohod (DPČ)	měsíc (hodina)	0,00	0,00	0,00	
				0,00	
				0,00	
				0,00	
Odměny z dohod (DPP)	hodina			600 000,00	
Služby trenérů sjednané ad hoc (kompenzace, kondice)				600 000,00	
				0,00	
				0,00	
				0,00	
Zákonné odvody	měsíc			210 000,00	
Odvody ze smluv ad hoc				210 000,00	
				0,00	
				0,00	
Refundace (kumulativně)				0,00	
2. Služby (podrobně vypsat, možnost doplnit další řádky)				12 442 000,00	
Trenérské služby SCM				3 492 000,00	
Ostatní provozní náklady SCM				3 500 000,00	
Trenérské služby SpS				1 560 000,00	
Ostatní provozní náklady SpS				390 000,00	
Nájem sport. zařízení SCM				1 250 000,00	
Cestovné, ubytování, stravování				2 250 000,00	
				0,00	
				0,00	
3. Materiál (podrobně vypsat, možnost doplnit další řádky)				2 250 000,00	
Sportovní materiál (míčky, stoly, síčky)				1 500 000,00	
Sportovní materiál pro SCM, SpS (textil, obuv, kondiční a povbová příprava)				750 000,00	
				0,00	
				0,00	
				0,00	
				0,00	
				0,00	
				0,00	
CELKOVÉ VÝDAJE				15 502 000,00	
Příjmy (podrobně vypsat, možnost doplnit další řádky)					
Dotace MŠMT				15 502 000,00	
				0,00	
CELKOVÉ PŘÍJMY				15 502 000,00	

Příloha č. 4: Upravený rozpočet projektu Talent 2019

Příloha 1 - Rozpočet

Žadatel : Česká asociace stolního tenisu, z.s. IČ:00676888

Druh výdajů rozpočtu (vyplňte pouze bílá pole, v případě potřeby přidejte řádky)	ROZPOČET TALENT 2019 - AKCEPTACE K 16.4.2019				Poznámky
	Jednotka	Počet jednotek	Jednotková cena [v Kč]	Celkové výdaje na položku [v Kč]	
1. Výdaje na zaměstnance				60 000,00	
Mzdy	měsíc			0,00	
				0,00	
				0,00	
				0,00	
Odměny z dohod (DPČ)	měsíc (hodina)	0,00	0,00	0,00	
				0,00	
				0,00	
				0,00	
Odměny z dohod (DPP)	hodina			60 000,00	
Služby trenérů sjednané ad hoc (kompenzace, kondice)				60 000,00	
				0,00	
				0,00	
				0,00	
Zákonné odvody	měsíc			0,00	
				0,00	
				0,00	
Refundace (kumulativně)				0,00	
2. Služby (podrobně vypsat, možnost doplnit další řádky)				9 650 000,00	
Trenérské služby SCM a SpS				4 800 000,00	
Služby - sportovní příprava a akce talentované mládeže				4 400 000,00	
Služby - servisní zabezpečení talentované mládeže				200 000,00	
Cestovné				250 000,00	
3. Materiál (podrobně vypsat, možnost doplnit další řádky)				604 000,00	
Sportovní a ostatní materiál				604 000,00	
				0,00	
				0,00	
				0,00	
				0,00	
				0,00	
				0,00	
CELKOVÉ VÝDAJE				10 314 000,00	
Příjmy (podrobně vypsat, možnost doplnit další řádky)					
Dotace MŠMT				10 314 000,00	
				0,00	
CELKOVÉ PŘÍJMY				10 314 000,00	

Stránka 1