

Univerzita Karlova v Praze  
Fakulta tělesné výchovy a sportu  
Katedra základů kinantropologie a humanitních věd

- autoreferát disertační práce -

**Sport jako veřejná služba:  
Sociální spravedlnost a efektivnost sportovních zařízení v obcích**

Autor: Mgr. Jakub Popelka

Školitel: doc. PhDr. Irena Slepíčková, CSc.

Praha, 2014

## Abstrakt

**Název:** Sport jako veřejná služba:

Sociální spravedlnost a efektivnost sportovních zařízení v obcích

Tradičním poskytovatelem sportovních zařízení byl na území ČR spolkový sektor. V posledních letech posílil význam samospráv při zajišťování sportu. Na pozadí nových trendů ve veřejné správě či sportovní participaci tak došlo k mnohým změnám organizačního uspořádání v obcích. Disertační práce analyzuje a hodnotí současný stav poskytování sportovních zařízení v obcích jako konsekvenci těchto změn. Pro potřeby vlastní analýzy je problematika zúžena na dva teoretické koncepty – sociální spravedlnost ve sportu a efektivnost sportovních zařízení – které lze chápat jako součást výkonu (performance) sportovních zařízení.

Cílem první části bylo v rámci institucionálního přístupu (Houlihan, 2005) ověřit, zda mají formy poskytování sportovních zařízení efekt na podmínky pro sociální spravedlnost. Na základě původního nástroje k měření podmínek pro sociální spravedlnost ve sportu je uskutečněno dotazníkové šetření na souboru obcí s rozšířenou působností (N = 193). Druhá část, výzkum efektivnosti sportovních zařízení, má charakter akčního výzkumu. Hlavní součástí bylo ověření možnosti implementace nástroje organizace Sport England k měření efektivnosti sportovních zařízení v českých podmínkách. V rámci jednotlivých fází výzkumu jsou k analýze dat využity jak matematicko-statistické metody (deskriptivní statistika, ANOVA), tak další, speciálněvědní metody (nákladově-výstupové analýzy, benchmarking).

Výsledky statistické analýzy poukázaly na signifikantní rozdíly mezi formami poskytování sportovních zařízení. Nejlepších výsledků dosahovaly obchodní společnosti a příspěvkové organizace, zatímco organizační složky obcí a spolky vykazovaly horší podmínky pro sociální spravedlnost ve sportu. Výsledky tak částečně korespondují s poznatky dalších autorů (viz Liu *et al.*, 2009; Kung a Taylor, 2010), nicméně je třeba reflektovat i další ovlivňující faktory – historické souvislosti, vybavenost obcí či odlišné přístupy k měření sociální spravedlnosti ve sportu. V případě efektivnosti sportovních zařízení vychází dotazník organizace Sport England jako vhodný výchozí nástroj pro měření efektivnosti sportovních zařízení v kontextu české veřejné správy.

**Klíčová slova:** Sport pro všechny; Sportovní zařízení; Veřejná správa; Samospráva; Veřejné služby; New public management; Good Governance; Výkon veřejných služeb; Sociální spravedlnost ve sportu; Efektivnost; Benchmarking

# 1 ÚVOD

Otázkám zabezpečování veřejných služeb na lokální úrovni je v posledních letech věnována stále větší pozornost. Společným znakem současných přístupů k poskytování veřejných služeb je důraz na efektivnost či orientace na stranu poptávky – uživatelů – kteří by měli získávat vliv na rozsah a charakter služeb. S měnícími se podmínkami si tak autoři pokládají nové otázky (Vandenabeele, 2007; Osborne, 2010). Nastíněné tendence v *tradičních* veřejných službách a s tím spojené směry výzkumu se odráží také v oblasti veřejných služeb ve sportu, kde by měl být ještě důrazněji kladen zřetel na preference obyvatel (viz Liu *et al.*, 2009; Kung a Taylor, 2010). Zvláště v kontextu současného pojetí sportu, jež je charakteristické neformálními a neorganizovanými aktivitami (Špaček, 2011), roste význam veřejné správy, která by měla nejen reagovat na různé požadavky obyvatel, ale dále také usilovat o zapojení nesportující části populace.

Sportovní zařízení, ve kterých jsou sportovní služby poskytovány, se stala v posledních letech jedním z ústředních témat programů a politik sportu pro všechny, o čemž svědčí jak dokumenty Evropské unie (European Commission, 2007; European Commission, 2008), tak sportovní politiky některých členských států. Na tyto trendy reaguje také výzkum v rámci sociologie a ekonomie sportu, sportovního managementu či sportovní politiky. Kromě tradiční efektivnosti veřejných služeb jsou v případě sportu předmětem zájmu především otázky dostupnosti (viz Rafoss a Troelsen, 2010), kvality (Ramchandani a Taylor, 2011) či sociální spravedlnosti (Liu *et al.*, 2009).

V kontextu ČR doznaly v posledních dvou desetiletích výrazných změn přístupy k poskytování sportovních zařízení a služeb v obcích. Po pádu komunistického režimu byla sportovní zařízení vrácena původním majitelům – převážně neziskovým organizacím a obcím. Jako výsledek legislativních problémů, nedostatečné podpory spolkového sektoru či chybějících zkušeností s provozováním sportovních zařízení v tržním prostředí postupně převedly mnohé spolky svá zařízení do obecního majetku. V důsledku těchto okolností zakládají obce specializované organizace za účelem provozu a poskytování sportovních zařízení, v jiných případech jsou sportovní zařízení poskytována přímo prostřednictvím vlastních zaměstnanců obce. Dle Sekota (2010, s. 164) pak sehrávají důležitou roli politické priority či odbornost a preference pracovníků obcí, dostupnost pro veřejnost je často v rozporu s komerčním využitím. Naproti tomu Hobza a Novotný (2008) poukazují na tendence k orientaci na potřeby obyvatel, koordinaci a ucelenější nabídku služeb v případě organizací zakládaných obcemi.

S ohledem na různé formy poskytování sportovních zařízení a služeb v obcích tak vyvstávají otázky, které z těchto forem produkují lepší výsledky. Tato práce se tak zaměřuje na dva zdánlivě nesouvisející teoretické koncepty – *sociální spravedlnost ve sportu* a *efektivnost sportovních zařízení*. Oba diskutované koncepty totiž chápeme, v souladu s Liu et al. (2009) či Kung a Taylor (2010), jako složky výkonu (performance) veřejných sportovních zařízení a služeb.

### **Teoretická východiska sociální spravedlnosti ve sportu**

Sociální spravedlnost je jedním z hlavních argumentů pro veřejnou podporu sportu (Gratton a Taylor, 2000; Downward *et al.*, 2009; Veal, 2010), zároveň se řadí k principům dobré veřejné správy – Good Governance. Sociální spravedlnost *ve sportu* je pak v zahraničí, především v angloamerických státech, součástí výzkumu již minimálně třetí dekádu (Crompton & Wicks, 1988; Gratton & Taylor, 1991; Collins, 2004; Liu, 2007; Liu *et al.*, 2009). Dosud však nejsou k dispozici práce, které by se zabývaly sociální spravedlností v prostředí českého sportu. Přitom lze konstatovat, že některé principy sociální spravedlnosti jsou jistě zakotvené také u nás, například v tradičních organizacích sportu pro všechny (Sokol, Česká asociace sportu pro všechny – ČASPV).

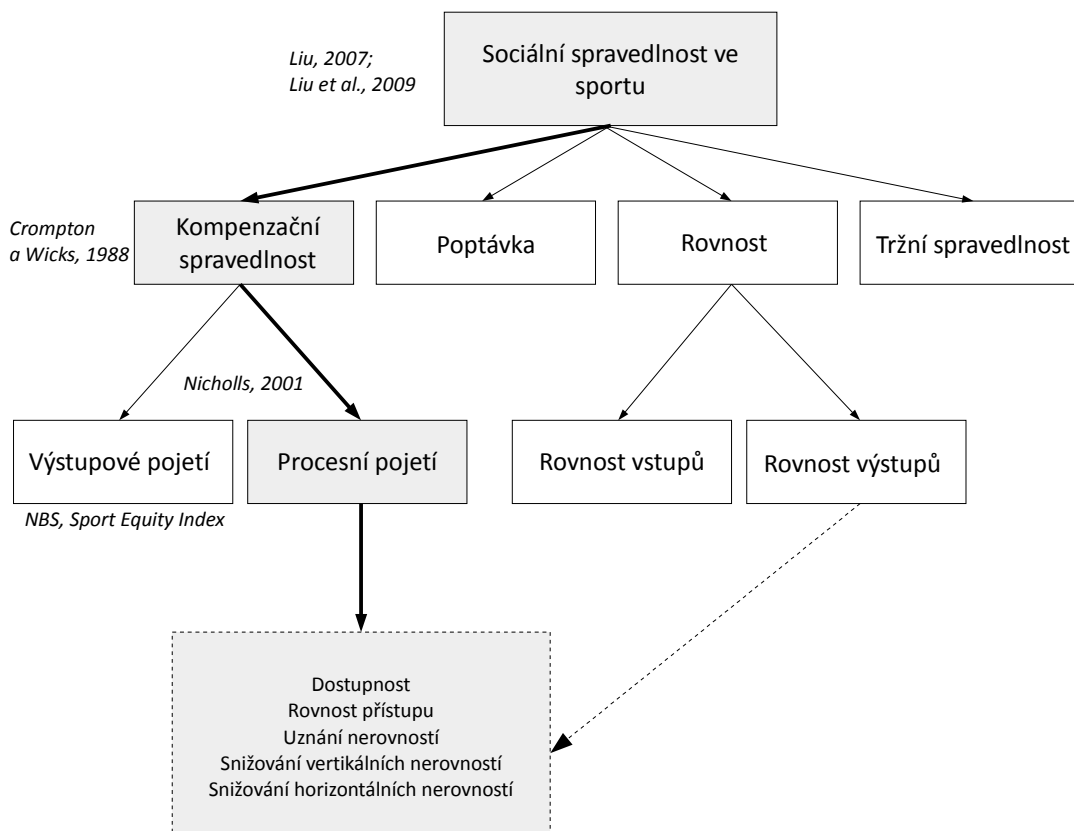
Crompton & Wicks (1988) se pokusili o popis různých přístupů k sociální spravedlnosti při výzkumu veřejných služeb volného času v USA. Z jejich klasifikace pak vychází Liu (2007), jenž aplikuje tyto přístupy do prostředí sportu. Crompton a Wicks definují čtyři různé *modely* sociální spravedlnosti:

*Kompenzační spravedlnost* předpokládá, že k nerovnostem by mělo být přistupováno nerovnými zásahy. „Cílem takové alokace je zvýšit kompenzační úlohu veřejných služeb tak, aby zlepšeny příležitosti pro znevýhodněné osoby“ (Liu, 2007, s. 42). Také Rawls (1995) argumentuje, že rozhodnutí o alokaci služeb by měla být založena na *rozdílovém principu*, který prosazuje přerozdělení zdrojů ve společnosti s cílem zlepšit podmínky znevýhodněných. Druhým modelem je *princip rovnosti*. Sociální spravedlnost může být v tomto smyslu chápána dvěma způsoby. Lze ji rozumět jako rovnou distribuci stejným způsobem – rovnost vstupů. Jiný význam má pak výstupní rovnost, která požaduje rovnost stavu po přijetí služeb. Měří využití veřejných služeb, například pomocí průzkumu návštěvnosti sportovních zařízení u různých sociálních skupin. *Poptávka* představuje třetí model. Ten je založen na principu saturování potřeb těch, kteří projevují aktivní zájem o služby či zařízení. V případě tohoto modelu sociální spravedlnosti však může docházet k prosazování zájmů jen určitých skupin. Podpora sportu pak směřuje již sportujícím

skupinám obyvatel, nikoliv těm, kteří o sport aktuálně zájem neprojevují. Konečně model *tržní spravedlnosti* reflektuje vliv trhu na distribuci služeb. Tržní spravedlnost lze pak dle autorů měřit třemi způsoby. Veřejné služby mohou být poskytovány na základě výše zaplacených daní, za druhé na základě ochoty zaplatit (*z angl. willingness to pay*). Třetí způsob je založen na principu nejnižších nákladů, poskytovatelem služeb se stává ten, kdo nabízí službu za nejnižší cenu (Crompton a Wicks, 1988; Liu *et al.*, 2009). Na základě výše uvedeného členění lze předpokládat, že bohatí budou upřednostňovat tržní spravedlnost, členové střední třídy se budou klonit k rovnosti a příslušníci nižších tříd budou příznivci kompenzační spravedlnosti (Liu, 2007).

V souladu s pojetím sociální spravedlnosti ve sportu Grattona a Taylora (2000), Liu *et al.* (2009) či s poznatky o vzorcích sportovní účasti v ČR (European Commission, 2010; Špaček & Šafr, 2010; Špaček, 2011) lze usuzovat, že nejvhodnějším konceptem sociální spravedlnosti ve sportu je právě její *kompenzační pojetí*. V tomto případě je cílem zásahů veřejné správy zvyšování účasti především u sociálních skupin s nejnižší mírou sportovní participace, přičemž může i nemusí jít současně také o ekonomicky znevýhodněné osoby (stratifikační dimenzi). K operacionalizaci zkoumaného konceptu jsme tak využili definici organizace Sport England, z níž vycházejí také citovaní britští autoři. Podle Sport England je sociální spravedlnost ve sportu (*sport equity*) „o férovosti ve sportu, rovnosti přístupu, uznání nerovností a podnikání kroků k jejich řešení [...] tak aby bylo zajištěno, že se stane stejně přístupný všem členům společnosti bez ohledu na jejich věk, pohlaví, rasu, původ, sexuální orientaci nebo ekonomický status“ (Liu, 2007, s. 41–42).

V případě současného výzkumu sociální spravedlnosti ve sportu rozlišuje Liu (2007, s. 44) *výstupové studie*, jež se zaměřují na vztah distribuce zdrojů vzhledem k socio-ekonomickým charakteristikám obyvatel, a tedy na to, koho sociální (ne)spravedlnost postihuje. Naproti tomu *procesní studie* hledají příčiny aktuálního rozdělení zdrojů, spíše než jejich konsekvence. Hlavním předmětem našeho výzkumu je právě *procesní pojetí*. V tomto případě tedy nezjišťujeme, jaký je skutečný dopad podmínek vytvářených obcemi (využití sportovních zařízení různými sociálními skupinami). V optice procesního pojetí sociální spravedlnosti ve sportu jsou obce poskytovateli sportovních zařízení a služeb. Položili jsme si tak otázku, zda má forma poskytování sportovních zařízení v obcích efekt na podmínky pro sociální spravedlnost ve sportu. Obrázek 1 na následující straně znázorňuje koncepční rámec sociální spravedlnosti ve sportu.



**Obrázek 1** Konceptní rámec sociální spravedlnosti ve sportu

### Teoretická východiska efektivnosti sportovních zařízení

Rostoucí tlak na hodnocení veřejných služeb je odrazem snahy o hodnocení veřejné správy jako celku, souvisí s uplatňováním principů New Public Management (NPM) či Good Governance. Ty se začaly prosazovat právě za účelem zvýšení efektivnosti ve veřejné správě (NPM) či transparentnosti a zodpovídání se občanovi v případě Good Governance. Efektivnost veřejné správy byla rovněž jedním z cílů správních reforem, které se odehrály u nás po roce 1989 (Kuba, 2008). Také Ochrana et al. (2007, s. 9) charakterizují účel reforem veřejné správy ve zvyšování efektivnosti, růstu kvality veřejných služeb, růstu výkonnosti veřejných institucí či zavádění metod kontroly.

Podle Wisniewski a Stewart (2001) či Veal (2010) je výkon veřejných služeb obecně vykládán jako jejich efektivita nebo efektivnost. Efektivnost pak lze definovat jako náklady na jednotku výstupu. Srovnávány tak jsou vstupy a výstupy (náklady a přínosy). Také v případě hodnocení veřejných sportovních služeb se využívá tohoto principu – měření pomocí poměrových ukazatelů (*z angl.* performance indicators, viz Robinson, 2004; Alexandris, 2010; Ramchandani a Taylor, 2011). Tyto ukazatele následně umožňují vzájemné srovnávání mezi sportovními zařízeními či organizacemi, jež sportovní zařízení

poskytují. Kromě toho mohou být indikátory používány v průběhu času k porovnání v rámci stejné organizace (sportovního zařízení).

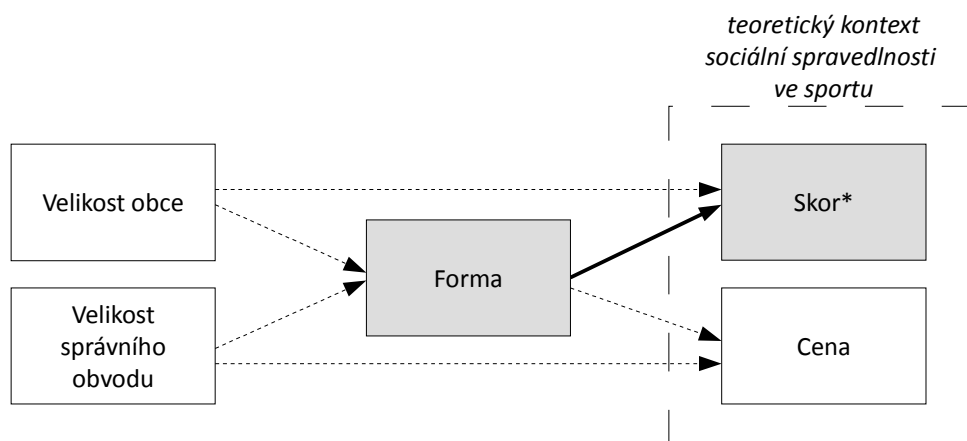
Zatímco *tradiční* veřejné služby obvykle slouží všem občanům (odvoz odpadu, úklid obce, veřejné osvětlení), sportovní zařízení slouží jen lidem, kteří o jejich využití projeví zájem. Problematiku efektivnosti sportovních zařízení tak nelze omezit pouze na analýzu nákladů a příjmů, jak je to obvyklé u tradičních veřejných služeb zabezpečovaných samosprávou. Z hlediska opodstatnění veřejné podpory sportu (Torkildsen, 1999; Gratton a Taylor, 2000) by měla sportovní zařízení sloužit co nejširšímu okruhu lidí tak, aby byla veřejné podpora směřující do sportovních zařízení efektivní. Pokud jsou prostředky alokovány jen na podporu již sportujících obyvatel, nelze hovořit o efektivní alokaci zdrojů. V tomto případě efektivnost úzce souvisí právě s podmínkami pro sociální spravedlnost ve sportu. Dalším předpokladem je *efektivnost využití* výchozích podmínek (vstupů) – dotací, personálních zdrojů či samotných sportovních zařízení. Při poskytování veřejných sportovních služeb jsou dále realizovány doplňkové činnosti, které mají potenciál pokrývat určitou část nákladů na provoz zařízení. Snahou obce by tak mělo být potenciální příležitosti rozpoznat a využít tak, aby byla zařízení provozována efektivně a zároveň nebyl omezen jejich hlavní účel.

## 2 CÍLE VÝZKUMU, VÝZKUMNÁ OTÁZKA A HYPOTÉZY

Vzhledem k relativní nezávislosti zkoumaných teoretických konceptů – sociální spravedlnosti ve sportu a efektivnosti sportovních zařízení – jsme stanovili *dva výzkumné cíle*. Prvním cílem bylo posoudit vztah mezi přístupy obcí k poskytování sportovních zařízení a vytvářenými podmínky pro sociální spravedlnost ve sportu. Na základě tohoto cíle jsme v kontextu teoretických východisek specifikovali *výzkumnou otázku*. Hypotetické vztahy, kterými bylo nutné se v rámci řešené otázky zabývat, ilustruje koncepční model na Obrázku 2 na následující straně.

### Výzkumná otázka

Jaký je vztah mezi formou poskytování sportovních zařízení v obcích s rozšířenou působností a sociální spravedlností ve sportu?



\* podmínky pro sociální spravedlnost ve sportu

**Obrázek 2** Konceptní model výzkumu sociální spravedlnosti ve sportu

Na základě dosavadních teoretických poznatků (Liu *et al.*, 2009; Kung a Taylor, 2010) jsme stanovili následující hypotézy. První hypotéza pak vychází přímo z hlavního zkoumaného vztahu.

- H1: Forma poskytování sportovních zařízení bude mít efekt na podmínky pro sociální spravedlnost ve sportu
- H2: Forma poskytování sportovních zařízení bude souviset s velikostí obce i s velikostí správního obvodu
- H3: Velikost obce bude mít efekt na podmínky pro sociální spravedlnost ve sportu

Druhý cíl výzkumu, jenž souvisí s konceptem efektivnosti sportovních zařízení, vychází z realizace akčního výzkumu. Naším záměrem byla implementace britského nástroje (NBS: Financial Questionnaire) pro měření efektivnosti veřejných sportovních zařízení. V tomto případě nebyla stanovena výzkumná otázka. Výzkum má povahu akčního výzkumu, splněním definovaného cíle by tak měl vzniknout nástroj použitelný v praxi – pro představitele sportovních organizací či obcí provozujících sportovní zařízení. Realizaci jsme rozdělili do následujících dílčích cílů:

- I. Analyzovat data Benchmarkingové iniciativy 2005
- II. Ověřit možnost použití nástroje NBS v obcích
- III. Definovat poměrové ukazatele pro měření efektivnosti



### 3 METODIKA A ORGANIZACE VÝZKUMU

#### Výzkumný design

V případě obou zkoumaných konceptů jde o empirický výzkum. Výzkum sociální spravedlnosti ve sportu má charakter *průřezového designu* (de Vaus, 2002; Nekola *et al.*, 2007; Gratton a Jones, 2010). Výzkum efektivnosti sportovních zařízení, jenž je kombinací *longitudinálního a průřezového designu*, splňuje charakteristiky akčního výzkumu, staví tak na přístupech v oblasti veřejné politiky, ekonomie a managementu (viz Robinson, 2004; Liu, 2009; Alexandris, 2010).

#### Výzkumný soubor

Základní soubor (oporu výběru) v rámci výzkumu sociální spravedlnosti ve sportu představovalo 193 obcí s rozšířenou působností. Jelikož byl výzkum uskutečněn ve všech obcích základního souboru, odpovídal základní soubor zkoumanému vzorku. Hendl (2004) hovoří v tomto případě o cenzu či totálním výběru. Výzkum efektivnosti byl uskutečněn na menším vzorku obcí s rozšířenou působností – jednalo se o 65, resp. 60 obcí.

#### Metody sběru dat

V případě sociální spravedlnosti ve sportu byla těžištěm výzkumu konstrukce, ověření a použití dotazníku **Sportovní zařízení v obci**, jež jsme distribuovali za účelem měření konstruktů *podmínek pro sociální spravedlnost ve sportu* a k získání faktických dat z obcí. Nejprve jsme formulovali 28 tvrzení pro měření konstruktů. Záměrně byla zařazena také reverzní tvrzení, aby odpověď *souhlasím* automaticky neimplikovala lepší výsledek. Poté jsme realizovali rozhovory (N = 8) za účelem ověření adekvátnosti, resp. srozumitelnosti položek dotazníku. V první části šlo o akademické pracovníky (N = 4), poté byl soubor položek předložen zástupcům zkoumaných obcí (N = 4). V dalších krocích jsme se zabývali reliabilitou a validitou použitého nástroje.

Vzhledem k charakteru definovaného konstruktů bylo k měření využito metody škálování. Jednalo se o 5stupňovou Likertovu škálu (de Vaus, 2002) nabývající následujících hodnot: *souhlasím – spíše souhlasím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím – nevím*. Na základě výsledků test-retest reliability na vzorku 20 obcí byly vyřazeny 4 položky dotazníku. Pro potřeby další analýzy jsme vyřadili také ty položky, u kterých bylo více než 10 % chybějících (nevyplněných) údajů či odpovědí „*nevím*“. V případě našeho dotazníku se jednalo o 3 položky, předmětem dalších etap tak zůstalo 21 položek.

K analýze položek (de Vaus, 2002, s. 184–185) jsme dále využili výpočet Pearsonova

korelačního koeficientu mezi odpověďmi na jednotlivé položky a zbytkem škály. U 8 položek byla hodnota korelačního koeficientu vyšší než 0,3. Dalších 5 položek se pohybovalo v intervalu 0,2–0,3. Ačkoliv jsme se rozhodli zbylé položky ( $N = 8$ ) vyřadit, pro další analýzu jsme prozatím ponechali 21 položkovou verzi. Dále jsme se zabývali interní konzistencí škály. K výpočtu celkového indexu jsme použili Cronbachovo alfa. U 13 položkové verze jsme nakonec dosáhli uspokojivého výsledku ( $\alpha = 0,74$ ). Při vývoji finální verze byla dále uplatněna explorativní faktorová analýza (EFA). Pro EFA jsme použili 21 položkovou verzi. Zaměřili jsme se na jednofaktorový model, který jsme dále ověřili pomocí konfirmativní faktorové analýzy (CFA). Výsledky nám potvrdily oprávněnost předpokládaného vyřazení 8 položek z předešlých fází. Dále jsme tedy pracovali již jen s 13 položkovou verzí dotazníku. K ověření kvantitativní obsahové validity dotazníku jsme použili metodu CVR (Lawshe, 1975). Posledním krokem byl výpočet konečné proměnné – kompozitního skóru (Skor). Hodnota je dána součtem dílčích hodnot položek dotazníku (nejvyšší hodnota = 4, nejnižší hodnota = 1). Každá obec tak dosáhla skóre na základě odpovědí na 13 položek dotazníku, přičemž položky byly nakonec váženy dle výsledků analýzy položek.

V rámci akčního výzkumu jsme využili britské verze dotazníku **NBS: Financial questionnaire** za účelem použití tohoto nástroje pro měření efektivnosti sportovních zařízení v českých podmínkách. Tento dotazník je součástí měření výkonu sportovních zařízení v Anglii, dotazovanými jsou, stejně jako v našem případě, manažeři sportovních zařízení. Dotazník se zaměřuje na zjišťování indikátorů v rámci třech hlavních oblastí: návštěvnosti, příjmů a výdajů sportovních zařízení. Z těchto indikátorů jsou pak vypočítávány poměrové ukazatele za účelem srovnávání efektivnosti sportovních zařízení. Anglická verze byla přeložena do češtiny a poté distribuována do zkoumaných obcí. Tento dotazník s názvem **Efektivnost sportovních zařízení** byl distribuován celkem do 60 obcí.

### **Organizační postup a technika sběru dat**

Nejprve byl použit dotazník Sportovní zařízení v obci. Každá obec byla reprezentována osobou, která je zodpovědná za oblast sportovních zařízení. Zástupci obcí ( $N = 193$ ) byli nejprve osloveni telefonicky a požádáni o spolupráci. Poté jim bylo sděleno, že na svoji emailovou adresu obdrží odkaz na elektronickou verzi dotazníku. Návratnost přesáhla 92 %, k samotné analýze bylo použito 172 vyplněných dotazníků (89 %).

První část výzkumu efektivnosti je založena na analýze sekundárních dat Benchmarkingové iniciativy 2005 (BI 2005). Předmětem druhé části bylo použití britského

nástroje pro měření efektivnosti sportovních zařízení v českých podmínkách. Dotazník *NBS: Financial questionnaire* jsme považovali za již standardizovaný nástroj k měření efektivnosti sportovních zařízení. Použili jsme český překlad – dotazník s názvem *Efektivnost sportovních zařízení* – za účelem ověření, zda pracovníci v obcích disponují údaji pro měření efektivnosti sportovních zařízení. Návratnost dotazníku byla 70 % (42 dotazníků z celkových 60). K tvorbě a distribuci obou dotazníků jsme využili aplikaci Google Drive ©.

### **Metody analýzy dat**

Deskriptivní statistická analýza byla využita ve všech fázích výzkumu pro základní popis a třídění dat. Analýza rozptylu (ANOVA) představovala hlavní statistickou metodu pro analýzu vztahů, jež byly zakomponovány ve formulaci výzkumné otázky. V rámci analýzy rozptylu jsme ověřovali, zda má na hodnotu intervalové proměnné (počet obyvatel obce, počet obyvatel správního obvodu a Skor) statisticky významný efekt hodnota sledovaného faktoru (forma poskytování sportovních zařízení). V průběhu analýzy dat jsme využili také analýzu kovariance (ANCOVA), abychom v rámci koncepčního modelu do základního vztahu (Forma – Skor) promítli kovarianční proměnnou (velikost obce).

Pro potřeby měření efektivnosti veřejných sportovních zařízení a služeb byly využity nákladově-výstupové metody. Principů nákladově-výstupových metod využíváme jak k analýze primárních dat, tak dat Benchmarkingové iniciativy 2005. Data byla analyzována v programech SPSS (SPSS Inc., 2008) a Microsoft Excel (Microsoft, 2010).

## 4 VÝSLEDKY

Na základě výsledků dotazníkového šetření jsme pro potřeby další analýzy rozdělili obce do čtyř kategorií (Tabulka 1), přičemž jsme reflektovali teoretický rámec zkoumané problematiky. Sloučili jsme obce, které nemají žádnou organizaci s obcemi, jež disponují pouze organizační složkou (*Interní poskytování*). Příspěvkové organizace jsme spojili s jedním případem obecně prospěšné společnosti (*Příspěvkové organizace*) a společnosti s ručením omezeným s akciovými společnostmi (*Obchodní společnosti*). Poslední skupinu pak představují obce, které poskytují svá sportovní zařízení externě prostřednictvím sportovních spolků (*Sportovní spolky*).

**Tabulka 1** Formy poskytování sportovních zařízení v ORP

Forma	Četnost	Podíl (%)	Kumulativní podíl (%)
Interní poskytování	37	21,5	21,5
Příspěvkové organizace	<b>58</b>	<b>33,5</b>	55
Obchodní společnosti	56	33	88
Sportovní spolky	21	12	100
<i>Celkem</i>	<i>172</i>	<i>100</i>	

### Vztah velikosti populace a forem poskytování sportovních zařízení

V dalších krocích jsme se zabývali vztahem mezi počtem obyvatel a formou poskytování sportovních zařízení. Předmětem analýzy byl jak počet obyvatel obce, tak počet obyvatel správního obvodu. Nejprve jsme realizovali globální test, jenž poukázal na signifikantní efekt formy na velikost obce ( $p < 0,001$ ), resp. správního obvodu ( $p < 0,001$ ). Potvrdil se tak náš předpoklad, že se bude forma poskytování sportovních zařízení lišit podle velikosti obce i správního obvodu. Dále jsme přistoupili k realizaci post-hoc testů, abychom zjistili, jak se liší formy vzájemně mezi sebou. Využili jsme Bonferroniho test (Hendl, 2004). Výsledky post-hoc testů poukázaly na signifikantní rozdíly mezi formami. Ve třech případech byl rozdíl signifikantní na hladině  $p < 0,001$ . Interní formy a spolky byly charakteristické nižším průměrným počtem obyvatel obce (9 015, resp. 9 824), zatímco obchodní společnosti a příspěvkové organizace vykazovaly vyšší průměrný počet (23 134, resp. 17 778). Obdobné výsledky vzešly z analýzy počtu obyvatel správních obvodů. Dvojice interní forma – spolek a obchodní společnost – příspěvková organizace se v obou případech signifikantně nelišily.

### Podmínky pro sociální spravedlnost ve sportu

Tabulka 2 demonstruje základní statistickou analýzu proměnné Skor (kompozitní skóre vzešlý z dotazníkového šetření) podle forem poskytování. Pro každou formu je znázorněna minimální hodnota, 1.kvartil, medián, 3. kvartil a maximální hodnota. Nejnižších hodnot dosahovalo konzistentně interní poskytování (\*), zatímco nejvyšší hodnoty byly naměřeny pouze u obchodních společností a příspěvkových organizací. Na základě této popisné analýzy vychází z hlediska sociální spravedlnosti ve sportu nejlépe obchodní společnosti a příspěvkové organizace.

**Tabulka 2** Extrémní hodnoty a hodnoty kvartilů Skoru podle formy

forma	min	1.kvartil	medián	3. kvartil	max
Inter	*36	*50	*57,6	62,5	*75
Prisp	44,5	59,1	<b>65,3</b>	<b>71,3</b>	<b>78,5</b>
Obchod	<b>51</b>	<b>59,9</b>	64	70,6	<b>78,5</b>
Spolek	39	55	58,5	*61	*75

\*značí nejnižší hodnotu, tučně je zvýrazněna nejvyšší hodnota pro kvartily, medián a extrémní hodnoty

Dále jsme použili opět analýzu rozptylu (ANOVA). V tomto případě šlo tedy o analýzu vztahu mezi formou a podmínkami pro sociální spravedlnost ve sportu. Také v tomto případě potvrdil globální test statisticky signifikantní rozdíl mezi formami ( $p < 0,001$ ). K další analýze jsme tak použili Bonferroniho test, abychom zjistili, jak se jednotlivé formy liší mezi sebou z hlediska podmínek pro sociální spravedlnost ve sportu. Z výsledků post-hoc testů (Tabulka 3) vyplývá, že interní poskytování se signifikantně liší v proměnné Skor jak vzhledem k příspěvkovým organizacím, tak k obchodním společnostem ( $p < 0,001$ ). V případě spolků jde o signifikantní rozdíly na hladině  $p < 0,01$ . Opět nebyl prokázán signifikantní rozdíl ve dvojicích obchodní společnost – příspěvková organizace a spolek – interní poskytování.

**Tabulka 3** Post-hoc testy efektu formy na Skor

Forma	Skor			
	56,041	64,612	64,813	57,667
Inter		0,000 ***	0,000 ***	1,000
Prisp	0,000 ***		1,000	0,006 **
Obchod	0,000 ***	1,000		0,005 **
Spolek	1,000	0,006 **	0,005 **	

\*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Předchozí část poukázala na vztah formy a velikosti obce, stejně tak byl prokázán vztah mezi formou a podmínkami pro sociální spravedlnost ve sportu. Záměrem dalších kroků bylo zjistit, zda souvisí hodnota Skoru také s velikostí obce. V kladném případě bychom mohli usuzovat, že vztah formy a podmínek pro sociální spravedlnost je ovlivněn velikostí obce a nikoliv samotnou formou poskytování sportovních zařízení. Rozhodli jsme se tedy provést analýzu kovariance (ANCOVA), abychom do vztahu Formy a Skoru promítli rovněž velikost obce jako kovarianční proměnnou. Takto lze kontrolovat efekt velikosti obce na primární vztah. Jelikož však byla interakce signifikantní ( $p < 0,05$ ), nebylo možné výsledky ANCOVA interpretovat, byl totiž porušen předpoklad shodnosti regresních přímek. Nicméně test v rámci ANCOVA mezi počtem obyvatel a Skorem potvrdil nesignifikantní vztah ( $p = 0,133$ ). Také výsledky dvoucestné analýzy rozptylu (ANOVA Two-Way), kdy jsme rozdělili obce na dvě skupiny podle počtu obyvatel, poukázaly na nesignifikantní efekt velikosti obce na Skor ( $p = 0,078$ ). Mohli jsme tak vyloučit přímý efekt velikosti obce na podmínky pro sociální spravedlnost ve sportu.

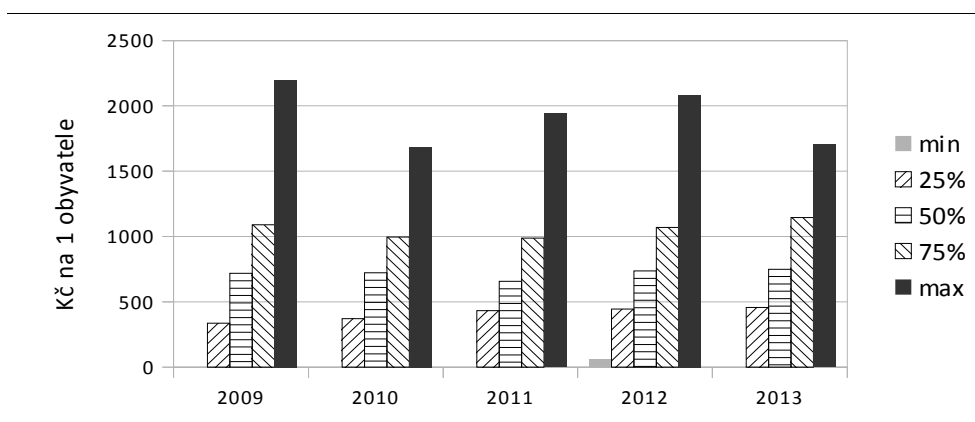
Dospěli jsme tak k závěru, že forma poskytování sportovních zařízení v obcích s rozšířenou působností souvisí s velikostí obce (H2) a má signifikantní efekt na podmínky pro sociální spravedlnost ve sportu (H1). V případě třetí hypotézy (H3) jsme nakonec vyloučili souvislost velikosti obce a podmínek pro sociální spravedlnost ve sportu. Analýza dat tak poukázala na významnou roli analyzovaných forem při vytváření sociálně spravedlivých podmínek v prostředí sportu. Další příčiny a konsekvence pozorovaných vztahů jsou předmětem diskuse v závěrečné části autoreferátu.

### **Efektivnost sportovních zařízení a služeb**

V této části se nejprve věnujeme analýze dat Benchmarkingové iniciativy 2005, poté se zabýváme použitím nástroje NBS: Financial questionnaire v obcích a definováním poměrových ukazatelů pro měření efektivnosti sportovních zařízení. Data BI 2005 nám umožnila sledovat rozdíly mezi obcemi a vývoj naměřených hodnot pro jednotlivé ukazatele za posledních 5 let (2009–2013). V rámci tohoto autoreferátu se zabýváme analýzou tří ukazatelů Benchmarkingové iniciativy:

- Běžné výdaje na sportovní zařízení a služby
- Kapitálové výdaje v oblasti sportovních zařízení a poskytovaných služeb
- Běžné příjmy z činnosti sportovních zařízení a poskytovaných služeb

Graf 1 vychází z analýzy dat pro první ukazatel – Běžné výdaje na sportovní zařízení a služby. Minimální a maximální hodnoty poukazují na výrazné rozdíly ve výdajích obcí na sportovní zařízení.



**Graf 1** Běžné výdaje na SZS

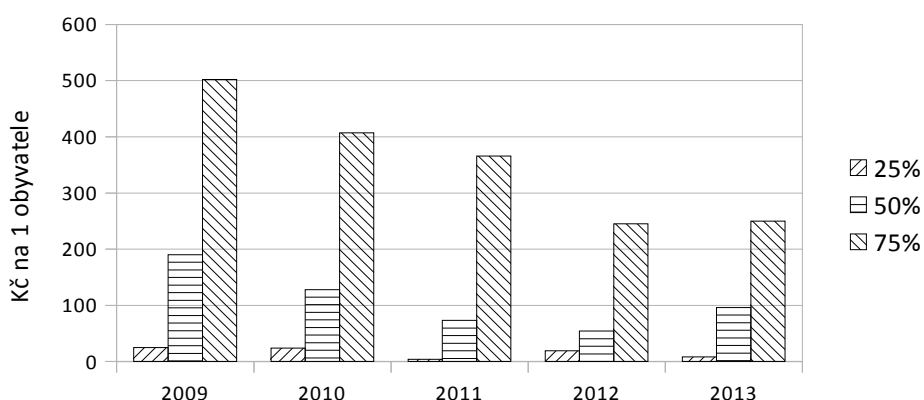
Analyzovaná data umožnila zjistit míru jejich dynamiky v průběhu zkoumaných let. K jejímu výpočtu jsme použili jako výchozí proměnnou aritmetický průměr za všechny obce pro každý zkoumaný rok. Průměrný absolutní přírůstek v rámci zkoumaného ukazatele je 23 Kč, průměrný koeficient růstu 1,03. Z výsledků tak lze odvodit, že výdaje na sportovní zařízení a služby za posledních 5 let velice mírně stoupají. Pokud by hodnoty vypovídaly o efektivnosti, mohli bychom usuzovat, že se efektivnost sportovních zařízení a služeb v obcích za posledních 5 let mírně zhoršila.

Následující ukazatel se vztahuje ke kapitálovým výdajům. Spíše než o efektivnosti či efektivitě kapitálových výdajů hovoří o tendencích v podpoře sportu. V Tabulce 4 jsou demonstrovány naměřené hodnoty. Navazující graf (Graf 2) pak s ohledem na povahu extrémních hodnot znázorňuje pouze výši spodního kvartilu, mediánu a horního kvartilu. Zajímavý je vývoj kapitálových výdajů. Průměrný absolutní přírůstek činí - 81 Kč, průměrný koeficient růstu má hodnotu 0,79. Výsledky tak naznačují, že kapitálové výdaje na sportovní zařízení a služby v obcích s rozšířenou působností mají sestupnou tendenci.

**Tabulka 4** Kapitálové výdaje v oblasti SZS

	Min	Q <sub>0,25</sub>	Medián	Q <sub>0,75</sub>	Max
<b>2009</b>	0	<b>25</b>	<b>190</b>	<b>502</b>	<b>4936</b>
<b>2010</b>	0	24	128	407	4789
<b>2011</b>	0	4	73	366	4553
<b>2012</b>	0	19	54	245	4914
<b>2013</b>	0	8	96	250	1604

\*Všechny údaje jsou v Kč na 1 obyvatele



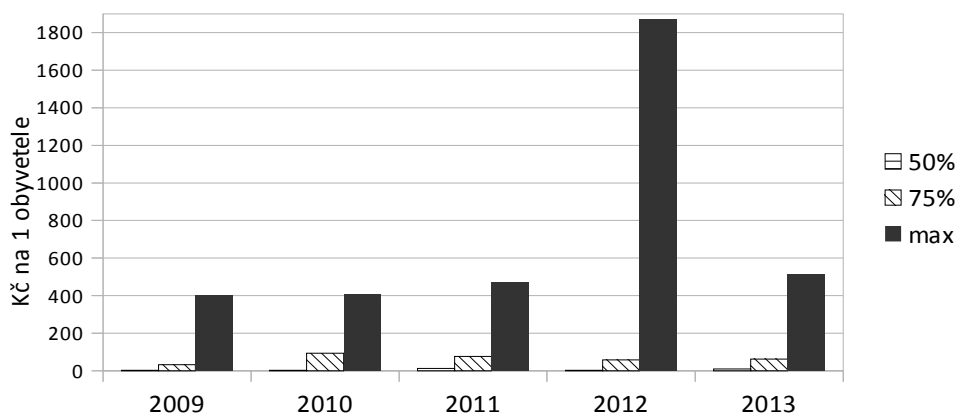
**Graf 2** Kapitálové výdaje v oblasti SZS

Třetím ukazatelem jsou Běžné příjmy z činnosti sportovních zařízení a poskytovaných služeb (Tabulka 5 a Graf 3). Vzhledem k naměřeným hodnotám zobrazujeme na Grafu 3 pouze hodnoty mediánu, horního kvartilu a maximální hodnoty ukazatele. Z charakteru dat je tak zřejmé, že oblast poskytování sportovních zařízení je pro obce většinou ztrátovou činností.

**Tabulka 5** Běžné příjmy ze SZS celkem

	Min	Q <sub>0,25</sub>	Medián	Q <sub>0,75</sub>	Max
<b>2009</b>	0	0	2	33	403
<b>2010</b>	0	0	3	<b>93</b>	407
<b>2011</b>	0	0	<b>13</b>	76	468
<b>2012</b>	0	0	3	58	<b>1870</b>
<b>2013</b>	0	0	10	63	512

\*Všechny údaje jsou v Kč na 1 obyvatele



**Graf 3** Běžné příjmy z činnosti SZS



Je třeba poukázat na mnohá omezení Benchmarkingové Iniciativy. Ukazatele se netýkají konkrétních sportovních zařízení, nýbrž všech zařízení, kterými obec disponuje. Lépe vybavená obec tak bude pravděpodobně dosahovat nižší *efektivnosti*, protože bude pokrývat svými výdaji větší počet sportovních zařízení. Běžné výdaje nevypovídají ani o *efektivitě*, neboť není zřejmý přesný účel a efekty jejich použití. Ukazatel běžných výdajů tak lze spíše využít ke srovnání v rámci jedné obce, nežli ke komparaci s dalšími obcemi, jež se účastní benchmarkingu. Podobně je tomu u dalších ukazatelů. Ani kapitálové výdaje nevypovídají o efektivnosti či efektivitě sportovních zařízení a služeb v rámci souboru obcí Benchmarkingové iniciativy. Z analýzy vyplývá, že se kapitálové výdaje mezi obcemi dramaticky liší, mohou tak vypovídat o celkovém charakteru podpory sportu a realizaci nových sportovních zařízení. V případě analýzy běžných příjmů se znovu ukazuje omezení ve srovnávání obcí jako celků, data BI 2005 neodhalí příčiny nízkých příjmů u konkrétních zařízení. Výsledky benchmarkingu jsou navíc silně zkresleny hospodařením nejvýznamnějších sportovních zařízení. Data Benchmarkingové iniciativy nám tak sloužila především k nastínění tendencí ve financování sportovních zařízení a služeb v obcích s rozšířenou působností. Je třeba zdůraznit, že ačkoliv jde o poměrové ukazatele, kterými lze srovnávat vývoj těchto indikátorů v čase pro jednu obec i vzájemně mezi obcemi, ukazatele nevypovídají o skutečné efektivnosti sportovních zařízení a služeb v obcích. Jednoznačně nevypovídají ani o efektivitě výdajů plynoucích do sportu z obecních rozpočtů.

Pro potřeby analýzy efektivnosti, tak jak byla charakterizována v teoretické části práce (Veal, 2010; Robinson, 2004), je nutné se posunout níže, na úroveň jednotlivých sportovních zařízení. Teprve v takovém případě lze srovnávat obce – podle efektivnosti konkrétních sportovních zařízení. Tím se lze vyhnout možným zkreslením a omezením, která vyplynula z analýzy dat Benchmarkingové iniciativy. Vymezili jsme tak 5 druhů sportovních zařízení s celoročním provozem, které obce nejčastěji poskytují. Naším záměrem bylo stanovit poměrové ukazatele efektivnosti pro tato zařízení:

- krytý bazén / aquapark,
- víceúčelová hala,
- zimní stadion,
- kryté tenisové kurty,
- hřiště s umělým trávníkem.

Použili jsme anglickou verzi dotazníku pro měření efektivnosti sportovních zařízení (NBS: Financial Questionnaire). Tuto verzi jsme přeložili do českého jazyka a poté upravili tak, aby odpovídala českému prostředí. Vytvořili jsme dotazník (formulář) o 10 položkách (indikátorech), z nichž jsou následně vypočítávány poměrové ukazatele efektivnosti. Naším záměrem bylo zjistit, které indikátory jsou dostupné v rámci vymezených sportovních zařízení. Od provozovatelů či manažerů sportovních zařízení (N = 60) jsme tak zjišťovali, zda sledují či mají k dispozici níže uvedené indikátory. Statistická analýza naznačila, že lze v českých podmínkách využít všech 10 uvedených indikátorů:

1. Roční návštěvnost zařízení;
2. Celkové rozměry sportovišť (včetně šaten, kanceláří, chodeb,...);
3. Rozměry sportovišť (pouze plochy určené pro sportovní činnost);
4. Celkový roční příjem zařízení;
5. Roční příjem zařízení ze vstupného a jiných poplatků;
6. Roční příjem zařízení z dalších činností;
7. Roční provozní náklady;
8. Roční výdaje na zaměstnance;
9. Roční náklady na energie;
10. Roční náklady na opravy a údržbu zařízení;

Od výsledků se pak odvíjely naše další kroky – stanovení poměrových ukazatelů, které je možné použít v obcích na úrovni vymezených sportovních zařízení. Na základě výše popsaných indikátorů lze použít 14 poměrových ukazatelů pro potřeby hodnocení efektivnosti sportovních zařízení. Přesto je nutné zdůraznit, že tyto ukazatele byly původně navrženy pro analýzu efektivnosti sportovních zařízení v britském prostředí. Nicméně ani ve Velké Británii nejsou uvedené indikátory součástí NBS od začátku jeho realizace. Postupně byly vyvíjeny v reakci na omezení předchozích šetření, potřeby manažerů sportovních zařízení či měnící se prostředí sportovních zařízení a služeb. Také v našem případě je třeba tyto ukazatele chápat jako *první verzi*, od které se mohou vyvíjet případné změny. Pro potřeby samotného srovnávání je vhodné obce dále dělit podle dalších charakteristik (počet obyvatel, forma poskytování či velikost sportovního zařízení) a v rámci těchto skupin srovnávat efektivnost tak, aby srovnání reflektovalo specifické podmínky sportovních zařízení. Na následující straně je demonstrován výčet čtrnácti ukazatelů efektivnosti sportovních zařízení.

**1 Návratnost nákladů**

[celkový roční příjem jako % ročních provozních nákladů]

**2 Náklady na 1 návštěvu**

[(roční provozní náklady – roční příjmy) ÷ roční návštěva]

**3 Náklady na m<sup>2</sup> celkové plochy zařízení**

[(roční provozní náklady – roční příjmy) ÷ celková plocha zařízení]

**4 Náklady na 1 obyvatele spádové oblasti**

[(roční provozní náklady – roční příjmy) ÷ počet obyvatel spádové oblasti (ORP)]

**5 Provozní náklady na 1 návštěvu**

[roční provozní náklady ÷ roční návštěva]

**6 Provozní náklady na m<sup>2</sup> zařízení**[roční provozní náklady ÷ celková plocha v m<sup>2</sup>]**7 Náklady na opravy na m<sup>2</sup> zařízení**[roční náklady na opravy a údržbu ÷ celková plocha v m<sup>2</sup>]**8 Náklady na energie na m<sup>2</sup> zařízení**[roční náklady na energie ÷ celková plocha v m<sup>2</sup>]**9 Výdaje zaměstnancům jako % z celkových ročních příjmů****10 Celkový roční příjem na 1 návštěvu**

[celkový roční příjem ÷ roční návštěva]

**11 Celkový roční příjem na m<sup>2</sup> celkové plochy zařízení**[celkový roční příjem ÷ celková plocha v m<sup>2</sup>]**12 Celkový roční příjem na m<sup>2</sup> sportovišť**[celkový roční příjem ÷ plocha sportovišť v m<sup>2</sup>]**13 Příjem ze vstupného a dalších poplatků na 1 návštěvu**

[roční příjem ze vstupného a dalších poplatků ÷ roční návštěva]

**14 Příjem z dalších činností na 1 návštěvu**

[roční příjem z dalších činností ÷ roční návštěva]

Uvedený výčet poměrových ukazatelů výkonu tak lze použít k hodnocení efektivnosti sportovních zařízení v českých podmínkách. Vzhledem k dynamickému prostředí sportovních zařízení a služeb jej však nelze považovat za konečný, standardizovaný nástroj. Jedná se o první verzi, kterou je třeba dále vyvíjet a upravovat na základě výsledků šetření v obcích a podnětů ze strany samotných provozovatelů sportovních zařízení.

## **5 DISKUSE**

Koncept sportu jako neorganizované aktivity volného času se dlouhodobě neřadí mezi hlavní témata české sportovní politiky (viz Numerato, 2009; Špaček, 2011), ačkoliv současným poznatkům o participaci ve sportu dominuje právě individualistické a neformální pojetí sportu (Eichberg, 2010; European Commission, 2010; 2014). Podmínky pro realizaci sportu pro všechny vytváří především soukromý sektor a obce nabídkou sportovních zařízení, programů a služeb. S rostoucím významem samospráv při zabezpečování sportu tak došlo na lokální úrovni k výrazným změnám v charakteru poskytování sportovních zařízení a služeb.

Výsledky disertační práce poukázaly na výraznou úlohu historických souvislostí a tradic. Současný stav je vyústěním vývoje, jenž byl odlišný od států západní či severní Evropy, kde jsou obce tradičními poskytovateli sportovních zařízení a tvůrci lokálních sportovních politik nebo programů již od začátku druhé poloviny dvacátého století (Gratton a Taylor, 2000; Rafoss a Troelsen, 2010). Zatímco poskytování sportovních zařízení je u skandinávských států či Velké Británie v 60. a 70. letech spojeno s decentralizací a odpolitizováním veřejné správy (Kung a Taylor, 2010; Rafoss a Troelsen, 2010), na našem území jsou ve stejném období sportovní zařízení produktem centrálních plánů komunistické strany. Unifikované pojetí sportu dále určovalo směr jejich výstavby, přičemž organizovaný sport měl výsadní postavení také při využívání sportovních zařízení (viz Sekot, 2010; Špaček, 2011). Na charakter poskytování sportovních zařízení tak mají vliv konsekvence předlistopadové éry, které mohou být jednou z příčin pozorovaných rozdílů mezi obcemi.

Na pozadí decentralizace veřejné správy se mění prostředí samospráv. Jedná se především o důraz na efektivnost veřejných služeb, zakládání obecních organizací pro jejich poskytování, uplatňování manažerských technik, zadávání služeb komerčním subjektům, rozšiřování nabídky, orientaci na doplňkové činnosti atp. Na postupné změny v charakteru poskytování veřejných služeb na lokální úrovni tak mají vliv tendence, které se začaly u států západní Evropy projevovat již na konci 80. let (viz Veselý, 2004; Veal, 2010; Kung a Taylor, 2010).

Současné poznatky o sportovní participaci naznačují, že česká společnost se začíná věnovat sportu ve větší míře, mírný nárůst lze pozorovat i v porovnání s dalšími členskými státy Evropské Unie. Přetrvává však velice nízká úroveň účasti u některých skupin, a to jak na základě jejich vertikálních, tak horizontálních charakteristik (Špaček a Šafir, 2010;

European Commission, 2014). S rozvojem sportu se mění podoba sportovních aktivit. Ukazuje se tak, že úloha tradičních sportovních zařízení spíše klesá. Velká část sportovních aktivit se totiž přesouvá do neformálního prostředí. Stávající zařízení, jimiž obce disponují, tak mohou být v mnoha případech jakýmsi břemenem, které stěží vyhoví současným požadavkům obyvatel a v důsledku mohou omezovat další podporu sportu. Neuls et al. (2013) v této souvislosti hovoří o nevhodném managementu. Autoři dokonce navrhnou, aby zodpovědnost „za infrastrukturu“ byla postupně přesouvána do privátního sektoru.

V případě obcí s rozšířenou působností jsme vymezili čtyři formy poskytování (managementu) sportovních zařízení. Podle teoretických východisek se tyto formy liší zejména mírou závislosti na obci, předpoklady pro efektivnost, prostorem pro realizaci vedlejších činností či flexibilitou rozhodování (viz Ochrana *et al.*, 2007; Rousek, 2011; Pospíšil, 2012). Ze samotných výsledků statistické analýzy vyplývají rozdíly mezi zkoumanými formami jak z hlediska faktických ukazatelů – velikosti obcí a struktury sportovních zařízení – tak na základě podmínek pro sociální spravedlnost ve sportu, jež byly hlavním předmětem realizovaného výzkumu.

Liu et al. (2009) či Kung a Taylor (2010) studovali rozdíly ve výkonu veřejných sportovních zařízení ve Velké Británii na základě typu zařízení, velikosti populace a formy managementu. Součástí výkonu sportovních zařízení bylo výstupové pojetí sociální spravedlnosti ve sportu. Ačkoliv se britským autorům nepodařilo prokázat signifikantní efekt formy managementu na sociální spravedlnost ve sportu, odkazují výsledky na lepší situaci obchodních společností v porovnání s interními formami managementu (z *angl.* in-house). Výsledky naší práce s těmito poznatky do jisté míry korespondují, ačkoliv je třeba reflektovat odlišný kontext i použité přístupy a metody výzkumu sociální spravedlnosti.

Ze statistické analýzy dat vyplývá signifikantní efekt formy na podmínky pro sociální spravedlnost ve sportu jak na základě globálního testu ANOVA (Sig. < 0,001), tak v případě realizovaných post-hoc testů mezi jednotlivými formami. Interní formy poskytování prostřednictvím vlastních zaměstnanců či organizačních složek dosahovalo konzistentně nižších hodnot podmínek pro sociální spravedlnost ve sportu v porovnání s obchodními společnostmi a příspěvkovými organizacemi (Sig. < 0,001). Výsledky naopak neprokázaly významné rozdíly mezi příspěvkovými organizacemi a obchodními společnostmi, podobně nebyl prokázán signifikantní rozdíl mezi interním poskytováním a spolky – ty rovněž dosahovaly nízkých hodnot a signifikantně se lišily od obchodních společností a příspěvkových organizací (Sig. < 0,01).

Lze se tedy domnívat, že specifické vlastnosti obecních obchodních společností, charakteristické vyšší mírou nezávislosti a orientací na zisk, nemají za důsledek horší podmínky pro sociální spravedlnost ve sportu, výsledky naznačují, že je tomu právě naopak. Podle Kung a Taylor (2010) jsou vyšší hodnoty sociální spravedlnosti důsledkem nižších cen, využití věrnostních karet, volných vstupů či programů zaměřených na specifické skupiny. Z námi analyzovaných forem mají nejlepší předpoklady pro tyto charakteristiky právě obchodní společnosti a příspěvkové organizace.

Situaci v obcích, kde jsou zařízení nejčastěji poskytována interně a formou spolků, dobře vystihuje nabídkový přístup k poskytování veřejných služeb (viz Ochrana *et al.*, 2007; Rousek, 2011). V případě interního poskytování je odpovědnost za sportovní zařízení přenesena do agendy organizační složky obce či na konkrétní zaměstnance úřadu, kteří se zabývají otázkami spravování a provozu zařízení spíše než jejich poskytováním občanům. U většiny takových zařízení nemají aktéři dostatečný prostor či motivaci pro dosahování efektivnosti, dostupnost a kvalita těchto *neefektivních* zařízení tak může být postupně ohrožena preferencemi aktuálních politických představitelů (viz Robinson, 2004).

Interní formy a spolky nesou zároveň mnohé znaky byrokratického řízení (viz Keller, 2007; Hoós *et al.*, 2005), prostřednictvím kterého lze charakterizovat celkovou pozici sportovních zařízení a služeb v obcích. Sportovní zařízení slouží v těchto případech již sportujícím skupinám, případně zájemcům, jež projevují o sport aktivní zájem. Na ostatní obyvatele se představitelé obce neorientují. Takový styl poskytování sportovních zařízení má pak jednoznačně efekt také na obyvatele okolních obcí. Právě obyvatelé menších sídel totiž vykazují nízkou míru participace ve sportu a zároveň často projevují nespokojenost s lokálními podmínkami (Špaček, 2011), jejich nízká aktivita tak může být důsledkem nedostatku příležitostí ze strany spádových center. Zatímco pro obchodní společnosti či příspěvkové organizace mohou být okolní obce zajímavým polem působnosti, prostřednictvím kterého usilují o zvýšení svojí efektivnosti, aktéři interních forem či spolků tyto příležitosti dostatečně nereflektují.

S rostoucí úlohou obcí při podpoře sportu zasahuje problematika efektivnosti ve veřejné správě také oblast sportu. Až 70 % finančních prostředků podpory sportu na lokální úrovni směřuje právě na provoz sportovních zařízení (Hobza *et al.*, 2013). Představitelé obcí by se tak měli zabývat efektivností vynakládaných prostředků na poskytování sportovních zařízení a služeb. V případě veřejných služeb na úrovni samospráv poukázali Ochrana a Fantová Šumpíková (2007) na absenci prověřování výkonu veřejných služeb a systému, jenž by poskytoval spolehlivé údaje o využití

veřejných zdrojů. Je zřejmé, že ani ve sportovní oblasti není efektivnosti věnována dostatečná pozornost. Na efektivnost organizací veřejné správy má negativní vliv absence konkurence (Potůček, 2005; Pavel, 2006; Ochrana *et al.*, 2007). Vzhledem k vazbě sportovních služeb na sportovní zařízení, která mají mnohdy v obcích i blízkém okolí monopolní postavení, se může absence konkurenčního prostředí, s negativními důsledky na efektivnost, v této oblasti projevit ještě výrazněji. Jednou z možností je tak vytváření konkurenčního prostředí prostřednictvím srovnávání sportovních zařízení napříč obcemi.

Při výzkumu efektivnosti sportovních zařízení bylo naším prvním cílem analyzovat data Benchmarkingové iniciativy 2005, tedy nástroje, který je pro účely srovnávání obcí s rozšířenou působností již používán. Ačkoliv jsme si nekladli za cíl posuzovat vhodnost stanovených ukazatelů, analýza dat poukázala na mnohá omezení. Je však nutné zdůraznit, že Benchmarkingová iniciativa slouží k hodnocení většiny oblastí vyplývajících jak z přenesené, tak z přirozené působnosti obcí s rozšířenou působností. Neočekávali jsme tedy, že by oblast sportovních zařízení a služeb BI 2005 odpovídala požadavkům na měření efektivnosti sportovních zařízení dle Robinson (2004) či Veal (2010). Jde spíše o jakýsi náhled do problematiky veřejného financování sportu. Ten pak, spíše než o efektivnosti, hovoří o velkých rozdílech ve financování sportovních zařízení napříč obcemi ČR. Nicméně právě tyto rozdíly mohou být obrazem neefektivnosti sportovních zařízení či služeb v obcích.

V rámci akčního výzkumu bylo naším dalším cílem ověřit možnost použití nástroje NBS a definovat poměrové ukazatele pro měření efektivnosti sportovních zařízení. NBS pro sportovní zařízení je ve Velké Británii realizován již od roku 2000. Fakt, že byl přizpůsoben pro účely britské veřejné správy se ukázal spíše jako výhoda, nežli omezení našeho výzkumu. Podobně jako v Norsku či Dánsku (Rafoss a Troelsen, 2010), hrál veřejný sektor tradičně významnou úlohu při poskytování sportovních zařízení a služeb také ve Velké Británii (Liu *et al.*, 2009). Důležitý je tak historicko-politický kontext, na jehož pozadí byly indikátory efektivnosti pro veřejná sportovní zařízení definovány. Do poloviny 80. let byla sportovní zařízení ve Velké Británii poskytována interně – zaměstnanci samospráv. V dalším období, v souvislosti s uplatňováním principů NPM, svěřila mnohá města poskytování zařízení externím společnostem. Politika Best Value, realizovaná od roku 1997, pak zavazuje samosprávy k zajištění trvalého zlepšování veřejné správy včetně veřejných služeb. V případě sportovních zařízení je od poskytovatelů vyžadováno, aby prokazovali efektivitu a kvalitu svých služeb. Jedním z nástrojů, jenž mají možnost samosprávy využít, je právě National Benchmarking Service.

U nás se podobné tendence, vyplývající z principů NPM a Good Governance, začínají projevovat o téměř 15 let později – po dokončení reformy veřejné správy. V kontextu současných změn v poskytování sportovních zařízení na lokální úrovni je zřejmé, že je vytvářen tlak také na poskytovatele sportovních zařízení. Ti však nemají zákonem danou povinnost hodnotit svoji činnost, což ilustruje charakter zákona o podpoře sportu. Zkušenosti Benchmarkingové iniciativy 2005 vypovídají o zájmu obcí o vzájemné srovnávání, ačkoliv nejde o zákonem stanovenou povinnost. Domníváme se, že právě dobrovolnost je hlavním impulsem pro poměrně vysoký zájem o benchmarking. V souvislosti se současnými tendencemi v managementu sportovních zařízení budou pracovníci, ať už příspěvkových organizací, obchodních společností či spolků, nuceni obhajovat svoji činnost, zvláště v případech, kdy bude provoz sportovních zařízení vysoce závislý na dotacích samospráv. Nástroj NBS: Financial questionnaire tak nabízí metodu pro hodnocení efektivnosti sportovních zařízení, na jehož základě mohou být definovány i další ukazatele měřící různé dimenze výkonu sportovních zařízení v obcích.



## 6 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Změny a tendence v obcích s rozšířenou působností můžeme charakterizovat jako opodstatněné vyústění současných trendů ve veřejné správě, jež mají potenciál posunout sport blíže k potřebám občanů, poskytovat služby efektivněji a využívat externalit spojených se sportem. Z hlediska podmínek pro sociální spravedlnost se potvrdil náš předpoklad o efektu formy poskytování sportovních zařízení (H1). Lze tak přijmout závěr, že příspěvkové organizace a obecní obchodní společnosti mají svými přístupy orientovanými na uživatele nejlepší potenciál vytvářet sociálně spravedlivé podmínky a plnit tak cíle sociální inkluze ve sportu. Charakter zbývajících forem, jejichž přítomnost je do značné míry determinována nízkou vybaveností obce, naznačuje, že příslušní aktéři nemají mnohdy dostatečné kompetence, motivaci či odbornost k tomu, aby se snažili aktivně poskytovat sportovní zařízení občanům, kteří o sport zájem neprojevují. Od takového přístupu se odvíjí nízká efektivnost sportovních zařízení, z které pramení závislost na obecním rozpočtu. Dostupnost zařízení je pak určována politickými rozhodnutími bez prověřování skutečných potřeb. Může tak docházet k situacím, kdy veřejná podpora sportu směřuje stále stejným skupinám obyvatel.

V rámci lokální sportovní politiky by měla mít obec, jako subjekt přijímající odpovědnost za zabezpečování sportovních služeb, spíše úlohu kontrolního mechanismu vůči skutečnému poskytovateli sportovních zařízení. Tento subjekt by pak měl disponovat dostatečnými kompetencemi a volnostmi, aby byl motivován k aktivnímu poskytování sportovních zařízení s orientací na potřeby obyvatel. Poskytovatel by měl mít oprávnění rozhodovat i o nespportovním využití sportovních zařízení tak, aby mohlo být zařízení jako celek využíváno efektivně. V případě externího poskytování by měl být poskytovatel služeb určen na základě výběrové řízení, nikoliv přímo, na základě smlouvy s lokálním spolkem. Zahraniční poznatky svědčí o tom, že poskytování veřejných sportovních služeb externí společnostmi nevede ke zhoršení podmínek pro sociální spravedlnost, v případě efektivnosti pak dosahují obchodní společnosti dokonce lepších výsledků v porovnání s interními formami managementu (Kung a Taylor, 2010). V menších obcích by tak mohl být právě contracting řešením problémů s neefektivností sportovních zařízení, přičemž plnění sociálních cílů lze v takovém případě vymezit na základě smlouvy mezi obcí a poskytovatelem služeb.

## 7 LITERATURA

- Alexandris, K. (2010). *Performance measurement and leisure management*. London: Routledge.
- Bayer, I. & J. Šafr, J. (2010). Sociologická pojetí distributivní spravedlnosti. In: Šubrt, J. a kol. *Soudobá sociologie IV. Aktuální a každodenní*. Praha: Karolinum, s. 108–132.
- Blahuš, P. (1997). K úloze tzv. kvantitativních metod v kinantropologii. *Česká kinantropologie*, 1(1), 7–17.
- Boyne, G. (2004). Explaining Public Service Performance: Does Management Matter? *Public Policy Administration*, 19(4), 100–117.
- Coalter, F. (2007). *A wider social role for sport: Who's keeping the score?*. London: Routledge.
- Collins, M. (2004). Sport, physical activity and social exclusion. *Journal of Sports Sciences*, 22(8), 727–740.
- Crompton, J. L. & Wicks, B. E. (1988). Implementing a preferred equity model for the delivery of leisure services in the US context. *Leisure Studies*, 7, 287–304.
- de Vaus, D. A. (2002). *Surveys in social research*. London, UK: Routledge.
- Downward, P., Dawson, A. & Dejonghe, T. (2009). *Sports economics: Theory, evidence and policy*. London: Routledge.
- Eichberg, H. (2010). *Bodily democracy: Towards a philosophy of sport for all*. London: Routledge.
- European Commission. (2007). *White paper on sport*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission (2008). *EU Physical Activity Guidelines Recommended Policy Actions in Support of Health-Enhancing Physical Activity*. [online]. [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/sport/library/policy\\_documents/eu-physical-activity-guidelines-2008\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/sport/library/policy_documents/eu-physical-activity-guidelines-2008_en.pdf).
- European Commission (2010). *Eurobarometer 72.3. Sport and physical activity*. [online]. [cit. 2013-02-15]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_334\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_334_en.pdf).
- European Commission (2014). *Special Eurobarometer 412. Sport and physical activity*. [online]. [cit. 2014-5-15]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/health/nutrition\\_physical\\_activity/docs/ebs\\_412\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/health/nutrition_physical_activity/docs/ebs_412_en.pdf).
- Falk, J., Hampton, G., Hodgkinson, A., Parker, K. & Rorris, A. (1993). *Social Equity and the Urban Environment. Report to the Commonwealth Environment Protection Agency*. Canberra: AGPS.
- Gratton, C. (1984). Efficiency and equity aspects of public subsidies to sport and recreation. *Local Government Studies*, 10(2), 53–74.
- Gratton, C. & Taylor, P. (1991). *Government and the economics of sport*. Harlow: Longman.
- Gratton, C., & Taylor, P. (2000). *Economics of sport and recreation*. London: E & FN Spon.

- Gratton, C., & Jones, I. (2010). *Research methods for sports studies*. London: Routledge.
- Hendl, J. (2004). *Přehled statistických metod zpracování dat: Analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál.
- Hendrych, D. (2007). *Správní věda: Teorie veřejné správy*. Praha: ASPI.
- Hobza, V. & Novotný, J. (2008). Vybrané aspekty dotační politiky a její vliv na institucionální vývoj a tendence v české tělovýchově a sportu. *Ekonomika a management*, 2(1), 42–63.
- Hobza, V., Skoumal, J. & Schwartzhoffová, E. (2013). Úvahy k normativní ekonomické základně institucionální podpory sportu na municipalitách [online]. *Ekonomika a management*, 7(4). [cit. 2014-5-11]. Dostupné z: <http://www.ekonomikaamangement.cz/cz/clanek-uvahy-k-normativni-ekonomicke-zakladne-institucionalni-podpory-sportu-na-municipalitach.html>.
- Hoós, J., Jenei, G., Potůček, M., Pomahač, R. & Vass, L. (2005). Veřejná správa a řízení ve veřejné správě: přístupy a reformy. In: Potůček a kol. *Veřejná politika*. Praha: Sociologické nakladatelství, s. 133–151.
- Houlihan, B. (2005). Public Sector Sport Policy: Developing a Framework for Analysis. *International Review for the Sociology of Sport*, 40(2), 163–185.
- Keller, J. (2007). *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Kuba, J. (2008). Veřejná správa v ČR a její aktuální problémy. *Aplikované právo*, 6(1), 53–67.
- Kung, S. P. & Taylor, P. (2010). The effect of management types on the performance of English public sports centres. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2(3), 303–326.
- Lawshe, C. H. (1975). A Quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563–575.
- Liu, Y.-D. (2007). *Performance measurement of English public sport facilities: Aggregate analysis and its practicability*. PhD Thesis. Sheffield Hallam University.
- Liu, Y.-D. (2009). Sport and Social Inclusion: Evidence from the Performance of Public Leisure Facilities. *Social Indicators Research*, 90(2), 325–337.
- Liu, Y.-D. (2009). Implementing and Evaluating Performance Measurement Initiative in Public Leisure Facilities: An Action Research Project. *Systemic Practice and Action Research*, 22(1), 15–30.
- Liu, Y.-D., Taylor, P. & Shibli, S. (2009). Sport Equity: Benchmarking the Performance of English Public Sport Facilities. *European Sport Management Quarterly*, 9(1), 3–21.
- Microsoft. (2010). Microsoft Excel [computer software]. Redmond, Washington: Microsoft.
- MŠMT. (2011). *Koncepce státní podpory sportu v České republice*. [online]. Praha. [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/15050>.
- MŠMT. (2000). *Národní program rozvoje sportu pro všechny*. [online]. Praha. [cit. 2011-09-11]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport/narodni-program-rozvoje-sportu-pro-vsechny>.
- Nekola, M., Veselý, A. & Ochrana, F. (2007). *Metody a metodologie v analýze a tvorbě*

- veřejných politik. In: Veselý, A. & Nekola, M. (eds.), *Analýza a tvorba veřejných politik: přístupy, metody a praxe*. Praha: SLON, s. 141–156.
- Neuls, F., Kudláček, M., Vašíčková, J., & Hamřík, Z. (2013). Současný stav a možnosti zlepšování lokálních infrastruktur pro volnočasovou pohybovou aktivitu z hlediska národní politiky, plánování, výstavby, financování a řízení – Projekt Impala, část II. *Tělesná kultura*, 36(1), 93–113.
- Nicholls, S. (2001). Measuring the accessibility and equity of public parks: a case study using GIS. *Managing Leisure*, 6(4), 201–219.
- Numerato, D. (2009). The institutionalisation of regional public sport policy in the Czech Republic. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 1(1), 13–30.
- Ochrana, F. & Fantová Šumpíková, M. (2007). Under what conditions are provided services in Czech municipalities? *Central European Journal Of Public Policy*, 1(1), 30–47.
- Ochrana, F., Fantová Šumpíková, M., Pavel, J., Nemeč, J. & kol. (2007). *Efektivnost zabezpečování vybraných veřejných služeb na úrovni obcí*. [online]. Praha: Oeconomica. [cit. 2013-06-17] Dostupné z: [http://kvf.vse.cz/storage/1212656291\\_sb\\_kniha\\_ochrana.pdf](http://kvf.vse.cz/storage/1212656291_sb_kniha_ochrana.pdf).
- Osborne, S. P. (2010). Delivering Public Services: Time for a new theory? *Public Management Review*, 12(1), 1–10.
- Pavel, J. (2006). *Efektivnost a transparentnost obecních obchodních společností*. [online]. Praha: Transparency International. [cit. 2012-11-05]. Dostupné z: [http://www.transparency.cz/doc/vz\\_obecni\\_firmy\\_pavel.pdf](http://www.transparency.cz/doc/vz_obecni_firmy_pavel.pdf).
- Pospíšil, P. (2012). *Územní samosprávné celky jako zřizovatelé, zakladatelé a společníci právnických osob*. [online]. Brno. [cit. 2013-02-11] Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/18728/pravf\\_d/DISERTACNI\\_PRACE\\_PhD\\_FINAL.pdf](http://is.muni.cz/th/18728/pravf_d/DISERTACNI_PRACE_PhD_FINAL.pdf). Disertační práce. Masarykova univerzita. Školitel: Petr Havlan.
- Potůček, M. (2005). Trh, stát a občanský sektor jako regulátory života společnosti. In: Potůček a kol., *Veřejná politika*. Praha: Sociologické nakladatelství, s. 85–120.
- Punch, K. (2008). *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál.
- Rafoss, K. & Troelsen, J. (2010). Sports facilities for all? The financing, distribution and use of sports facilities in Scandinavian countries. *Sport in Society*, 13(4), 643–656.
- Ramchandani, G. & Taylor, P. (2011). Quality Management Awards and Sports Facilities' Performance. *Local Government Studies*, 37(2), 121–143.
- Rawls, J. (1995). *Teorie spravedlnosti*. Praha: Victoria publishing.
- Riordan, J. & Krüger, A. (2007). *The international politics of sport in the 20th century*. London, UK: Routledge.
- Robinson, L. (2004). *Managing public sport and leisure services*. London: Routledge.
- Rousek, P. (2011). *Analýza vybraných veřejných služeb na municipální úrovni*. Praha. [cit. 2013-02-21] Dostupné z: [http://www.vse.cz/vskp/show\\_evskp.php?evskp\\_id=29134](http://www.vse.cz/vskp/show_evskp.php?evskp_id=29134). Disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Školitel: František Ochrana.
- Sekot, A. (2010). Sport and Physical Activities in Czech Republic. *Sport Science Review*, 19(1–2), 159–176.

- Šiřáková-Beblavá, E. (2009). Methods of Services Provision in Slovak Towns. *Central European Journal of Public Policy*, 3(1), 4–16.
- Slepičková, I. (2000). *Sport a volný čas*. Praha: Karolinum.
- Slepičková I. (2009). Obce s rozšířenou působností jako přirozená regionální centra péče o sport. *Česká kinantropologie*, 13(3), 146–155.
- SPSS Inc. (2008). Released 2008. SPSS Statistics for Windows, Version 17.0. Chicago: SPSS Inc.
- Špaček, O. (2011). Sport pro všechny? Sociální nerovnosti a sportovní aktivity. *Sociální Studia*, 8(1), 53–78.
- Špaček, O. (2014). Sportování a česká společnost: zdroje rozdílů ve sportovní participaci. [online]. Praha. [cit. 22. 6. 2014]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/134485>. Disertační práce. Univerzita Karlova v Praze. Školitel: Dino Numerato.
- Špaček, O. & Šafr J. (2010). Volný čas, sport a kulturní vkus: rozdíly podle společenského postavení. In: Maříková, H., Kostelecký, T., Lebeda, & Škodová, M. (eds.). *Jaká je naše společnost? Otázky, které si často klademe....* Praha: Sociologické nakladatelství, s. 81–99.
- Torkildsen, G. (1999). *Leisure and recreation management*. London: Routledge.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, 9(4), 545–556.
- Váně, J. (2007). *Teorie spravedlnosti. Pokus o typologii*. [online]. Brno. [cit. 14. 1. 2014]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/9845/ff\\_d/DISERTACE-archiv.pdf](http://is.muni.cz/th/9845/ff_d/DISERTACE-archiv.pdf). Disertační práce. Masarykova univerzita. Školitel: Radim Brázda.
- Vašíčková, J., Neuls, F. & Kudláček, M. (2013). Kritéria dobré praxe a zlepšování infrastruktur pro volnočasovou pohybovou aktivitu v místních podmínkách – Projekt Impala, část III. *Tělesná kultura*, 36(2), 67–95.
- Veal, A. J. (2010). *Leisure, sport and tourism, politics, policy and planning*. Wallingford, Oxfordshire, UK: CABI.
- Veselý, A. (2004). Společnost vědění jako teoretický koncept. *Sociologický časopis / Czech Sociological Review*, 40(4), 433–446.
- Veselý, A. (2012). Institucionalizace neodpovědnosti, efektivity, nebo konformity? Reformy organizací veřejných služeb v teorii akontability. *Sociologický časopis / Czech Sociological Review*, 48(4), 757–784.
- Wisniewski, M. & Stewart, D. (2001). Using the statutory audit to support continuous improvement in Scottish local authorities. *International Journal of Public Sector Management*, 14(7), 540–555.
- World Health Organization. (2003). *Health and development through physical activity and sport*. Geneva: World Health Organization, Noncommunicable Diseases and Mental Health, Noncommunicable Disease Prevention and Health Promotion.