



cutting through complexity™

# Koncepce financování sportu v České republice

Analyticko – koncepční studie

13. dubna 2012



**KPMG Česká republika, s.r.o.** Tel +420 222 123 101  
Pobřežní 1a Fax +420 222 123 100  
186 00 Praha 8  
Czech Republic

Český olympijský výbor a Český svaz tělesné výchovy děkují  
za podporu partnerům studie, kterými jsou:

**Československá obchodní banka**

**Česká podnikatelská pojišťovna**

**IBM**

**Telefónica O<sub>2</sub>**

## 1. Analýza současného systému financování sportu v ČR

1.1 Sportovní činnost – rozdělení do skupin	[4]
1.2 Analýza sportovní činnosti, sportovních klubů	[5]
1.3 Sportovní infrastruktura	[6]
1.4 Zdroje financování – Veřejný sektor	[7]
1.5 Závěr kapitoly	[8]

## 2. Analýza financování sportu ve vybraných zemích EU

2.1 Souhrnné informace o financování sportu v zemích EU	[11]
2.2 Závěr kapitoly	[16]

## 3. Přínosy sportu v ČR

3.1 Vymezení pro kalkulaci ekonomických přínosů	[18]
3.2 Multiplikační model – metodika výpočtu ekon. přínosů	[19]
3.3. Předpoklady pro kalkulaci ekonomických přínosů	[20]
3.4 Spotřeba v oblasti sportu v roce 2011	[21]
3.5 Ekonomické přínosy plynoucí ze sportu	[24]
3.6 Další přínosy plynoucí ze sportu	[25]

## 4. Koncepce financování sportu – návrhová část

4.1 Východiska a principy	[27]
4.2 Časový harmonogram	[28]
4.3 Institucionalizace	[29]
4.4 Evidence – Systém registrů	[30]
4.5 Zdroje financování – Finanční toky mezi jednotlivými subjekty	[31]
4.6 Zdroje financování – Návrhy na zdroje financování a jejich přínosy	[32]
4.7 Alokace finančních prostředků – principy a předpoklady	[33]

## 5. Přílohy studie

5.1 Schéma institucionalizace	[35]
-------------------------------	------

## 6. Seznam zkratk a literatury

6.1 Použité zkratky	[39]
6.2 Použité zdroje a literatura	[40]



*cutting through complexity™*

# 1. Analýza současného financování sportu v ČR

- 1.1 Sportovní činnost – rozdělení do skupin
- 1.2 Analýza sportovní činnosti, sportovních klubů
- 1.3 Sportovní infrastruktura
- 1.4 Zdroje financování – veřejný sektor
- 1.5 Závěr kapitoly



# 1. Analýza současného systému financování sportu

## 1.1 Sportovní činnost – rozčlenění do skupin

- Analýza sportovní činnosti vychází z údajů poskytnutých **116 sportovními svazy a organizacemi**
- Činnost těchto svazů a organizací se týká všech oblastí sportu od **populárních a masových** sportů ke sportům **méně známým**, další organizace zastřešují také činnost hendikepovaných sportovců a všeobecnou sportovní činnost.
- Všechna poskytnutá **data se vztahují k roku 2011.**



- Pro účely analýzy byly organizace a druhy sportů (dle působnosti svazů a organizací) rozděleny do **6 skupin dle různých kritérií** (viz diagram vlevo).
- **Skupina 1** - Masové mediálně atraktivní olympijské sporty zahrnuje následující sporty:
  - Atletika
  - Basketbal
  - Cyklistika
  - Fotbal
  - Golf
  - Lední hokej
  - Lyžování
  - Tenis
  - Volejbal

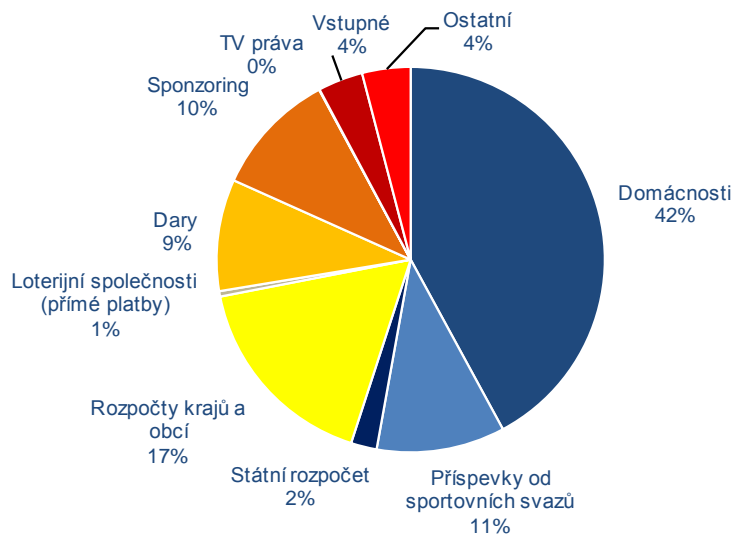
### Vstupní analýza sportovní činnosti

	Počet svazů	Celkový počet klubů	% z celk. počtu klubů	Celkový počet registrovaných sportovců	Počet registrovaných sportovců na 1 klub
Skupina 1	9	8 193	23,2%	1 206 812	147
Skupina 2	30	4 980	14,1%	386 480	78
Skupina 3	37	7 612	21,6%	364 735	48
Skupina 4	27	10 732	30,5%	573 185	53
Skupina 5	7	156	0,4%	17 498	112
Skupina 6	6	3 569	10,1%	446 973	125
<b>CELKEM</b>	<b>116</b>	<b>35 243</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 995 684</b>	<b>85</b>

Zdroj: Průzkum KPMG

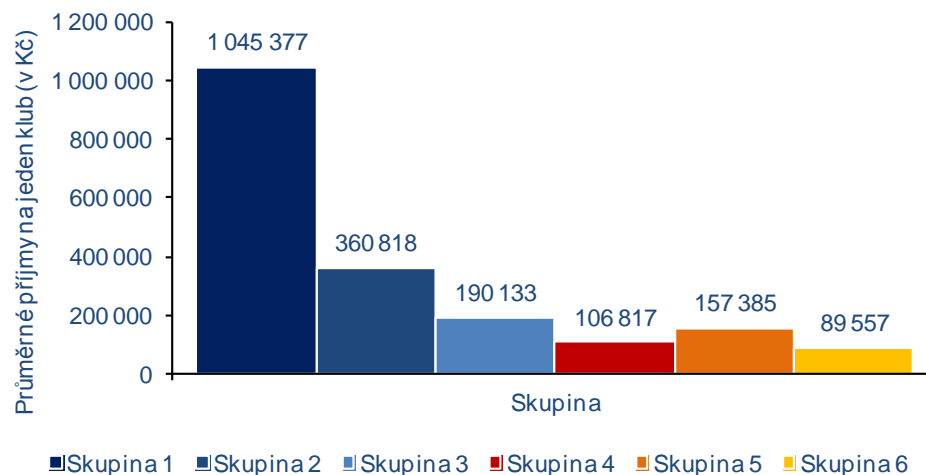
- **V ČR je registrováno 35.243 sportovních klubů a 2.995.684 sportovců (2011), vč. vícečetných registrací sportovců (nejedná se o absolutní počet sportujících a zároveň registrovaných občanů ČR).**
- **V 1. skupině je zahrnuta téměř jedna čtvrtina sportovních klubů a sdružuje nejvyšší počet registrovaných sportovců (1,2 mil.), a to 40 % z celkového počtu registrací.**
- **Domácnosti se v rámci členských příspěvků do rozpočtu sportovních klubů podílí 42 % na struktuře finančních zdrojů sportovních klubů.**

### Struktura finančních zdrojů sportovních klubů



Zdroj: Průzkum KPMG

### Průměrné příjmy na jeden klub dle skupin



Zdroj: Průzkum KPMG

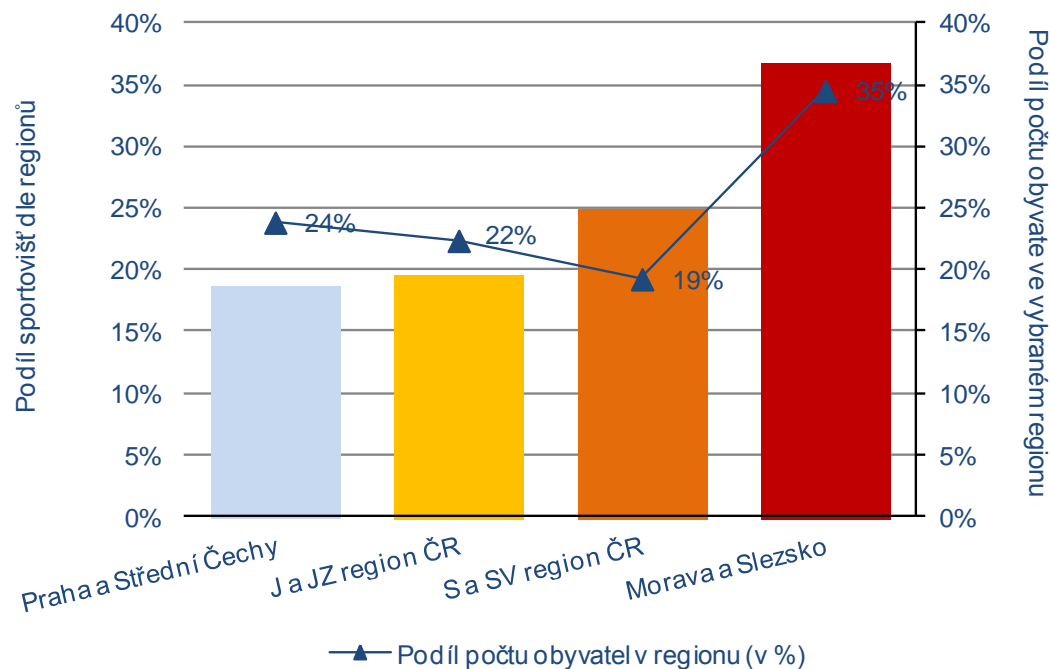
## 1.3 Sportovní infrastruktura

- **Region Prahy a Střední Čechy**, stejně jako **Jižní a jihozápadní region Čech** patří k regionům s **nejnižším počtem sportovišť** na jednoho obyvatele.
- V regionu **Moravy a Slezska** podíl sportovních zařízení **odpovídá podílu obyvatel** žijících v tomto regionu.
- **Region sever a severovýchod Čech** vykazuje **nejvyšší počet sportovišť** na jednoho obyvatele.

Na základě analýzy dat z pasportizace sportovních zařízení ČSTV lze identifikovat následující skutečnosti:

- **91 %** všech klasifikovaných **sportovních zařízení vzniklo / bylo vybudováno před více než 20 roky**.
- V posledních 20 letech bylo postaveno pouze 9% nové sportovní infrastruktury.
- Uvedené ukazatele nehodnotí technický stav sportovní infrastruktury, ani optimálnost z hlediska hustoty zástavby sportovní infrastrukturou vzhledem k počtu obyvatel o osídlení.

Podíl sportovních zařízení dle geografické lokace (v %) a podíl počtu obyvatel ve vybraném regionu



Zdroj: Pasportizace sportovních zařízení ČSTV, statistické zpracování KPMG

Podíl areálů vedených v rámci Pasportu ČSTV dle stáří (v %)

Lokace	<1960	1961-1990	1991-2000	> 2001
Praha a Střední Čechy	45%	48%	5%	2%
J a JZ region ČR	37%	54%	6%	3%
S a SV region ČR	48%	43%	6%	3%
Morava a Slezsko	40%	48%	8%	4%
<b>Podíl na všech sportovištích</b>	<b>43%</b>	<b>48%</b>	<b>6%</b>	<b>3%</b>

Zdroj: Pasportizace sportovních zařízení ČSTV, statistické zpracování KPMG

# 1. Analýza současného systému financování sportu

## 1.4 Zdroje financování – Veřejný sektor

Poskytování finančních zdrojů na sportovní účely dle subjektů v letech 2007 - 2011 (v mil. Kč)

Rok	MŠMT	Ostatní ministerstva	Obce a DSO	Krajské úřady	Regionální rady	Celkem za subjekty
2007	3 302	1 501	10 364	1 133	0	16 299
2008	2 605	1 728	11 000	1 271	20	16 624
2009	2 113	1 353	12 857	1 291	409	18 023
2010	2 059	670	13 508	1 209	407	17 853
2011	2 286	699	9 976	1 351	353	14 666
<b>Průměry za subjekt</b>	<b>2 473</b>	<b>1 190</b>	<b>11 541</b>	<b>1 251</b>	<b>238</b>	<b>16 693</b>

Zdroj: Ministerstvo financí, statistické zpracování KPMG

MŠMT = Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

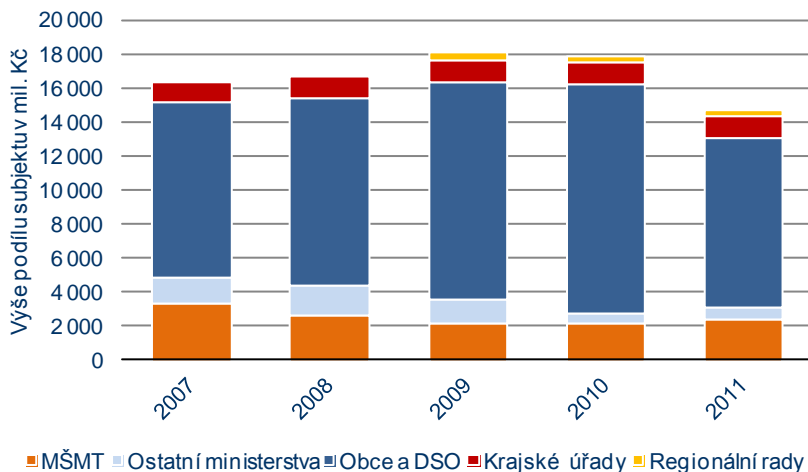
Ostatní ministerstva = Ministerstvo vnitra, Ministerstvo obrany, Operace státních finančních aktiv, Všeobecná pokladní správa

DSO = Dobrovolné svazky obcí

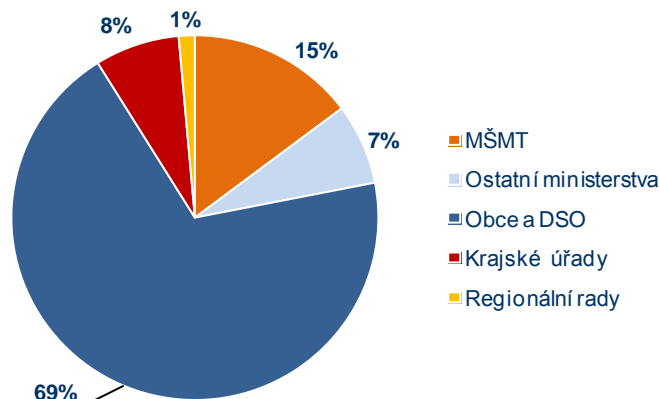
- Průměrná celková výše finančních prostředků plynoucích ze státních a veřejných zdrojů v letech 2007 – 2011 se pohybovala na úrovni **16,7 mld. Kč.**

- Mezi roky 2010 a 2011 poklesl objem prostředků alokovaných do sportu ze státních a veřejných rozpočtů o téměř **3,2 mld. Kč.**

Vývoj financování sportu a podíly jednotlivých subjektů v letech 2007 - 2011 (v mil. Kč)



Podíly jednotlivých subjektů na financování sportu (průměrné výše v letech 2007 - 2011)



- Nejvyšší podíl celkových zdrojů pochází z **regionální úrovně**, a to z obcí a DSO (**69 %**), které za sledované období průměrně uvolnily na financování sportu **11,5 mld. Kč.**

- Část výdajů z obecních rozpočtů směřuje do zájmových aktivit nesportovního charakteru a na ně navázané infrastruktury. Tyto prostředky jsou zahrnuty do souhrnných hodnot.

Zdroj: Ministerstvo financí, statistické zpracování KPMG

Zdroj: Ministerstvo financí, statistické zpracování KPMG



Poskytování finančních zdrojů na sportovní účely na centrální a regionální úrovni včetně jeho vývoje v letech 2007 - 2011 (v mil. Kč) - rozdělení na kapitálové a běžné výdaje

Rok	Výdaje celkem (kapitálové + běžné)	Běžné výdaje celkem (v mil. Kč)	Běžné výdaje - srovnání s rokem 2007 (2007 = 100)	Kapitálové výdaje celkem (v mil. Kč)	Kapitálové výdaje - srovnání s rokem 2007 (2007 = 100)
2007	16 299	7 798	100	8 501	100
2008	16 624	8 317	107	8 307	98
2009	18 023	8 714	112	9 309	110
2010	17 853	8 610	110	9 243	109
2011	14 666	8 865	114	5 801	68
Průměr	16 693	8 461	-	8 232	-

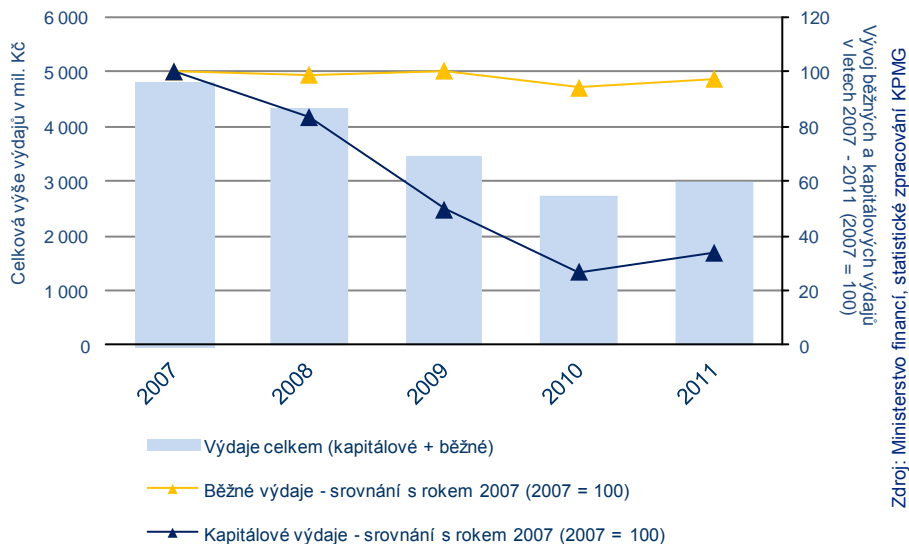
- Tabulka vlevo indikuje **stabilní vývoj běžných výdajů**, mírný růst přibližně odráží vývoj inflace v ČR.
- Relativně **strmý pokles** však zaznamenaly **kapitálové výdaje**, zejména mezi roky 2010 a 2011 (meziroční pokles o 38 %). Na **centrální úrovni** je patrný **pokles kapitálových výdajů** již od roku 2008.
- **Významný pokles** celkových výdajů mezi roky 2010 a 2011 je způsoben výhradně **poklesem kapitálových výdajů na regionální úrovni**. Tento pokles dosáhl téměř 50 %.

Zdroj: Ministerstvo financí, statistické zpracování KPMG

Čerpání finančních prostředků do sportu na centrální úrovni

(v letech 2007 - 2011; v mil. Kč)

Vývoj běžných / kapitálových výdajů (2007 = 100)

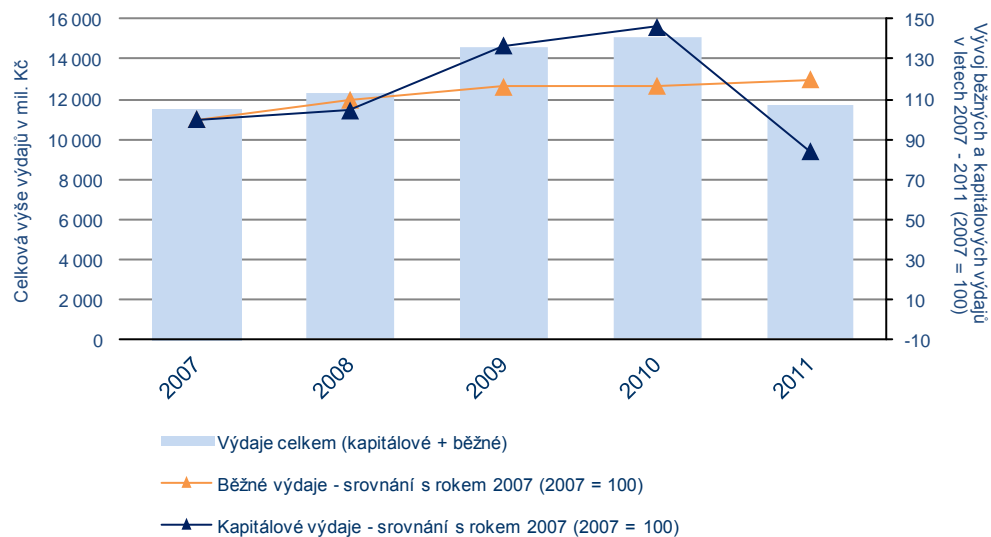


Zdroj: Ministerstvo financí, statistické zpracování KPMG

Čerpání finančních prostředků do sportu na regionální úrovni

(v letech 2007 - 2011; v mil. Kč)

Vývoj běžných / kapitálových výdajů (2007 = 100)



Zdroj: Ministerstvo financí, statistické zpracování KPMG

**Institucionalizace**

- Nejasná budoucí role bývalých zastřešujících organizací působících v oblasti sportu
- Nevyvážená struktura sport. svazů, především z pohledu objemu řešené sportovní činnosti – důsledkem jsou zvýšené nároky na administrativu a štěpení podpory z veřejných zdrojů
- Chybějící centrální registry sportovních klubů a sportovců v návaznosti na registr klubů chybí registr poskytnuté podpory z veřejných rozpočtů
- Významná většina sportovních klubů (TJ/SK) má problémy s provozním financováním
- Obce v současnosti nejsou motivovány ke koncepčnímu rozvoji sportu v obci

**Zdroje financování a následná alokace**

- Obce a města představují hlavní zdroj financování sportu v rámci veřejného sektoru
- Trend klesajícího objemu finančních prostředků plynoucí do sportu
- Výpadek příjmů z loterií (Sazka) a změny v loterijním zákoně – zdanění loterií není specificky určeno na podporu sportu
- Loterijní společnosti v ČR jsou vlastněny soukromým sektorem – limitované možnosti získání zdrojů pro sport
- Růst tlaku na vyšší podíl spolufinancování ze strany domácností/sportovců (vzestupný trend, který omezuje sociálně slabší ve sportovních aktivitách)
- Chybí komplexní provázanost mezi systémy alokací na centrální a regionální úrovni
- Alokace prostředků do sportovní infrastruktury bez vazby na dlouhodobou celostátní koncepci rozvoje sportovní infrastruktury
- Podpora sportovních akcí je realizována systémem ad-hoc bez vazby na dlouhodobou celostátní koncepci sportovních akcí v ČR
- Podpora sportovní činnosti bez vazby na rozvojové parametry sportu dle druhu sportů a přesahy do jiných odvětví (např. cestovní ruch)

**Infrastruktura**

- Vlastnictví infrastruktury: obce, sportovní kluby, svazy, školy, soukromníci - roztříštěná či nevyjasněná vlastnická struktura
- Neexistence úplné pasportizace, která by určila reálný počet objektů/areálů a jejich technický stav
- Neexistence standardizace objektů (např. dle počtu obyvatel obce)
- Významně omezené investice do infrastruktury z centrální i regionální úrovně



*cutting through complexity™*

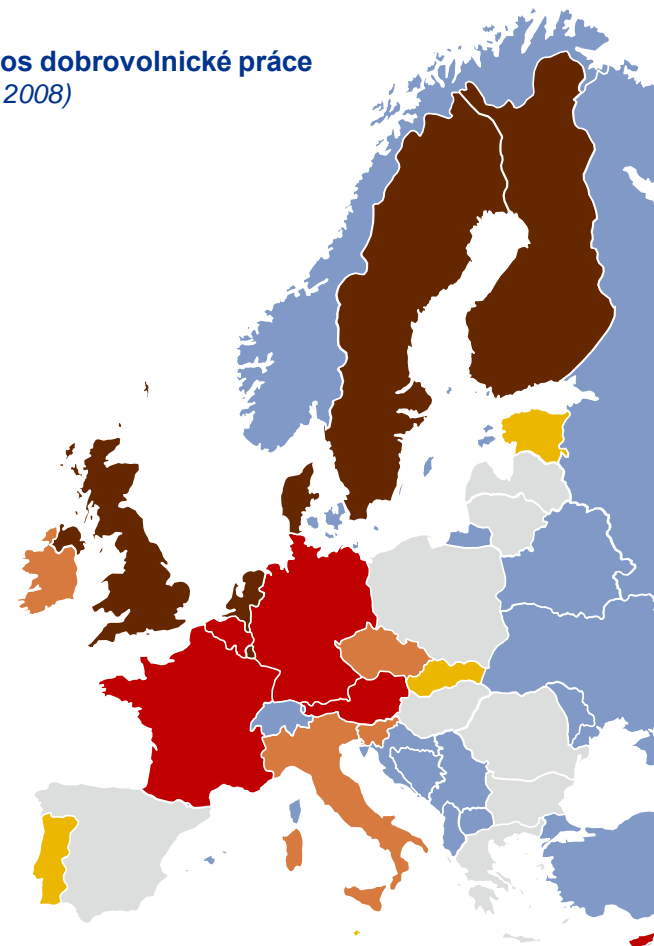
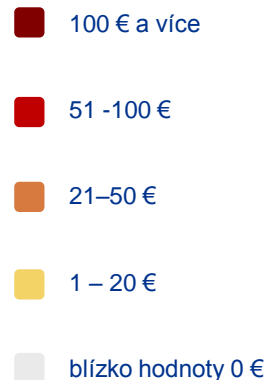
## 2. Analýza financování sportu ve vybraných zemích EU

2.1 Souhrnné informace o financování sportu v zemích EU

2.2 Závěr kapitoly

- **Sport** je v celé Evropské unii **považován za důležitou veřejně prospěšnou činnost**, která má velké množství přínosů. Podle Bílé knihy EU o sportu bylo odhadnuto, že v roce 2004 vytvořil sport v EU přidanou hodnotu ve výši 407 miliard €, což představovalo **3,7 % HDP Evropské unie**. Kromě toho vytvořil sport místa pro 5,4% pracovní síly.
- **Sportovní infrastruktura** je obvykle **v majetku obcí**.
- **Organizace**, která **rozděluje finanční prostředky** na sport, je ve většině analyzovaných zemích **přímo spojena se státem**. V 38 % případů je orgán přímo součástí vlády nebo příslušného ministerstva, Stejná část pak připadá na neziskové organizace, na které má ale ministerstvo přímý vliv.
- Na **financování sportu** se z velké části **podílí veřejný sektor**. Výdaje na sport, které poskytuje stát, se v jednotlivých zemích různí. V našem hodnocení poskytuje nejméně prostředků Bulharsko, kde ze státního rozpočtu jde do sportu 6,1 € na obyvatele. Nejvýznamnější veřejné výdaje na sport byly poskytovány v **Nizozemí, Finsku, Francii, Irsku, Dánsku a Lucembursku**, kde byla podpora sportu z veřejných rozpočtů v přepočtu na počet obyvatel nejvyšší.
- **Největší podíl dobrovolnické práce** v peněžním vyjádření byl v roce 2008 ve **Velké Británii, Nizozemí a skandinávských zemích**.

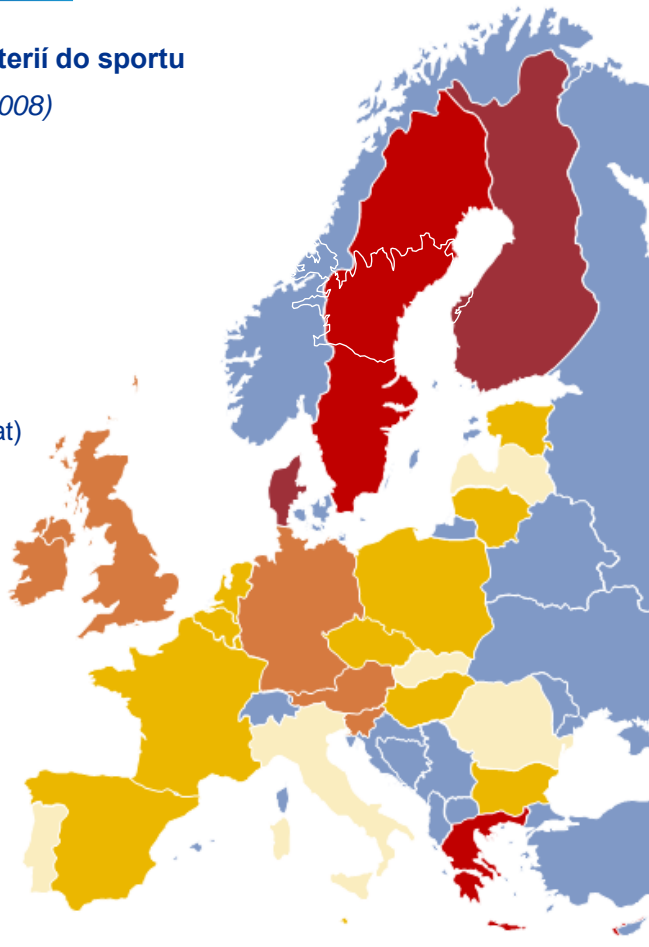
#### Monetarizovaný přínos dobrovolnické práce (€ na obyvatele, v roce 2008)



#### Finanční příspěvek z loterií do sportu

(€ na obyvatele, v roce 2008)

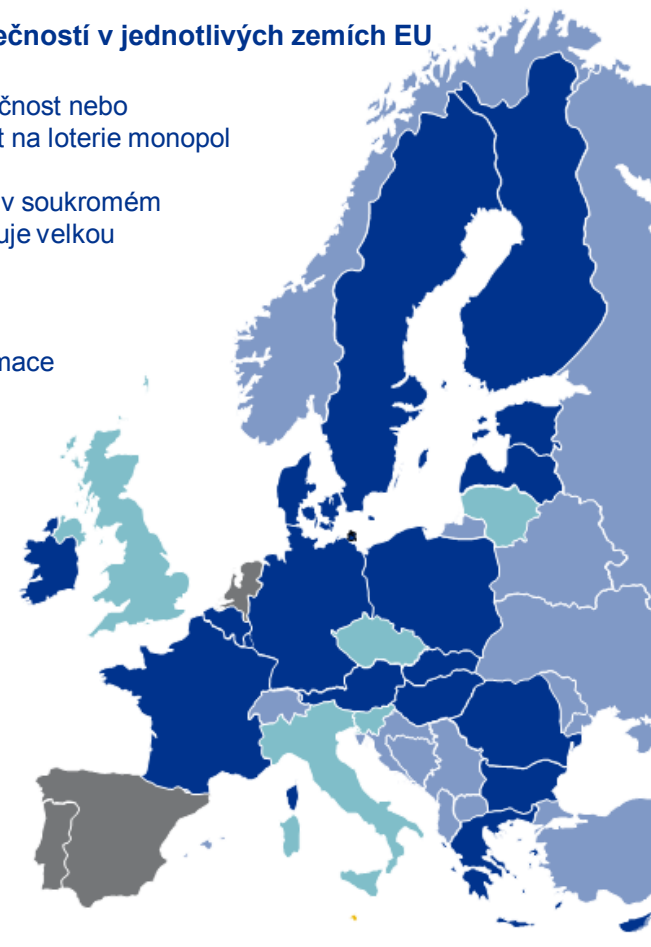
- 16 € a více
- 11 -15 €
- 6 –10 €
- 1 – 5 €
- N/A (nedostupnost dat)



Zdroj: Study on the funding of grassroots organizations in the EU, VII, June 2011

#### Vlastnictví loterijních společností v jednotlivých zemích EU

- Stát vlastní loterijní společnost nebo společnosti, nebo má stát na loterie monopol
- Loterijní společnosti jsou v soukromém vlastnictví, stát neprovozuje velkou loterijní společnost
- Specifické případy nebo nedostatečné informace (v případě Nizozemí)



Zdroj: Study on the funding of grassroots organizations in the EU, VII, June 2011

• **Nejvyšší finanční příspěvky** do sportu z loterií plynuly ve **skandinávských zemích a Řecku**. Ačkoliv byl český sport v roce 2008 financován částečně z výnosů společnosti SAZKA a.s., pohybovala se výše finančního příspěvku v nejnižší kategorii.

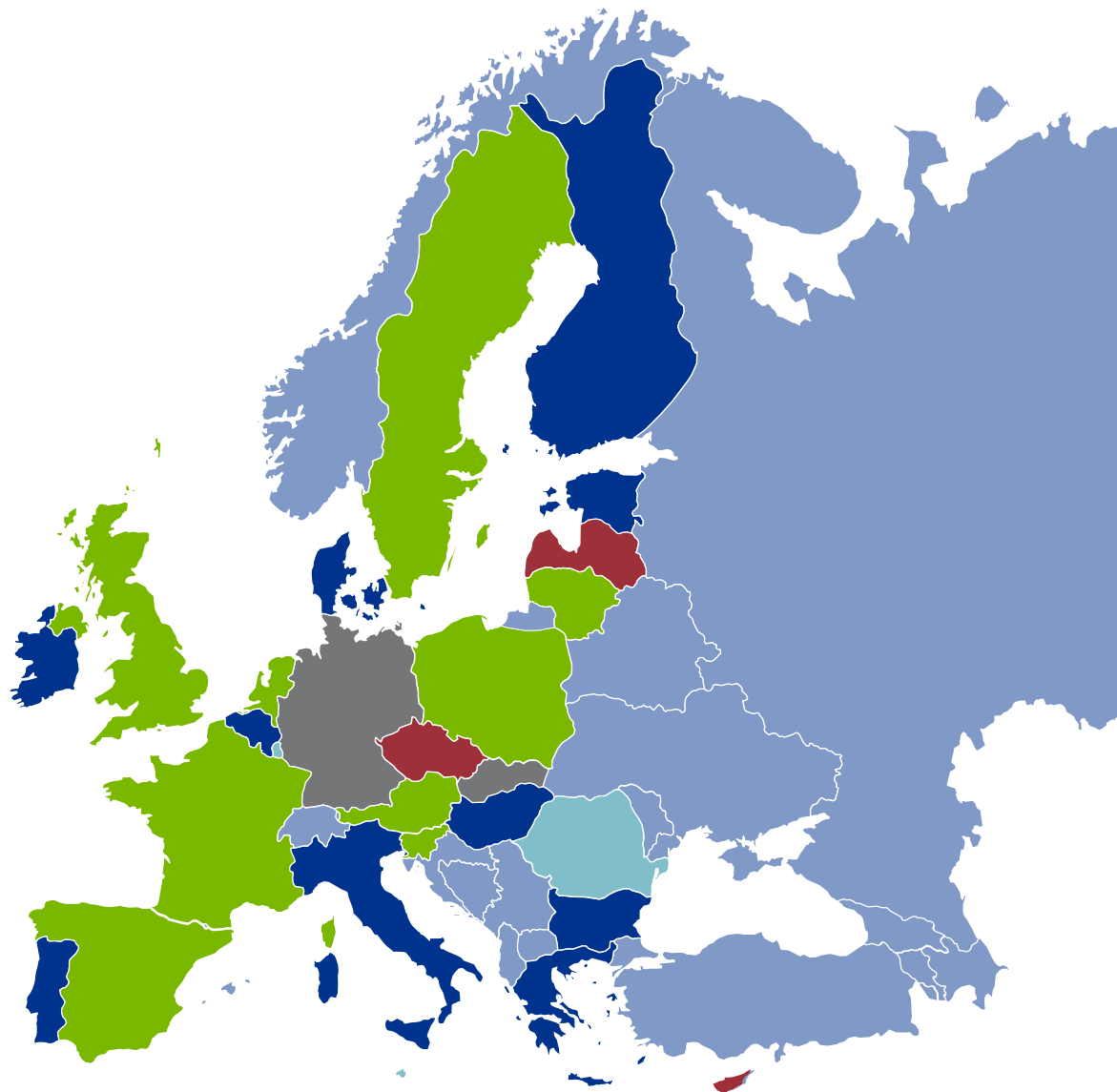
• **Loterijní společnosti v ČR jsou vlastněny soukromým sektorem**, z toho plynou omezené možnosti získání zdrojů pro sport. Obdobné problémy můžeme nalézt ve Velké Británii, Litvě a Itálii.



#### Alokace výnosů z loterijních společností do sportu v zemích Evropské unie

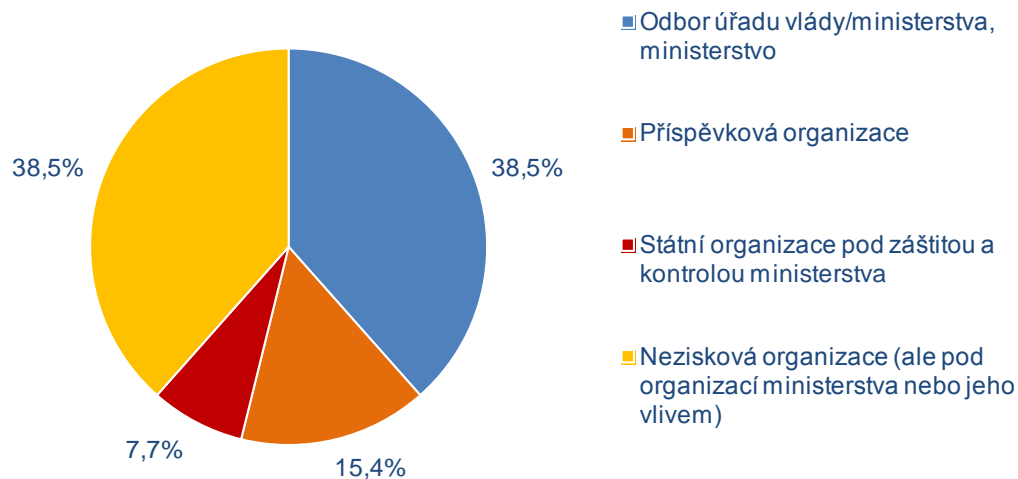
- Výnosy směřují do státního rozpočtu, odkud je rozdělují ministerstva (je dáno, jaká část musí být určena na sport)
- Loterijní společnosti si určují, na jaké veřejně prospěšné účely budou jejich výnosy směřovat, nebo výnosy na tyto účely rozděluje státní fond (není dáno, kolik musí do sportu)
- Část výnosů je přímo určena na sport, loterijní společnosti poskytují prostředky sportovním fondům nebo organizacím
- Výnosy směřují do veřejných rozpočtů, odtud jsou následně přerozdělovány dle rozhodnutí příslušných orgánů (není dáno, že prostředky musí být určeny na sport)
- Zvláštní případy

- Pouze v **České republice, Lotyšsku a na Kypru neexistuje povinnost alokace** finančních prostředků z loterií **přímo na podporu sportu**.
- Konkrétní alokace výnosů z loterijní činnosti do oblasti sportu je ve státech EU různá.



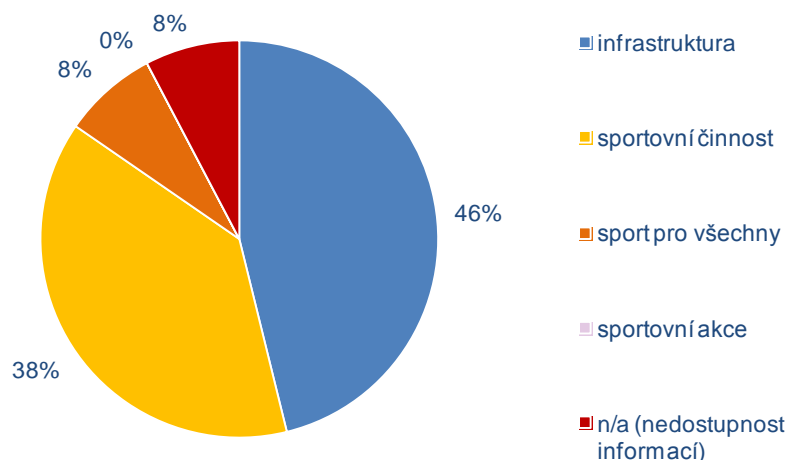
### 2.1 Souhrnné informace o financování sportu v zemích EU

#### Právní forma organizace rozdělující finanční prostředky

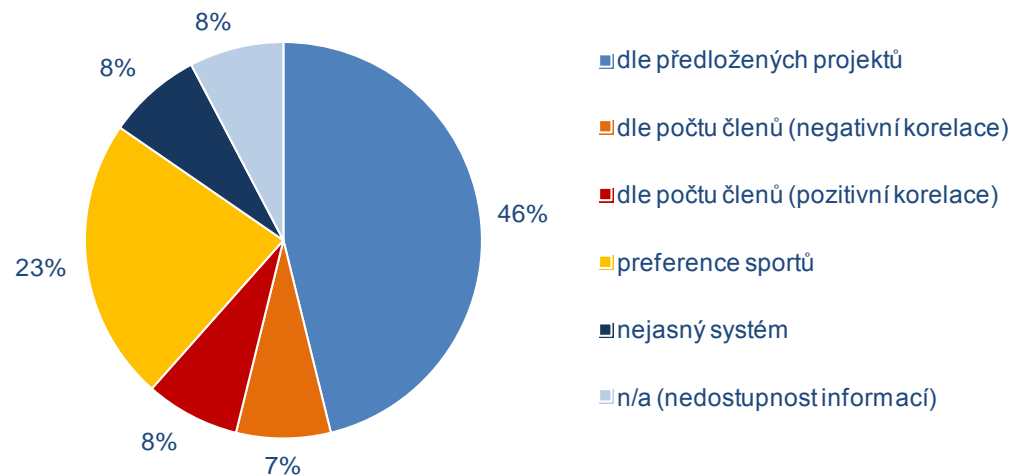


- **Organizace rozdělující finanční prostředky** na sport, je ve významné většině analyzovaných zemích **spojena se státem**.
- V **38,5 % případů** je orgán přímo **součástí vlády** nebo příslušného **ministerstva**, stejná část pak připadá na **neziskové organizace**, na které má ministerstvo velký vliv.
- Zajímavou formou organizace je pak **státem řízená a vlastněná organizace**, jejíž **předsednictvo** se skládá jak ze **zástupců státu**, tak i sportovních **zastřešujících organizací**.

#### Prioritní oblasti financování



#### Systém alokace finančních zdrojů do sportu



Zdroj: Průzkum KPMG

#### Modely financování sportu

#### Důsledky vyplývající z aplikace modelů v praxi

##### Severní a západní Evropa

- Vysoká úroveň veřejného financování
- Vysoká úroveň přímého financování sportu domácnostmi a významný přínos dobrovolníků
- Významná role financování sportu z výnosů loterijských společností

##### Jižní Evropa

- Průměrná úroveň veřejného financování sportu (cca 40 € na obyvatele)
- Velká podpora profesionálního a vrcholového sportu
- Menší přínos dobrovolníků

##### Střední a východní Evropa

- Nízká úroveň veřejného financování
- Domácnosti přispívají na sportu malou měrou a nízká úroveň zapojení dobrovolníků
- Finanční zdroje směřují především do vrcholového sportu a sportovním federacím

#### Unikátní systémy financování sportu

##### Velká Británie

- Průměrná úroveň veřejného financování sportu (cca 67 € na obyvatele)
- Velice vysoká úroveň financování sportu domácnostmi
- Významná role Národní loterie ve financování sportu

##### Francie

- Vysoká úroveň přímého státního financování (cca 155 € na obyvatele)
- Ustanovený fond na rozdělování výnosů z loterijské činnosti do oblasti sportu
- Nadprůměrná úroveň zapojení dobrovolníků

##### Česká republika

- Nízká úroveň veřejného financování sportu a nižší úroveň přímého financování domácnostmi
- Velký přínos práce dobrovolníků a vysoká míra jejich zapojení
- Relativně velký počet sportovců sdružených v klubech

### 2.2 Závěr kapitoly

#### Institucionalizace

- O alokaci prostředků na sport rozhoduje ve většině zemí ministerstvo nebo zastřešující sportovní organizace (obvykle založená ministerstvem)

#### Infrastruktura

- Sportovní infrastruktura se obvykle nachází v majetku obcí
- Standardizace infrastruktury (za účelem optimalizace počtu objektů/areálů a jejich parametrů) ve vybraných státech (např. Německo)

#### Zdroje financování

- Nízký objem financí v ČR v porovnání s většinou zemí EU 27
- Loterie jsou z valné většiny ve vlastnictví či pod přímým vlivem státu
- Finance jsou alokovány přímo na sport, loterie jsou klíčovým zdrojem příjmů (nejvíce např. Dánsko až 80% z výdajů centrální úrovně na sport)

#### Daňové aspekty a kompenzace

- Daňová zvýhodnění sportovních klubů – osvobození od DPH, snížení DPH na vstupenky na sportovní akce, osvobození nekomerčních aktivit od daně z příjmů, osvobození od darovací daně, specifické limity pro osvobození zdanění komerčních aktivit
- Daňové zvýhodnění fyzických osob (např. trenéři, sportovci) – osvobození od daně z příjmů od stanovených limitů
- Daňová zvýhodnění dobrovolníků – příjem dobrovolníků do určitého limitu nepodléhá dani z příjmů, existence automatického pojištění během dobrovolnických aktivit
- Motivace privátních subjektů (dárců, sponzorů, domácností) – snížení daňového základu, motivační mechanismus na podporu např. mládežnických klubů či škol, sponzorské certifikáty.

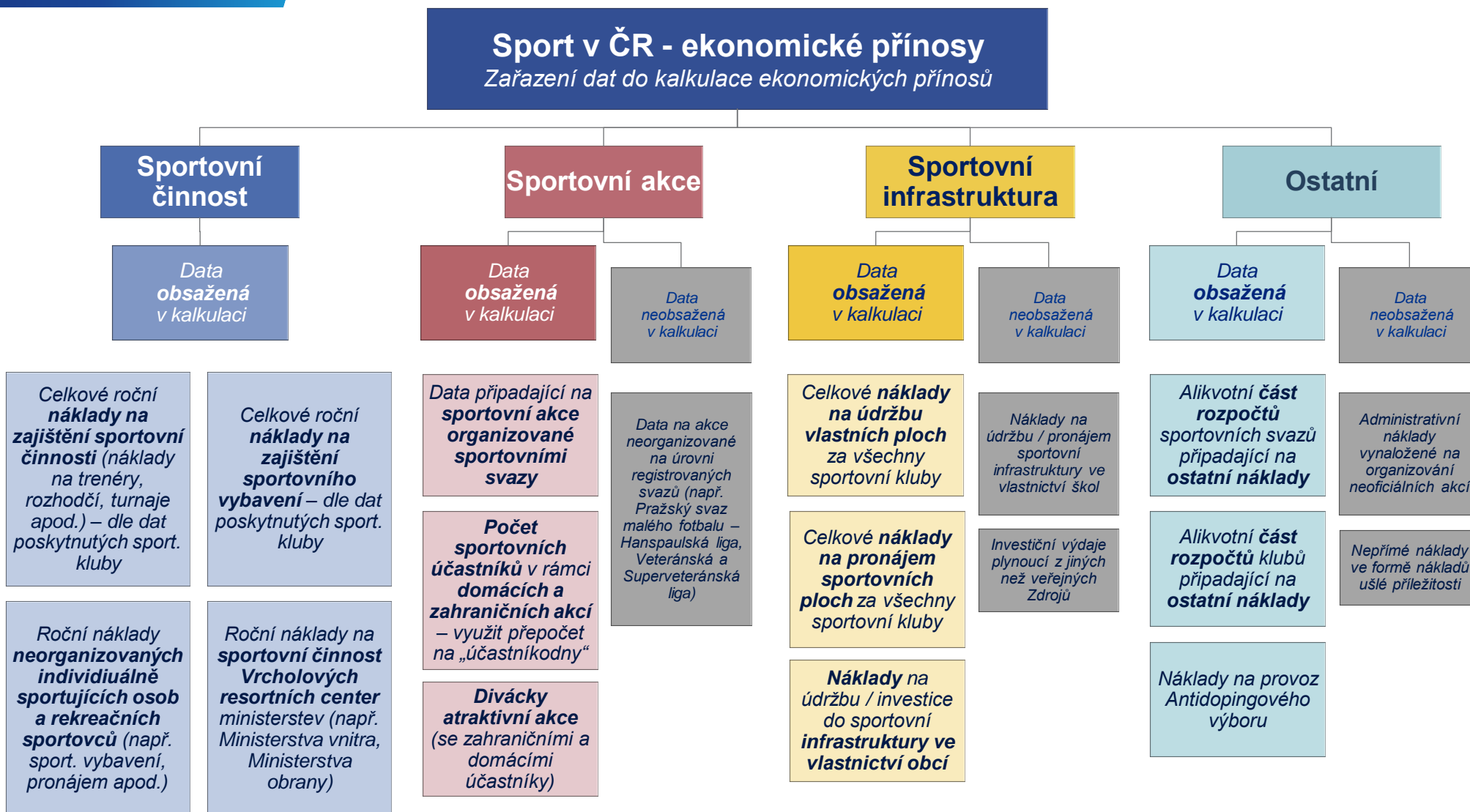
#### Alokace zdrojů

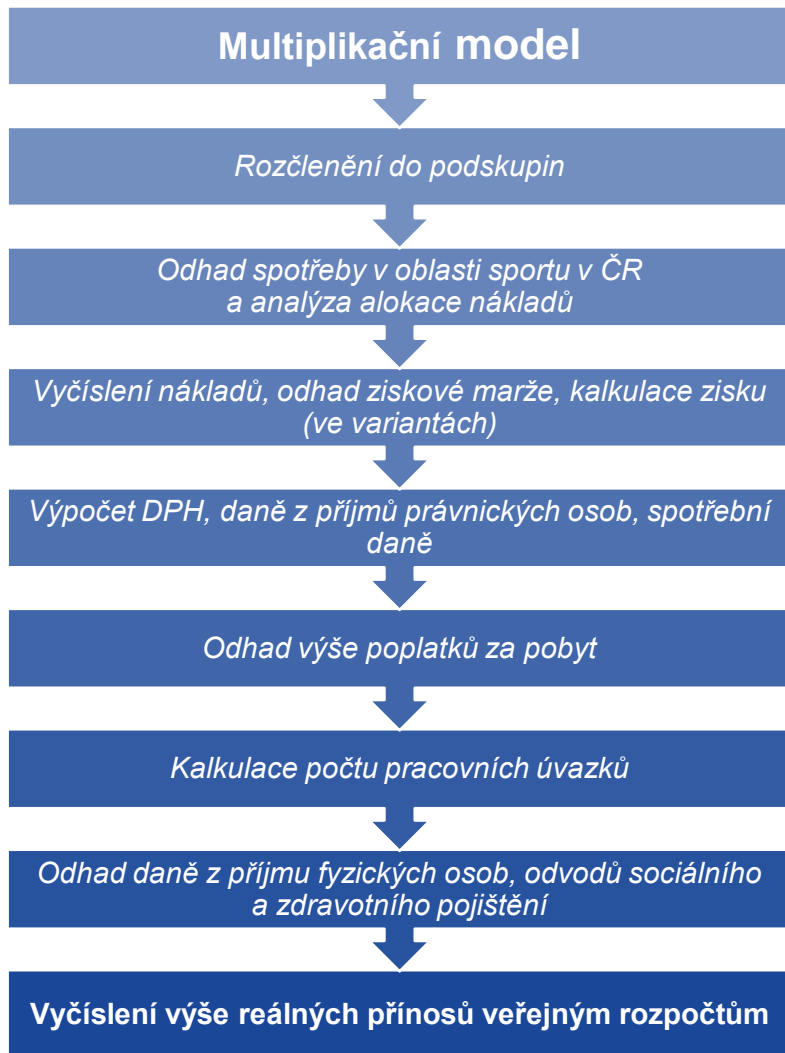
- Alokace prostředků na bázi individuálních projektů
- Preference vybraných sportů, disponujících sekundárními pozitivními efekty (např. cestovní ruch) – Rakousko (lyžování), Španělsko (fotbal)

## 3. Přínosy sportu v ČR

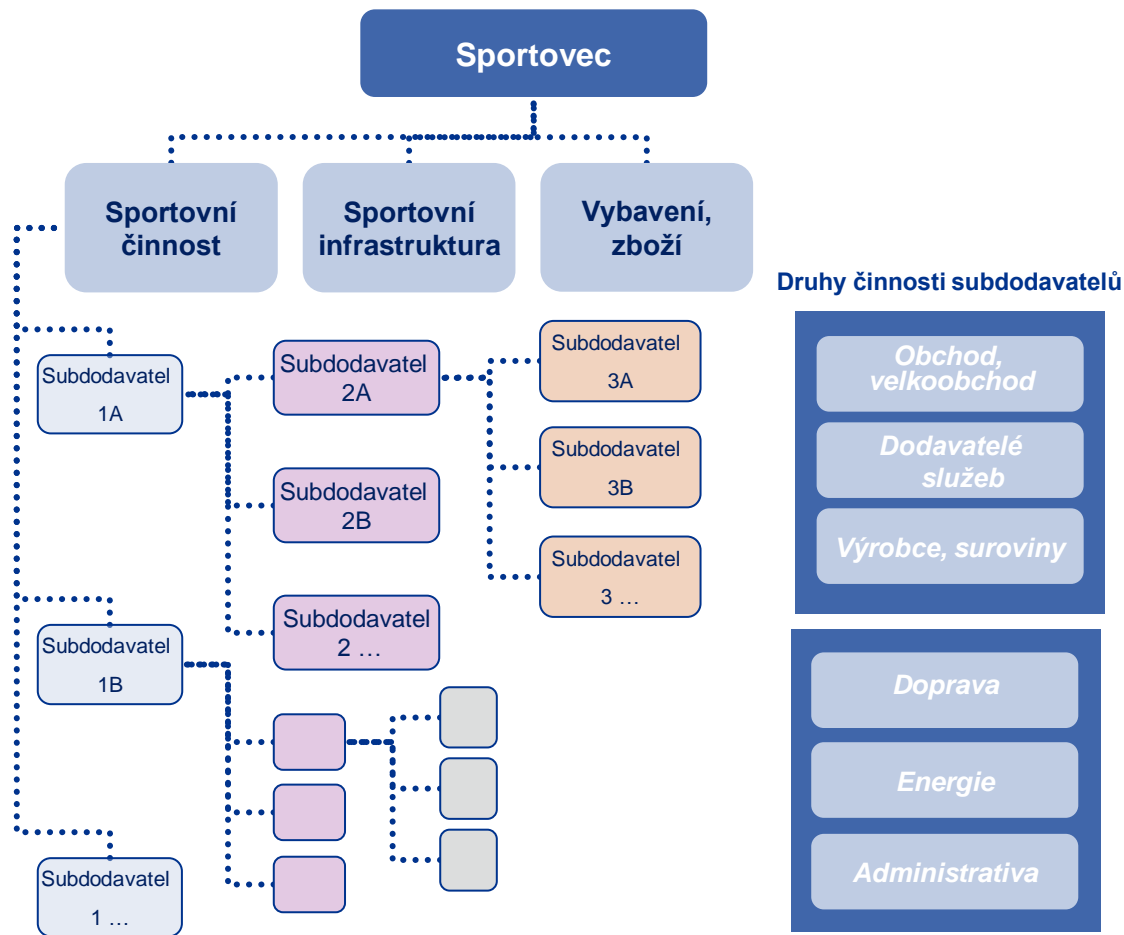
- 3.1 Vymezení pro kalkulaci ekonomických přínosů
- 3.2 Multiplikační model – metodika výpočtu ekonomických přínosů
- 3.3 Předpoklady pro kalkulaci ekonomických přínosů
- 3.4 Spotřeba v oblasti sportu v roce 2011
- 3.5 Ekonomické přínosy plynoucí ze sportu
- 3.6 Další přínosy plynoucí ze sportu







Hlavním cílem uvedeného multiplikačního modelu je vyčíslení reálných přínosů veřejným rozpočtům.



#### Podpora sportu ze státního a z veřejného sektoru v r. 2011

Zdroj	Výše podpory mil. Kč	
Státní sektor	2 985	20,4%
Veřejný sektor - obce	9 977	68,0%
Veřejný sektor - kraje	1 704	11,6%
<b>CELKEM</b>	<b>14 666</b>	<b>100,0%</b>

zdroj: průzkum KPMG, MF ČR

- V rámci státního a veřejného sektoru přispívaly obce největší měrou, a to 68 %

#### Sportovní činnost v r. 2011

##### Počet sportovců dle intenzity sportovní činnosti

###### Průměrné výdaje sportovců na sport

Počet organizovaně sportujících registrovaných osob v ČR (intenzivní sportovní činnost)	1,58	mil. obyv
<i>Průměrný roční výdaj registrovaného sportovce na sport mimo rozpočet sportovního klubu</i>	18 958 Kč	ročně
Počet individuálně sportujících neregistrovaných osob v ČR (intenzivní sportovní činnost)	1,73	mil. obyv
<i>Průměrný roční výdaj individuálního neregistrovaného sportovce na sport</i>	8 431 Kč	ročně
Počet rekreačních neregistrovaných sportovců v ČR sportujících nepravidelně	3,07	mil. obyv
<i>Průměrný roční výdaj rekreačního neregistrovaného sportovce na sport</i>	2 108 Kč	ročně
Počet nesportujících osob v ČR	4,20	mil. obyv

zdroj: průzkum KPMG, průzkum SANEP 2010

- Registrovaní sportovci vynakládají mimo úhrady členských příspěvků v průměru dalších 18 958 Kč ročně.

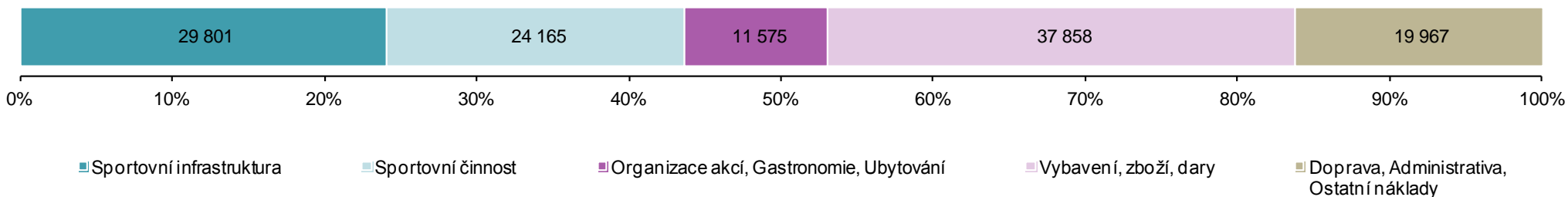
#### Sportovní akce - vstupní data v r. 2011

	v tisících
Celkový počet sportovních účastníků v rámci všech akcí (účastník/akce)	8 005
<i>z toho účastníků rezidentů</i>	7 575
Celkový počet diváků v rámci všech akcí (divák/akce)	13 352
<i>z toho diváků rezidentů</i>	13 100

zdroj: průzkum KPMG

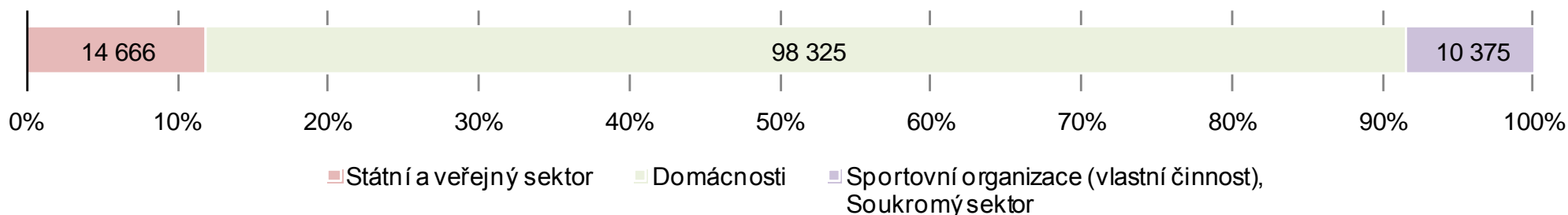
- Účastníky a diváky sportovních akcí konaných v ČR jsou téměř výhradně rezidenti.

Struktura celkové spotřeby sportu v ČR v roce 2011 (spotřeba v mil. Kč)



- **Celková spotřeba sportu** v r. 2011 činila **123,4 mld. Kč.**
- Nejvýznamněji se na spotřebě sportu podílelo sportovní vybavení, zboží a dary, a přibližně 31 %.

Spotřeba finančních prostředků v roce 2011 dle zdrojů (v mil. Kč)



- **Domácnosti** se podílí na celkové spotřebě sportu téměř z **80 %**.

### 3. Přínosy sportu v ČR

## 3.5 Ekonomické přínosy plynoucí ze sportu

#### Spotřeba sportu, tržby v multiplikaci a návazné náklady v r. 2011

*miliony Kč*

<i>SPORT v ČR - 2011</i>	Sportovní infrastruktura	Sportovní činnost	Organizace akcí, Gastronomie, Ubytování	Vybavení, zboží, dary	Doprava, Administrativa, Ostatní náklady	<b>CELKEM</b>
<i>Celková spotřeba sportu v ČR</i>	29 801	24 165	11 575	37 858	19 967	<b>123 366</b>
<i>Tržby celkem - kumulace, multiplikace</i>	59 431	41 576	24 399	84 634	36 704	<b>246 745</b>
<i>Podíl : multiplikační tržby / tržby ze sportu</i>	1,99	1,72	2,11	2,24	1,84	<b>2,00</b>
<i>Zisk soukromých společností</i>	2 307	1 620	1 929	7 035	2 310	<b>15 201</b>
<i>Průměrná zisková marže</i>	3,9%	3,9%	7,9%	8,3%	6,3%	<b>6,2%</b>

- Zisk soukromých společností je kalkulován na základě konzervativního odhadu ziskové marže v průměrné výši 6,2 %.
- Pro neziskové subjekty (sportovní svazy či sportovní kluby) je v multiplikačním modelu kalkulována nulová zisková marže.

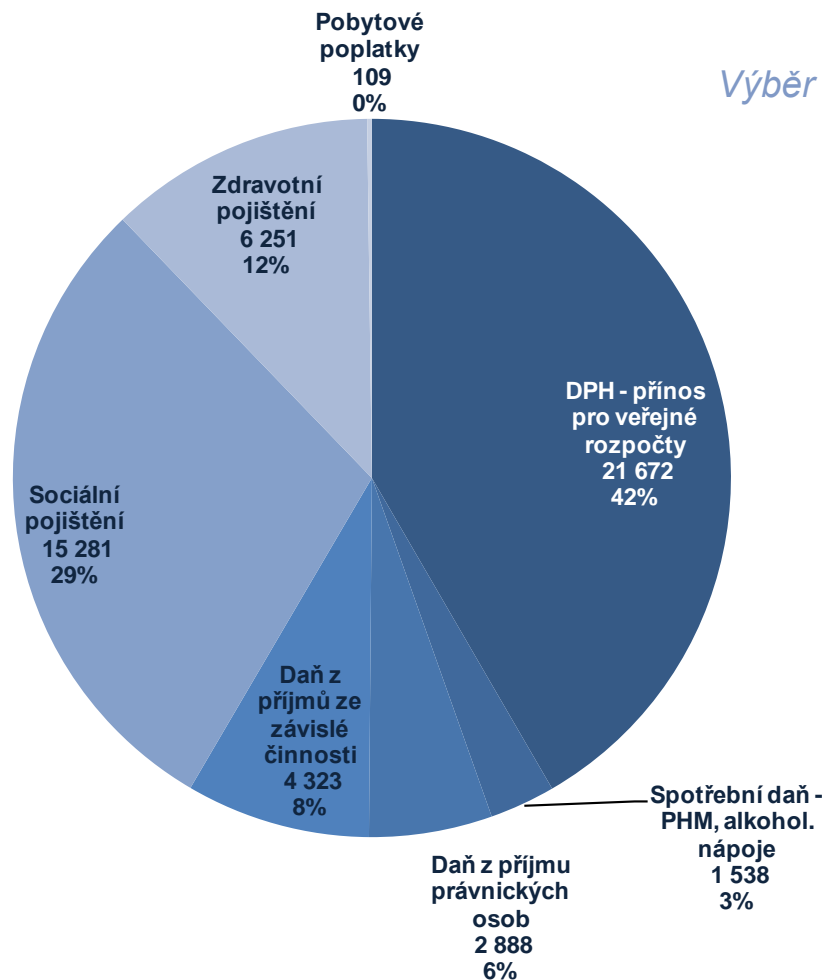
#### Příjmy státních a veřejných rozpočtů ze sportu, počet plných pracovních úvazků vyplývajících ze sportu v ČR v r. 2011

<i>SPORT v ČR - 2011</i>	Sportovní infrastruktura	Sportovní činnost	Organizace akcí, Gastronomie, Ubytování	Vybavení, zboží, dary	Doprava, Administrativa, Ostatní náklady	<b>CELKEM</b>
<i>Celkový příjem veřejných rozpočtů</i>	11 086	10 732	5 123	16 634	8 488	<b>52 061</b>
<i>Daňové odvody / Spotřeba v oblasti sportu</i>	37,20%	44,41%	44,26%	43,94%	42,51%	<b>42,20%</b>
<i>Průměrný počet plných pracovních úvazků za rok (kumulace odpracované práce)</i>	44 293	46 546	19 032	54 494	22 905	<b>187 270</b>
<i>Průměrná hrubá mzda</i>	19 650 Kč	20 829 Kč	19 847 Kč	21 230 Kč	22 396 Kč	<b>20 759 Kč</b>

**100 Kč výdaje na sport = 42,20 Kč přínosů do veřejných rozpočtů**



**Struktura přínosů pro státní a veřejné rozpočty ze sportu v ČR v r. 2011 dle druhu odvodu (mil. Kč)**



Výběr Alokace

**Přínosy pro státní a veřejné rozpočty ze sportu v ČR v r. 2011 ve struktuře příjemců (mil. Kč) (dle zákona o rozpočtovém určení daní)**



Celkový počet realizovaných  
plných ročních  
pracovních úvazků

**187 270**

Průměrný roční zisk  
soukromých společností  
(horní mez)

**15 mld. Kč**

100 Kč výdaje na sport

=

**42,20 Kč**  
veřejných přínosů

Podíl sportu  
vč. multiplikačních efektů  
na zaměstnanosti ČR

**3,8 %**

**Celkový průměrný  
roční přínos  
pro veřejný sektor  
2011**

**52 mld. Kč**

Podíl domácností  
na celkové spotřebě sportu

**80 %**

Podíl sportu  
vč. multiplikačních  
efektů  
na HDP ČR

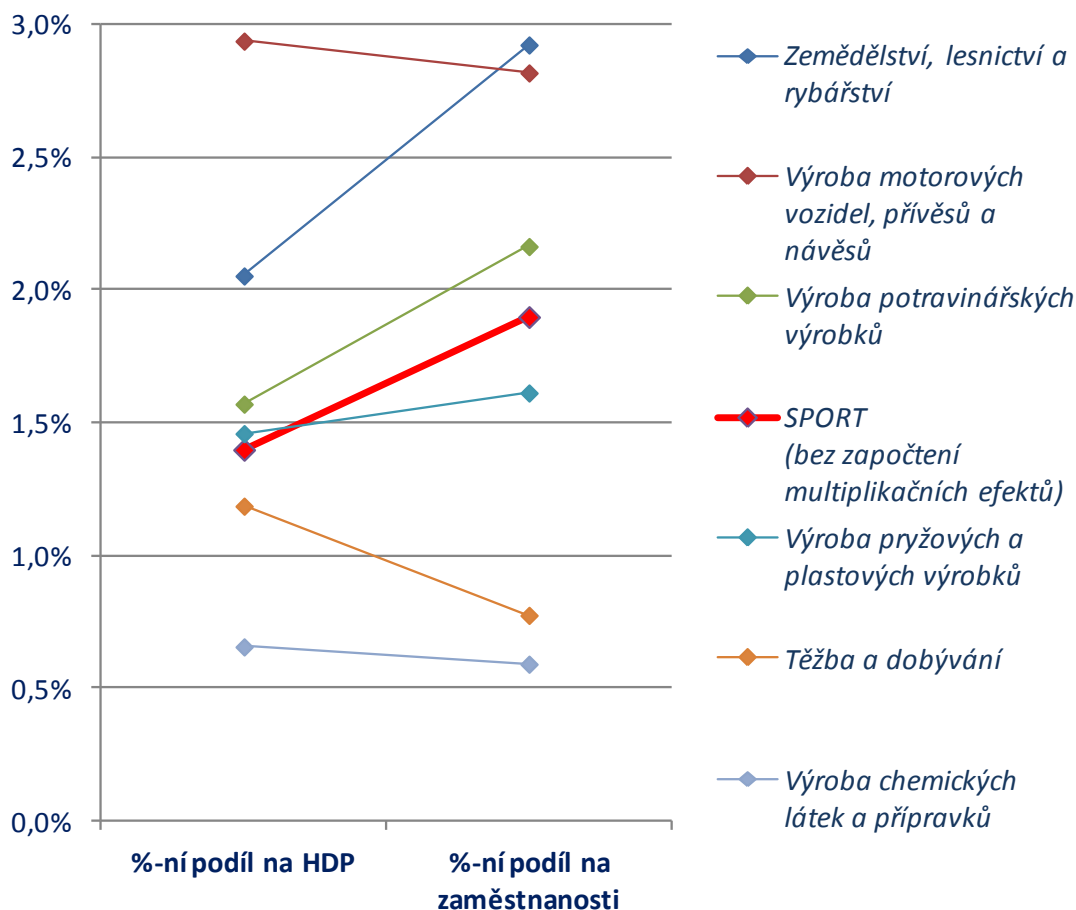
**2,7 %**

Podíl sportu na příjmech  
státního rozpočtu ČR

**3,3 %**

1 Kč podpory  
z veřejných rozpočtů  
vygeneruje  
**3,55 Kč**  
přínosů do veřejných  
rozpočtů

Podíl vybraných odvětví na HDP a na zaměstnanosti



- **Odvětví sportu** (bez započtení multiplikačních efektů) **zaujímá v ekonomice ČR z hlediska podílu na HDP a zaměstnanosti obdobný podíl jako:**
  - **Výroba motorových vozidel, přívěsů a návěsů**
  - **Zemědělství, lesnictví a rybářství**
  - **Výroba potravinářských výrobků**
  - **Výroba pryžových a plastových výrobků**
  - **Těžba a dobývání**
  - **Výroba chemických látek a přípravků**
- **Odvětví sportu** vykazuje vyšší %-ní podíl na zaměstnanosti než %-ní podíl na HDP (zobrazeno rostoucí linií vlevo v grafu). Odvětví sportu je **důležité** z pohledu **zaměstnanosti občanů ČR**

**Podpora kultury ze státních a veřejných rozpočtů je v průměru o 44 % vyšší než podpora sportu**

Zdroj: ČSU, Průzkum KPMG

#### Marketingové přínosy

- **Mimořádné sportovní výkony** – na mezinárodní akci velkého významu (např. zlaté medaile českých hokejistů z OH v Naganu, vítězství Petry Kvitové ve finále Wimbledonu 2011, apod.).
- **Účast reprezentantů na mezinárodních sportovních soutěžích** – účastí českých sportovců na zápasech v zahraničí se zvyšuje povědomí a zájem o ČR.
- **Mimořádné sportovní osobnosti** – čeští sportovci, kteří pravidelně a dlouhodobě dosahují vynikajících výkonů na mezinárodní scéně (např. Jágr, Nedvěd, Čech, Kvitová).
- **Sportovní akce mezinárodního významu** – sportovní akce pořádané v ČR. Přenosy zahraničních médií z ČR (např. Prague International Marathon, Grand Prix ČR, apod.).

#### Přínosy v oblasti zdraví

- **Prevence civilizačních chorob** – Sport je nástroj, který nabízí aktivní formu prevence obezity, kardiovaskulárních chorob, diabetu apod.
- **Sport jako prevence proti civilizačním chorobám** (ateroskleróza, infarkt myokardu, hypertenze, obezita, diabetes mellitus, Alzheimerova choroba, chronický únavový syndrom).
- **Zabezpečení zdravého vývoje občanů** – správné pohybové a stravovací návyky jsou důležitým sociálním a ekonomickým faktorem pro zdravý rozvoj a vývoj společnosti.

#### Přínosy v oblasti vzdělávání

- **Tělesná výchova ve školách**
- **Fyzická aktivita v místních společenských klubech**
- **Vzdělávání a školení pro učitele tělesné výchovy, instruktory a zdravotnické pracovníky**, zejména vzdělávání učitelů pracujících s mládeží, lékařů a zdravotníků pracujících v oblasti sportovní regenerace a rehabilitace.
- Vzdělávání prostřednictvím sportu má **pozitivní efekty** v oblastech **prevence předčasného ukončení školní docházky** u sociálně slabších skupin, **podpory mobility studentů** prostřednictvím **grantových programů** pro talentované sportovce a **sportovního výzkumu a vývoje**.

#### Sociální přínosy

- **Společenská integrace bez ohledu na věk, pohlaví, národnost**; sport významně ovlivňuje postavení u mladých, zdravotně postižených nebo jedinců pocházejících ze znevýhodněných poměrů.
- Díky velkému zájmu nejen mezi mladými **vytváří silný potenciál pro podporu kolektivního sdružování a spolupráce** v různých ekonomicko-sociálních oblastech.
- Sport vede k **rozvoji respektu vůči ostatním** v kolektivu, **dodržování pravidel hry, solidaritě, disciplíně, dodržování zásad fair-play**.

# 4. Koncepce financování sportu – návrhová část

4.1 Východiska a principy

4.2 Časový harmonogram

4.3 Institucionalizace

4.4 Evidence – Systém registrů

4.5 Zdroje financování – Finanční toky mezi jednotlivými subjekty

4.6 Zdroje financování – Návrhy na zdroje financování a jejich přínosy

4.7 Alokace finančních prostředků – principy a předpoklady

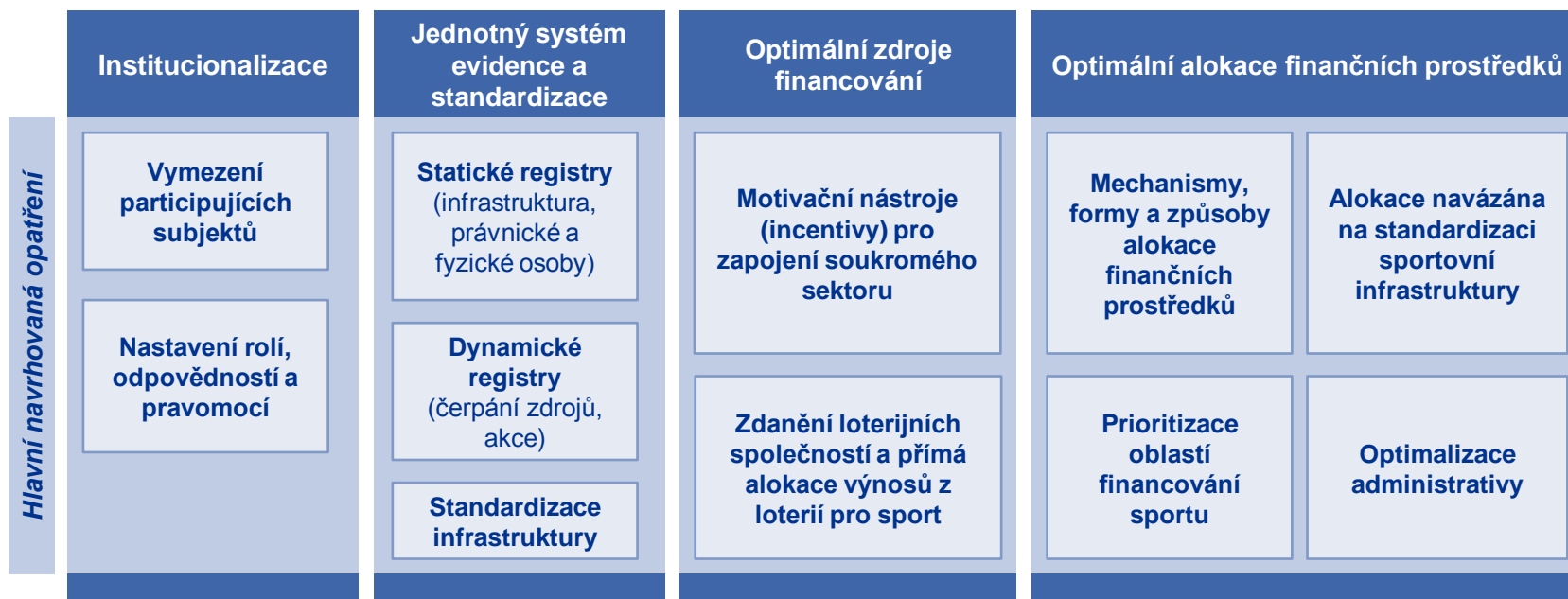
#### Klíčové cíle návrhové části – systém řízení a financování sportu

Hlavním cílem této studie je navrhnout systematický, transparentní, adresný a efektivní způsob financování sportu v České republice. V rámci České republiky je nutné na centrální úrovni definovat dlouhodobou systematickou koncepci podpory sportu včetně otázek financování sportu.

**Na základě výsledků analýzy jsme došli k závěru, že současná situace není z hlediska infrastruktury, činností a akcí na optimální úrovni. Z toho vyplývá potřeba:**

- ✓ Vymežit subjekty působící v oblasti sportu a jejich role, odpovědnosti a kompetence
- ✓ Vytvořit komplexní jednotný systém evidence sportu a standardizaci infrastruktury
- ✓ Identifikovat nové zdroje finančních prostředků
- ✓ Optimalizovat využívání finančních prostředků

#### System řízení a financování sportu



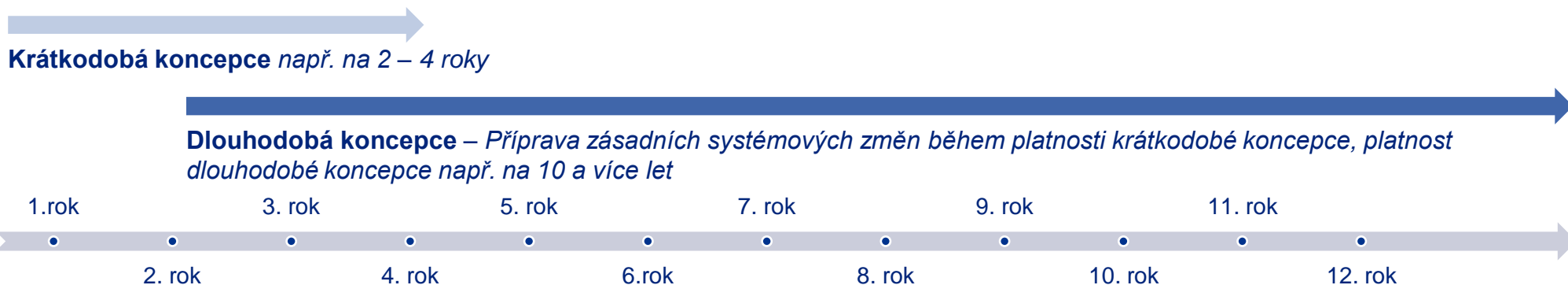


#### Principy navrhované koncepce

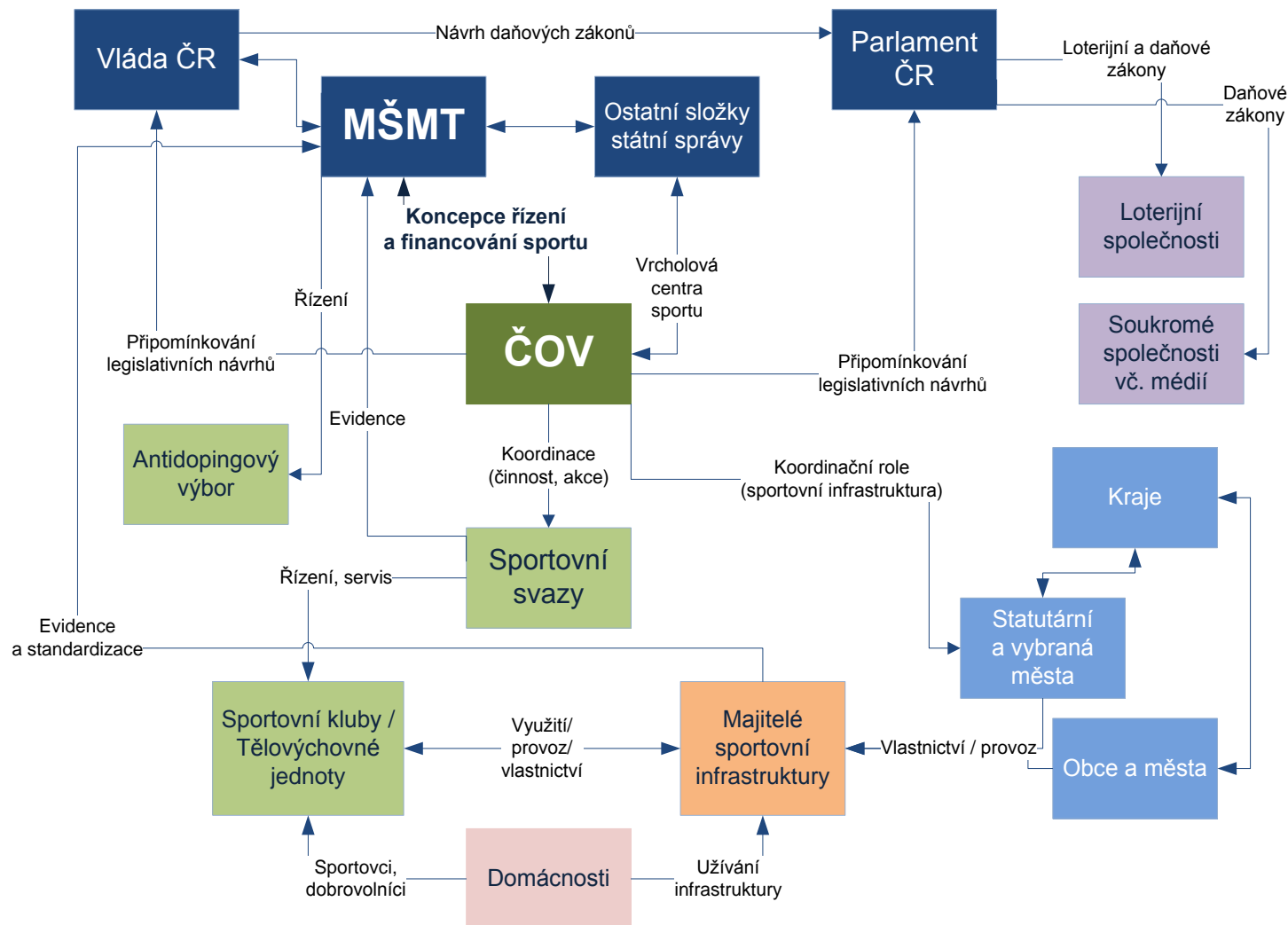
- ✓ Jasně vymezené kompetence subjektů
- ✓ Provázanost koncepce na další politiky státu, například oblast zdravotnictví či sociální sféru.
- ✓ Prioritizace podpory s ohledem na omezené prostředky pro sport
- ✓ Transparentnost alokačních mechanismů
- ✓ Registry a evidence jako základní nástroj pro alokaci finanční podpory
- ✓ Adresnost dotací ve vazbě na centrální registry a evidenci
- ✓ Provázanost koncepce na konkrétní rozpočty a jejich podkapitoly, které se týkají subjektů podílejících se na alokaci prostředků do sportu
- ✓ Odlišení různých úrovní infrastruktury dle významu
- ✓ Spoluúčast zainteresovaných stran, ex-post platby

#### Časový harmonogram

Z důvodu minimalizace rizika možného neúspěchu doporučujeme zvážit nastavení a implementaci systematické koncepce podpory sportu v několika po sobě následujících krocích (viz. diagram níže) díky nimž bude možné omezit negativní dopady do stávajících mechanismů.

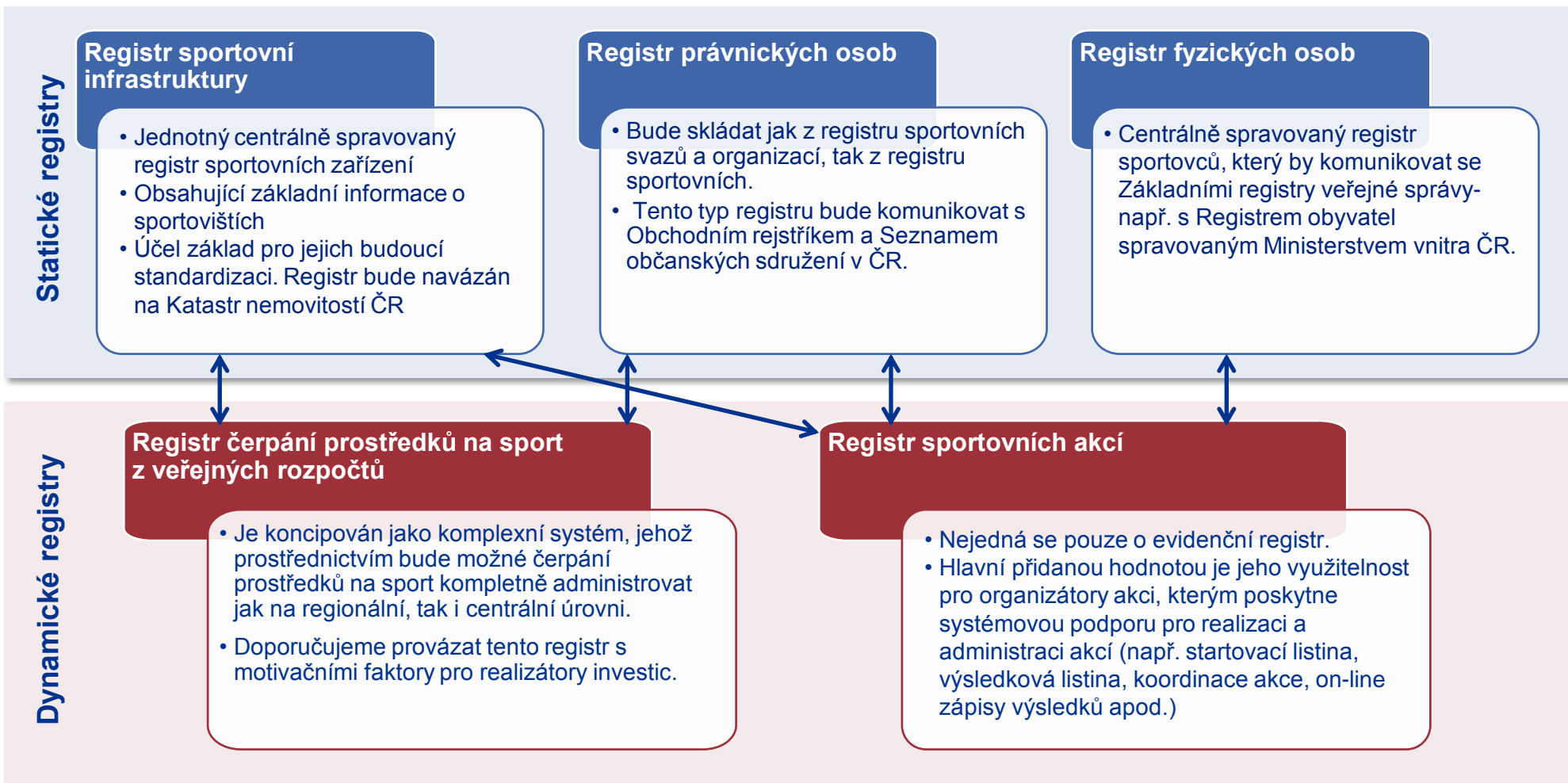


#### Definice a rozdělení rolí jednotlivých subjektů zapojených do řízení a koordinace sportu v ČR.

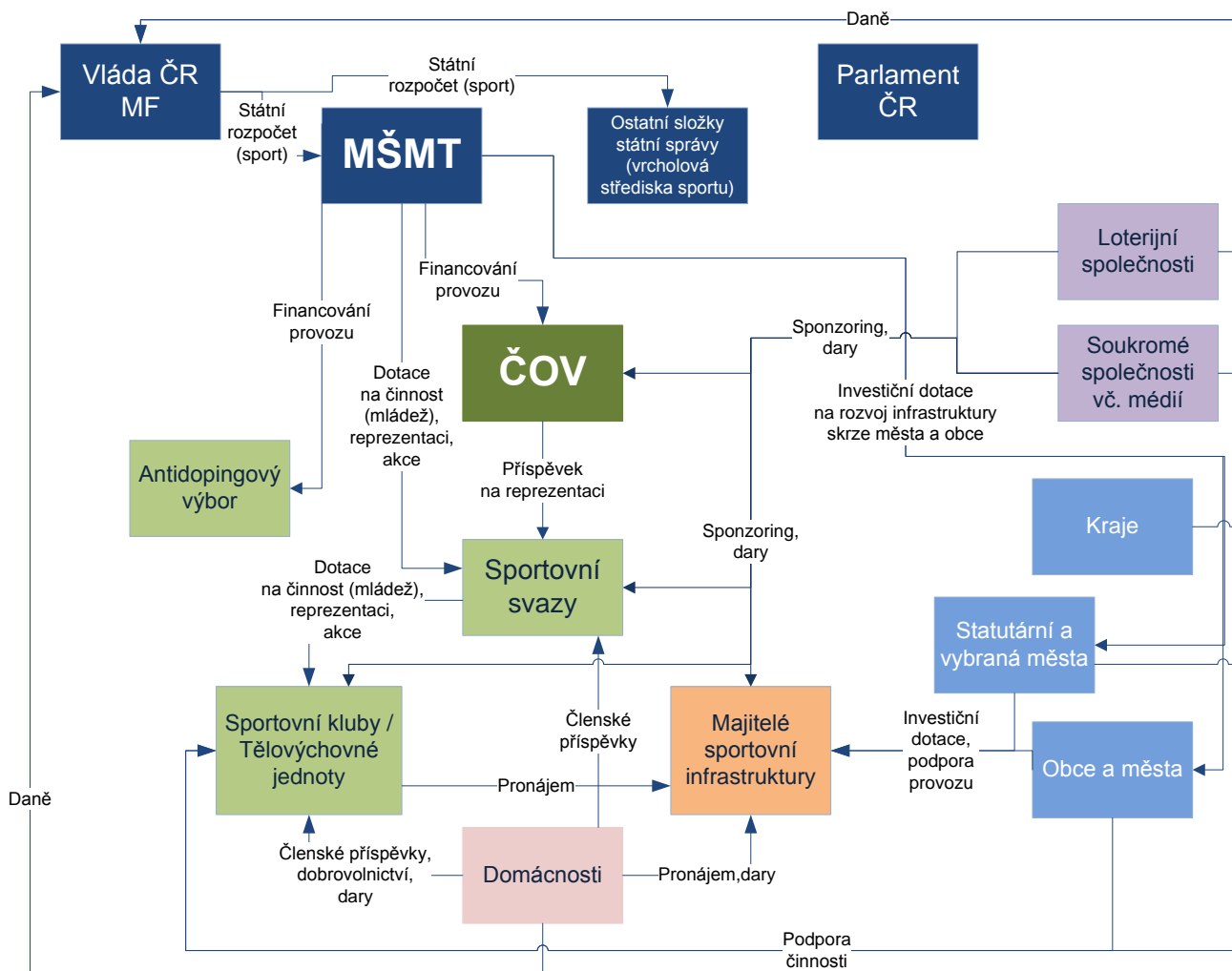


- Schéma zobrazuje stěžejní **informační toky** reprezentující **koncepční, koordinační a strategické vazby** mezi subjekty participujícími na řízení sportu v ČR.
- **Hlavní je přímá vazba mezi MŠMT a ČOV, kde dochází k propojení sportovního hnutí se státní správou.**
- *Role jednotlivých subjektů jsou detailně popsány v příloze.*

Základním předpokladem pro efektivní a dlouhodobě **udržitelnou správu a financování sportovní činnosti, infrastruktury a akcí** je, vytvoření **komplexního funkčního informačního systému v podobě registrů**. Registry by byly jak **statické** – informace by se průběžně, tak **dynamické** – informace by byly pravidelně aktualizovány a využívány pro čerpání finančních prostředků.



#### Finanční toky mezi jednotlivými subjekty zapojenými do financování sportu v ČR.



- Schéma zobrazuje **stěžejní finanční toky** mezi subjekty participujícími na sportu v ČR.
- Důraz je kladen na identifikaci vazeb hlavních zdrojů finančních prostředků a jejich hlavních příjemců.
- **Podpora sportovní infrastruktury** z centrální úrovně je ve všech případech realizována **skrze příslušné město či obec** z důvodu zajištění koordinace rozvoje sportovní infrastruktury v daném městě či obci.

#### Daňové incentivy

- **NÁVRH 1: Pobídka pro právnické osoby ve formě zvýšení limitu na odečet poskytnutého daru z daňového základu (z max. 5 % dnes na 10 %).**  
• *PŘÍNOS: Vyšší rozsah poskytování darů pro sportovní účely.*
- **NÁVRH 2: Uplatnitelnost nevyčerpané části hodnoty poskytnutého daru právnické osoby v dalších letech**  
• *PŘÍNOS: Vyšší rozsah poskytování darů pro sportovní účely z důvodu delší doby uznatelnosti hodnoty daru*
- **NÁVRH 3: Dobrovolná realokace realokace x % z roční výše daně z příjmů fyzických osob na veřejně prospěšné a sportovní účely (inspirace v maďarském daňovém systému).**  
• *PŘÍNOS: Zvýšení finančních zdrojů plynoucích do sportu, efektivnější alokace*

#### Sázková a loterijní činnost

- **NÁVRH 1: Přímá alokace výnosů z loterijních a dalších hazardních her do sportu**  
• *PŘÍNOS: Zvýšení finančních zdrojů plynoucích do sportu, efektivnější alokace*
- **NÁVRH 2: Vyšší zdanění výnosů ze sázkové a loterijní činnosti**  
• *PŘÍNOS: Vyšší finanční prostředky plynoucí do sportu ze sázkových společností*
- **NÁVRH 3: Paušální nebo smluvní odvody sázkových společností sportovním svazům, na jejichž sport vypisují sázky**  
• *PŘÍNOS: Vyšší finanční prostředky plynoucí do sportu ze sázkových společností*
- **NÁVRH 4: Znevýhodnění online sázkových společností bez licence**  
• *PŘÍNOS: Pokles objemu sázek u společností, které podnikají bez licence (především online společnosti)*

#### Ostatní návrhy

- **NÁVRH 1: Zavedení kontrolních mechanismů pro dlouhodobou spolupráci veřejného a soukromého sektoru**  
• *PŘÍNOS: Větší zapojení soukromého podnikatelského sektoru do financování sportu, efektivnější správa sportovišť*
- **NÁVRH 2: Nastavení efektivní metodiky dlouhodobé spolupráce veřejného a soukromého sektoru**  
• *PŘÍNOS: Efektivnější fungování systému dlouhodobé spolupráce veřejného a soukromého sektoru, větší motivace subjektů pro toto řešení*
- **NÁVRH 3: Motivace pojišťenců zdravotními pojišťovnami**  
• *PŘÍNOS: Náklady ušetřené pojišťovnou za zdravotní péči, větší sportovní aktivita obyvatel*
- **NÁVRH 4: Zapojení školní sportovní infrastruktury do systému standardizace**  
• *PŘÍNOS: Efektivnější využití sportovišť, další přístup k finančním prostředkům*

Návrh řešení alokace finančních zdrojů je založen na následujících principech:

1

**Transparentnost**

*Přehledný, průkazný a kontrolovatelný systém alokace peněz a finančních toků do sportu .*

2

**Adresnost ve vazbě na registry**

*Provázanost na registry s jasně definovanými kritérii alokace pro jednotlivé sportovní registry.*

3

**Účelovost použití dotací v souladu s prioritami státu**

*Alokace finančních prostředků pomocí státních dotací bude muset odpovídat státnímu konceptu a stanoveným prioritám v oblasti sportu. Povinnost dodržet tento soulad bude uvedena v souhlasu s udělením dotace.*

4

**Spoluúčast u investičních akcí**

*Pořadatelé významných investičních akcí budou moci orgány centrální správy požádat o spoluúčast při jejich organizaci.*

5

**Ex-post platby**

*Platby ex-post budou uplatňovány ve vhodných případech, vzhledem k navrženému systému alokace fin. prostředků.*

6

**Stanovení určitého procenta z rozpočtu centrální úrovně či obecní úrovně přímo pro sport**

*Jasně stanovený a vymezený podíl financí z rozpočtu, který bude alokován přímo do sportu.*

7

**Přístup s jasnou obhajobou záměrů na základě předložených projektových návrhů**

*Předložené projektové návrhy budou muset obsahovat jasně definované záměry budoucího účelového využití a rámcovou finanční bilanci následného provozu.*

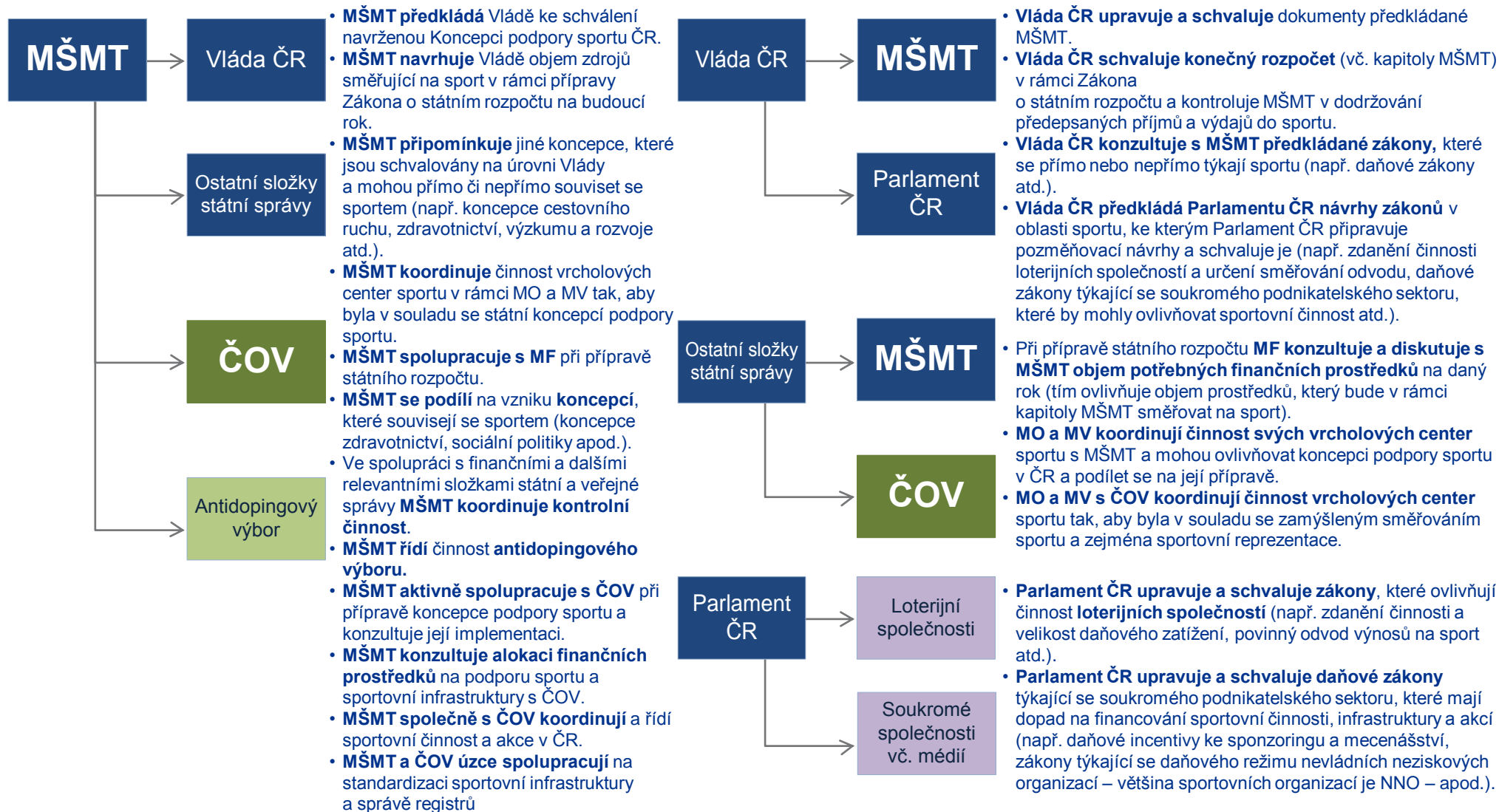


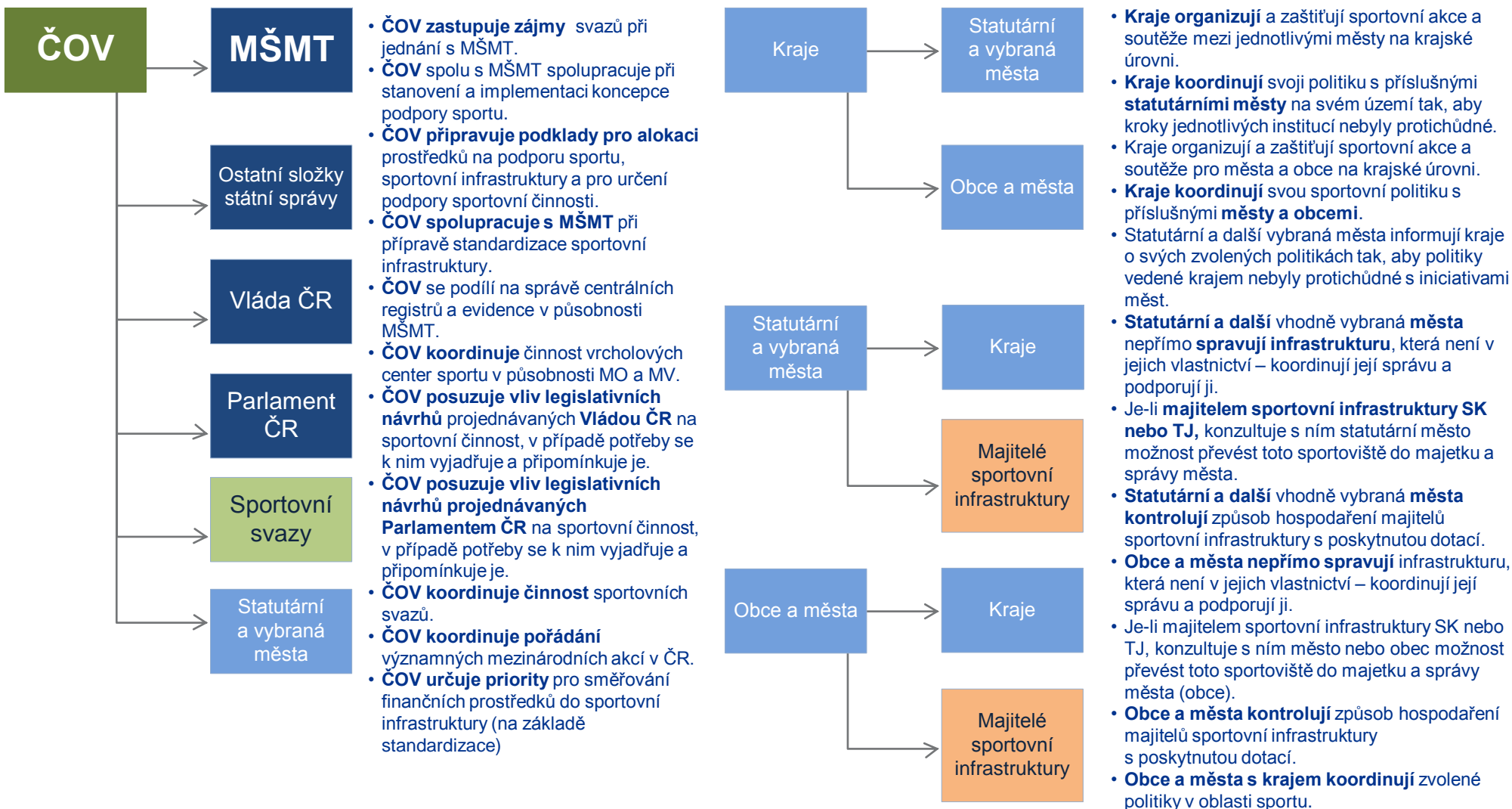


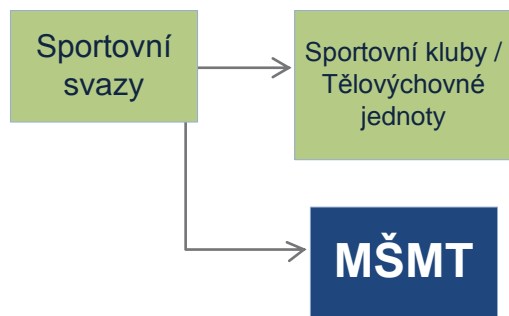
*cutting through complexity™*

## 5. Přílohy studie

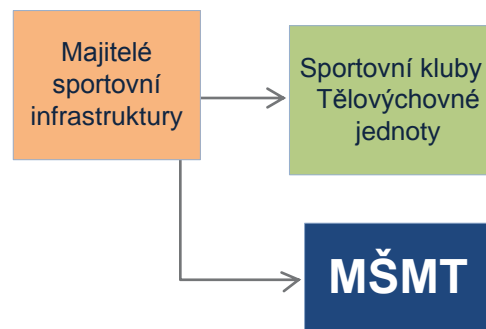
5.1 Schéma institucionalizace



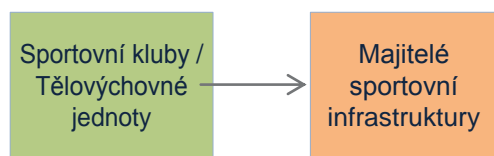




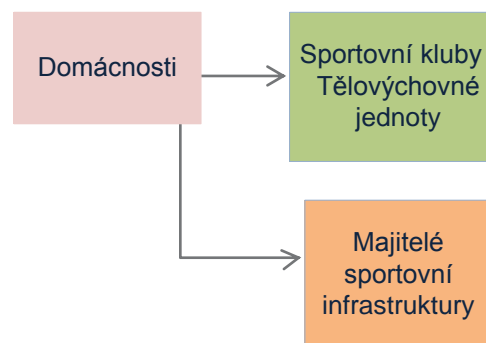
- **Sportovní svazy** řídí činnost sportovních klubů, zajišťují vykonávání sportovní činnosti, pořádají meziklubové soutěže, na jejichž organizaci spolupracují se sportovními kluby.
- **Sportovní svazy** poskytují klubům právní a provozně-ekonomické poradenství, zajišťují pro kluby odborná školení a vzdělávání.
- **Sportovní svazy** jsou registrovány v registru sportovních právnických osob MŠMT, kde jsou evidovány informace o jejich činnosti a o sdružených sportovních klubech a tělovýchovných jednotách, dále jsou evidovány žádosti o dotace, vlastní sportovní infrastruktura, apod.



- **Majitelé sportovní infrastruktury** pronajímají sportoviště sportovním klubům a tělovýchovným jednotám.
- **Majitelé sportovní infrastruktury** podávají MŠMT informace o stavu vlastněných sportovišť v rámci evidence (registru) sportovní infrastruktury.



- **Sportovní kluby a tělovýchovné jednoty**, kteří jsou majiteli sportovní infrastruktury, si tato sportoviště mohou ve svém vlastnictví v případě zájmu i nadále ponechat (v případě, že nejsou schopny zajistit jejich údržbu a provoz, mají možnost vyjednat s městem nebo obcí převod této infrastruktury).
- V případě, že **sportovní kluby a tělovýchovné jednoty** nejsou majiteli infrastruktury, vytvářejí tyto organizace poptávku po využívání sportovní infrastruktury, uzavírají smlouvy o pronájmu, případně infrastrukturu provozují.



- **Domácnosti** tvoří hlavní poptávku po činnosti sportovních klubů a tělovýchovných jednot.
- **Domácnosti** poskytují kapacity pro dobrovolnickou činnost.
- **Domácnosti** využívají sportovní infrastrukturu ať už ve vlastnictví komerčních sportovních organizací (squashové areály, fitness centra), nebo ve vlastnictví obcí a sportovních klubů (pronájem fotbalového hřiště pro rekreační sport, apod.).



*cutting through complexity™*

# 6. Seznam zkratk a literatury

6.1 Použité zkratky

6.2 Použité zdroje a literatura

### 6.1 Použité zkratky

Zkratka	Význam
AČR	Autoklub ČR
ADV	Antidopingový výbor
ATSJK	Asociace tělovýchovných jednot a sportovních klubů
BSO	Rakouská federální sportovní organizace
ČASPV	Česká asociace Sport pro všechny
ČOS	Česká obec sokolská
ČOV	Český olympijský výbor
ČSS	Český střelecký svaz
ČSTV	Česky svaz tělesné výchovy a sportu
ČSÚ	Český statistický úřad
DOSB	Německá olympijská sportovní konfederace
DPFO	daň z příjmu fyzických osob
DSO	dobrovolné svazky obcí
DzP	daň z příjmu
FO	fyzická osoba
FTE	full-time equivalent (ekvivalent 1 pracovníka na plný úvazek)
IF	investiční fondy
IROP	Integrovaný regionální operační program
JU	juniorská kategorie
MDs	man-day (člověkodenní)
ME	Mistrovství Evropy
MEJ	Mistrovství Evropy juniorů
MF	Ministerstvo financí
MO	Ministerstvo obrany
MOV	Mezinárodní olympijský výbor
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MS	Mistrovství světa

Zkratka	Význam
MSJ	Mistrovství světa juniorů
MŠMT ČR	Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy ČR
NNO	neziskové nestátní organizace
NOC*NSF	Nizozemský Nár. olympijský výbor*Nár. sportovní federace
OH	Olympijské hry
ÖOC	Rakouský Olympijský výbor
PO	právnícká osoba
PPP	Public Private Partnership
RF	Švédská sportovní konfederace
RSC	resortní sportovní centra
SCM	sportovní centra mládeže
SE	seniorská kategorie
SK	sportovní kluby
SOC	Švédský olympijský výbor
SOP RD	Odvětvový operační program rozvoje venkova
SpS	Sportovní střediska
SSS ČR	Sdružení sportovních svazů ČR
SSÚ	Systém satelitních účtů
SÚ	Satelitní účet
TJ	tělovýchovná jednotka
VPS	Veřejná pokladní správa
VPÚ	veřejně prospěšné účely
VSCM	Vrcholová sportovní centra mládeže
VSČ	všeobecná sportovní činnost
ZDDDPN	Zákon o dani dědické, darovací a z převodu nemovitostí
ZDP	Zákon o dani z příjmu
ZPDH	Zákon o dani z přidané hodnoty



5 Years of Poland in the European Union, 2009, Warsaw 2009 by the Office of the Committee for European Integration

12. Sportbericht der Bundesregierung - Bundesministerium des Innern

Analýza financování sportu v České republice, 2009, MŠMT, ČOV

Analýza podpory sportu z rozpočtu města Brna a Rennes

Bílá kniha sportu, 2007, Komise evropských společností

Český statistický úřad

DOSB-EU Förderbroschüre fürs 2010, Německá olympijská sport. konfederace

Financing the Arts and Culture in the European Union, 2006, European Parliament

Komparace systémů finanční podpory kultury v ČR s vybranými vyspělými státy

Koncepce státní podpory sportu v České republice, 2011, MŠMT

Konference Sport a stát, květen 2010

Ministerstvo financí

Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy

Návrh zákona o podpoře sportu

Německá olympijská sportovní konfederace

Občanská sdružení ve sportu s důrazem na strukturu, úkoly a financování ČSTV, Pavel Kořan (v rámci předmětu Organizace tělesné výchovy a sportu v ČR, FTVS, Univerzita Karlova)

Pasportizace sportovních zařízení ČSTV

Plány podpory státní reprezentace pro roky 2010, 2011, 2012, MŠMT

Pokyny EU pro fyzickou aktivitu, 2008, Pracovní skupina "Sport a zdraví"

Rozprava k návrhu Zákona o podpoře sportu, 2011, ČOV, Sokol, Orel, SSS ČR, AČR

Sport & EU Review – the Review of the Association for the Study of Sport & European Union, Vol. 3., Issue 1, June 2011

Sport a ekonomie v Evropě, Rozhlédnutí po obzoru, Úřadem spolkového kancléře, Obor sport, 1.3.2006, B. Felderer, C. Helmenstein, A. Kleissner, B. Moser, J. Schindler, R. Treitler

Sport and Physical Activity, Eurobarometer

Sport Financing Survey, 2007, Michael Trinkler, Talis Zvidrins (EU-office of sport)

Sport in Hungary, Structure and policies, 2009, [www.sportolonemzet.hu](http://www.sportolonemzet.hu)

Sport in Netherlands, 2007, Social and Cultural Planning Office The Netherlands

Sport Satellite Account for Poland, Polish institute for official statistic, prosinec 2010

Sport v ekonomice, Jiří Novotný et al., 2011, nakladatelství Wolters Kluwer

Sport XXI National Sports Strategy, 2007, Maďarský parlament

Sports Facility Financing and Development Trends in Europe and Germany 2003, Michael Siebold, Angela Klingmüller

Sports in Sweden, Swedish Sport Confederation

Státní podpora sportu pro rok 2012, Projednáno poradou vedení MŠMT dne 19. července 2011

Status and development directions of sports facilities in Hungary, [www.sportolonemzet.hu](http://www.sportolonemzet.hu)

Studijní materiály Fakula sportovních studií, Masarykova Univerzita Brno

Study on public and private financing of sport in Europe, 2008, Groupe Amnyos, Minister for Helath, Youth, Sport and the Voluntary sector (under French presidency of the EU)

Study on the Contribution of the Gambling Industry to the Funding of Sports in Two Member States – the UK and France, 2008, European Gaming and Betting Association

Study on the funding of grassroots sports in the EU, 2011, Eurostrategies, Amnyos, CDES, Deutsche Sporthochschule Koin

The different funding models for grassroot sports in the EU, 2010, Eurostrategies, Amnyos

Vývoz mladých českých hráčů do zahraničí, 2010, doc. Ing. Jiří Novotný, CSc.

Zákon o změně zákonů související se zřízením jednoho inkasního místa a dalších změnách daňových a pojistných zákonů

Zákony o státním rozpočtu

Zázraky do tří dnů aneb jak se dělalo basketbalové Mistrovství světa žen 2010 v České republice, Česká basketbalová federace

Automotodrom v Brně - [www.automotodrombrno.cz](http://www.automotodrombrno.cz)

Český olympijský výbor - [www.olympic.cz](http://www.olympic.cz)

Český svaz tělesné výchovy - [www.cstv.cz](http://www.cstv.cz)

Město Brno - [www.brno.cz](http://www.brno.cz)

Prague International Marathon-[www.praguemarathon.com](http://www.praguemarathon.com)

Sport in Hungary - [www.sportolonemzet.hu](http://www.sportolonemzet.hu)

[www.cia.gov](http://www.cia.gov)

[www.czechtourism.cz](http://www.czechtourism.cz)

[www.dobrovolnik.cz](http://www.dobrovolnik.cz)

[www.nipos.cz](http://www.nipos.cz)

[www.proculture.cz](http://www.proculture.cz)

[www.svetsportu.info](http://www.svetsportu.info)

Zdroje obrázků: Microsoft Office Pictures Library



*cutting through complexity™*

© 2012 KPMG Česká republika, s.r.o., a Czech limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in the Czech Republic.

The KPMG name, logo and ‘cutting through complexity’ are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative (KPMG International).