

ZÁKLADY STRATEGICKÉHO ROZVOJE TĚLESNÉ KULTURY MĚST V ČESKÉ REPUBLICE

Jiří Skoumal, Vladimír Hobza

Fakulta tělesné kultury, Univerzita Palackého, Olomouc, ČR

Předloženo v září 2009

Výchozí ideou článku je koncepce tvorby strategického rozvoje tělesné kultury v obci a kraji na bázi organického spojení systémů všech institucí, podílejících se na vytváření žádoucích hodnot tělesné kultury v dané municipalitě. Vypracovaná metodika pro tvorbu a realizaci strategie rozvoje tělesné kultury v obci a kraji byla jako modelový proces aplikována na tvorbu strategie obcí Vyškov, Boskovice, Šternberk, v Jihomoravském a Libereckém kraji a může sloužit jako příklad metodického postupu při tvorbě a realizaci strategií rozvoje tělesné kultury v dalších obcích a krajích.

Klíčová slova: *management municipality, tvorba koncepce, veřejná správa.*

INSTITUCIONÁLNÍ A SYSTÉMOVÁ KRITÉRIA SPORTU* V ČESKÉ REPUBLICE

Proměny sportu v Evropě a na celém světě zasahují nikoliv bezvýznamně i tělesnou kulturu v České republice. V tělesné kultuře v České republice zaznamenáváme změny obsahu, struktury, organizace, ekonomie a vzdělávání. V české společnosti chápeme pohybovou aktivitu jako záležitost jedince, výraz jeho individuálních zájmů a životního stylu. Jde však i o činnost užitečnou z hlediska rozvoje celé společnosti. Přispívá ke kultivaci lidského potenciálu, podporuje etické hodnoty a fair play. Učí toleranci a zodpovědnosti. Rozvíjí duševní, fyzické a sociální kvality. Podporuje konstruktivní využití volného času, ale může také pomoci bojovat proti některým společenským problémům, jako jsou intolerance, bezcílnost, násilí, nadužívání alkoholu, požívání nezákonných drog. V České republice má

* Sport dle definice EU

tělesná kultura dostatečné institucionální zajištění. Je součástí vědeckého procesu i běžného všedního života. Všechny organizace působící v České republice v tělesné kultuře mohou realizovat svobodně svou činnost jako suverénní subjekty. Naprostá většina organizací působících v České republice v oblasti masového, výkonnostního a vrcholového sportu používá právní formu občanského sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Mimoto v oblasti sportu působí samozřejmě řada dalších subjektů s různou právní formou – společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti, příspěvkové organizace zřízené státem a obcemi atd. K 15. květnu 2000 bylo v ČR registrováno 42 302 občanských sdružení a 27 554 jejich organizačních jednotek s právní subjektivitou (*zdroj Český statistický úřad*). Tam, kde je definován společný zájem těchto organizací se státem a státními orgány, dochází k podpoře tělesné kultury státními orgány v souladu s přijatými zákonnými normami. Tento model odpovídá pluralitní a demokratické společnosti. „Nový“ systém finanční podpory NNO tělesné kultury v České republice se formoval od roku 1990. Historicky se zachoval rozhodující podíl dobrovolných spolků na zajišťování provozu, správy a financování tělovýchovných zařízení a vlastních pohybových aktivit. Objem obhospodařovaného majetku ve sportovních klubech a tělovýchovných jednotkách dosáhl hodnoty 53 269 mil. Kč. Na jeho správě a provozu se rozhodující měrou podílí tyto subjekty:

Český svaz tělesné výchovy (43 059 mil. Kč)

Česká obec sokolská (4 788 mil. Kč)

Autoklub České republiky (2 584 mil. Kč)

Sdružení technických sportů a činností (1 178 mil. Kč)

Orel (640 mil. Kč)

Český střelecký svaz (320 mil. Kč)

Státní rozpočet na údržbu a provoz tělovýchovných zařízení například v roce 2007 uvolnil 0,69 % z hodnoty majetku (cca 371 mil. Kč). Usnesením vlády ČR ze dne 6.ledna 1999 č.2 byla schválena Koncepce státní politiky v tělovýchově a sportu v České republice a v rámci jejího naplňování byly v roce 2000 schváleny další dva významné celostátní dokumenty, a sice Národní program rozvoje sportu pro všechny a Zásady komplexního zabezpečení státní sportovní reprezentace včetně systému výchovy sportovních talentů. Dalším splněným úkolem této celostátní koncepce bylo schválení Zákona č. 115/2001 o podpoře sportu, který je v platnosti od 1.4.2001. Ten stanovil v § 5 úkoly krajům a v § 6

podobné úkoly obcím. Podle tohoto zákona „kraje v samostatné působnosti vytvářejí podmínky pro sport, zejména:

- a) zabezpečují rozvoj sportu pro všechny a přípravu sportovních talentů, včetně zdravotně postižených občanů,
- b) zajišťují výstavbu, rekonstrukce, udržování a provozování svých sportovních zařízení,
- c) zabezpečují finanční podporu sportu ze svého rozpočtu .“

MODEL STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ TĚLESNÉ KULTURY OBCE, KRAJE

Strategický plán rozvoje tělesné kultury obce je součástí **strategického plánu rozvoje obce, kraje** - formulující ucelenou a reálnou představu o budoucím ekonomickém, sociálním a prostorovém rozvoji obce či kraje. Je definován jako proces, který zahrnuje tyto základní fáze :

Obr. 1 Fáze procesu strategického rozvoje tělesné kultury v obci, kraji

	FÁZE STRATEGIE	
1.	KONCEPČNÍ FÁZE <ul style="list-style-type: none"> • retrospektivní analýza • profil obce - faktory sociální <ul style="list-style-type: none"> - faktory politické -faktory ekonomické -faktory geografické 	
	SWOT analýza <ul style="list-style-type: none"> • tělovýchovných zařízení • veřejně prospěšných programů 	VIZE
2.	STRATEGICKÝ PLÁN	SCÉNÁŘ : <ul style="list-style-type: none"> • akcelerační • stimulační • stabilizační

3.	REALIZAČNÍ PROCES	INVESTICE Provedení Plnění Vyhodnocení
----	-------------------	---

(Pramen : Skoumal, 2004)

Jádrem **koncepční fáze (strategická analýza)** procesu strategického rozvoje tělesné kultury ve městě je úsilí o retrospektivní analýzu informací z oblasti tělesné kultury s cílem vytvořit spolupráci :

- ☐ zastupitelstva
- ☐ občanů
- ☐ výkonných orgánů obce
- ☐ zástupců podnikatelské sféry
- ☐ všech organizací neziskového sektoru

(veřejného i soukromého, které na území, či v regionu obce působí)

- ☐ specializovaných poradenských organizací
- ☐ aplikačních pracovišť vysokých škol

Tento společný proces má za úkol vytvořit **vizi** o budoucnosti tělesné kultury v obci a dát tomuto procesu tvorby vize řád a svoji logiku. Tato procesní cesta od počátečního po konečný stav tělesné kultury v obci může být zvládnuta vytvořením procesní mapy, která slouží lidem a pomáhá při diskuzích o redesignu tělesné kultury v jejich obci. Koncepční fáze procesu strategického rozvoje tělesné kultury v obci, kraji má patnáct kapitol. Úvod charakterizuje popis základních východisek obce a kraje. Pro přehlednost uvádíme názvy jednotlivých kapitol:

Charakteristika základních východisek obce a kraje:

- Vymezení území
- Všeobecná charakteristika obce, kraje
- Sociálně ekonomická analýza obce, kraje
- Technická infrastruktura obce, kraje

- Hospodářství a zaměstnanost obce, kraje
- Průmysl a stavebnictví obce, kraje
- Obchod a služby obce, kraje
- Institucionální podpora podnikání
- Zemědělství obce a kraje
- Souhrnná ekonomika obce a kraje
- Sociální infrastruktura (školství, zdravotnictví a sociální péče, kultura a volný čas, životní prostředí, cestovní ruch)

Dále se koncepční fáze věnuje analýze koncepčních dokumentů v oblasti rozvoje tělesné kultury v České republice, v obci, kraji a analyzuje koncepční dokumenty v oblasti tělesné kultury a sportu na úrovni státu. Další část této kapitoly je věnována empirickému šetření hodnotové orientace obyvatel obce, kraje¹ ve vztahu ke čtyřem tematickým okruhům:

1. zkvalitňování zdravého životního stylu
2. úroveň propagace tělovýchovy a sportu v obci, kraji
3. poptávka po sportovních a tělovýchovných aktivitách (vztah ke sportu)
4. požadavky a očekávání občanů od veřejné správy včetně oblasti podmínek pro tělovýchovu a sport.

Jako základní výzkumná technika je zpracován a zadavatelem odsouhlasen list šetření dotazníkového charakteru obsahující 24 otázek a 6 identifikačních znaků převážně demografického charakteru. Díky účinné spolupráci s krajskými úřady byly dotazníky rozdány prostřednictvím studentů vybrané sítě škol třem generacím obyvatel kraje. Každý student obdržel 3 dotazníky. Jeden vyplnil sám, zajistil vyplnění druhého dotazníku opačným pohlavím střední generace (rodič, známý, příbuzný ve věku 31-45 let) a dále zajistil vyplnění

¹ Poznámka: Náročnost a rozsah zadání v rámci kraje představuje velmi složitý úkol, který zahrnuje prakticky rozsah čtyř konkrétních empirických šetření sociologického charakteru. Vzhledem k ekonomickým, technickým a časovým možnostem pojal výzkumný tým tento úkol na základě kvantitativního přístupu jako diagnosticko-orientační sondu do oblasti čtyř uvedených tematických okruhů. Jako základní metoda byla uplatněna metoda matematicko-statistická, metoda terénního šetření a metoda dotazníková.

třetího dotazníku osobou stejného pohlaví ve věku nad 46 let (rodič, známý či příbuzný). Díky pochopení vedení středních škol se způsob sběru informací velmi osvědčil.

Logická provázanost tohoto dokumentu je dále doplněna „Analýzou prostředí pro realizaci tělovýchovy a sportu v občanských sdruženích“. Toto téma je sledováno z hlediska:

- podílu jednotlivých typů činností občanských sdružení
- velikosti organizace – počty členů
- cílové skupiny, jíž jsou služby občanských sdružení určeny
- projektů realizovaných v předešlém roce
- struktury pracovníků
- vzdělání tělovýchovných pracovníků
- spolupráce s orgány místní veřejné správy
- ekonomiky a financí

Další kapitola analyzuje podnikatelské aktivity ve sportu a tělovýchově v obci, kraji. Téma je sledováno v následujících oblastech:

- postavení tělesné kultury ve veřejném sektoru
- tělesná kultura jako ekonomický statek
- posuzování efektivnosti investic do sportu a tělovýchovy
- podnikatelské aktivity v tělesné kultuře
- rozpočet kraje a jeho bilanční určení
- kvantitativní analýza komerčních sportovních a tělovýchovných zařízení
- geografické členění komerčních sportovních a rekreačních aktivit

Dále se koncepce věnuje analýze stavu a úrovni školských zařízení a analýze a stavu sportu a tělovýchovy komunálního charakteru.

Syntetická – návrhová oblast dokumentu obsahuje strukturovanou souhrnnou SWOT analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a rizik tělovýchovného a sportovního potenciálu

obce, kraje. V této části je definována vize a cíle, marketingová strategie a produkto-tržní orientace v oblasti tělovýchovy a sportu.

Syntetická část vyúsťuje v akční plán, v němž jsou specifikovány priority rozvoje v časovém horizontu od termínu schválení koncepce. Struktura akčního plánu vychází z členění podle časového horizontu a podle jednotlivých marketingových celků:

- **Školská tělovýchova a sport**
- **Organizovaná tělovýchova a sport**
- **Pohybová aktivita neorganizované veřejnosti**
- **Komerční sport**
- **Sport jako součást cestovního ruchu**

Pro naplnění výše uvedených marketingových celků je nutné podpořit tyto oblasti marketingové strategie tělovýchovy a sportu:

a) Infrastruktura tělovýchovy a sportu

Vzhledem k požadavkům, potřebám a očekávání klientů a ke zvýšení úrovně vrcholového (výkonnostního), ale i rekreačního sportu je možné považovat tuto oblast za dominantní, je však nutno zvažovat, že je dále determinována a z ekonomicko-manažerského hlediska koncipována v územním plánu na základě urbanistických norem a kapacitních propočtů (Kopřiva, 2009; Hobza et al., 2009) .

Do marketingové strategie zejména patří:

- sportovní zařízení vnitřního a venkovního charakteru
- zlepšení dopravní infrastruktury (příjezdové cesty, parkoviště)
- orientační a informační systém s propojením na služby v cestovním ruchu
- cyklostezky a doprovodná zařízení (odpočívadla, campinky, podmínky pro piknik,

volné a upravené plochy pro hry, dětská hřiště, venkovní „třlocvičny“, lanové aktivity, malé penziony, atd.

b) Nabídka (produkty) tělovýchovy a sportu

Úkolem této oblasti je vytvořit celoroční nabídku aktivit, které vychází z historické zkušenosti, ale současně reagují na aktuální stav potřeb a požadavků všech věkových a sociálních skupin obyvatel města. (Skoumal, 2005)

c) Kvalita služeb

Kvalita služeb musí respektovat požadavky odběratelských skupin a tendence vývoje v dané oblasti. Příslušnou problematiku v širších souvislostech kvality veřejných služeb řeší mj. ISO, EFQM, CAF, BCS. Výkonností a kvalitou služeb v oblasti tělesné kultury vč. užšího zaměření na komunální rekreaci se zabývá Hamřík (2008) v 8. kapitole monografie Vybrané kapitoly z komunální rekreace (Dohnal, Hobza, et al.; 2008).

d) Rozvoj lidských zdrojů v tělovýchově a sportu

V současné době se tato oblast jeví jako velká slabina problematiky. Je možné to považovat za důsledek politického směřování v dané oblasti s následkem absence nového systému.

Úkolem v této oblasti je:

- analyzovat současný stav
- vytvořit strategii v personální oblasti práce
- podporovat a vytvářet obsah a systém vzdělávání (Skoumal, 2005)

e) Marketing a marketingová komunikace v oblasti tělovýchovy a sportu

V této oblasti je nutné se zaměřit na:

- prosazení strategie do každodenního života občanů města
- propojení strategie sportu a tělovýchovy se strategií cestovního ruchu
- sportovní reklamu – podporu prodeje - PA
- zpětnou vazbu/ monitoring (Skoumal, 2004)

f) Systém řízení tělovýchovy a sportu

Vytvoření systému a v jeho rámci koncepce, organizace a řízení práce je nezastupitelné.

Souběžně je nutné vytvořit podmínky pro skupinovou i osobní iniciativu, spoluúčast, kreativitu a tvořivost všech v systému zúčastněných subjektů. V mnohých případech je doporučováno zřízení samostatné příspěvkové organizace města, v jejíž kompetenci jsou obsaženy klíčové organizační, řídicí a realizační kompetence v oblasti rozvoje sportu. (Novotný & Hobza, 2008).

Pro každé opatření a každý dílčí projekt je určen garant a časový horizont realizace. Dle zadání jsou v rámci Akčního plánu zpracována opatření a projekty pro časový horizont do 3 a 5 let:

- a) Opatření a projekty, jejichž realizace započne v tříletém období
 - Opatření, garant, realizační období
 - Projekt, garant, realizační období, zdroj financování
- b) Výhledové záměry pro období po roce 2009

Tab. 1

Případová studie programu „Infrastruktura tělovýchovy a sportu“

Souhrnný popis návrhu projektu Program rozvoje tělovýchovy a sportu	Strategická oblast: Infrastruktura tělovýchovy a sportu
MARKETINGOVÝ REGION	Vyškov
NÁZEV PROJEKTU	Grant podpory investorů do infrastruktury v oblasti tělovýchovy a sportu ve Vyškově
PŘEDKLADATEL/ŽADATEL PROJEKTU/GARANT	Město Vyškov Privátní subjekty
UMÍSTĚNÍ PROJEKTU	Vyškov
STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA <ul style="list-style-type: none"> ○ CÍLE ○ AKTIVITY ○ VÝSTUPY (MAX. 10-15 ŘÁDKŮ)	<ul style="list-style-type: none"> • Cílem programu podpory investorů do infrastruktury tělovýchovy a sportu ve Vyškově je zajištění infrastruktury pro tělovýchovu a sport. Program vychází z rozvojových koncepcí v jednotlivých obcích podle jejich sportovní funkčního, stavebního a technického stavu a zajištění propojení i na JMK, CR. Budoucí sportovní zařízení by měla brát ohled na co možná nejširší vrstvy sportujících, na jejich životní styl, výkonnost a různé motivy. Budou atraktivně a účelově umístěna a forma nabídky pohybových aktivit bude vycházet za zdravotních, rekreačních, sociálních a kulturních aspektů. Sloužit budou k aktivitám pro rekreaci, sport a stanou se kulturně – společenskými středisky obce. Pestrostí nabízených aktivit a novými pohybovými a herními formami se stanou vysoce atraktivními. • Výstupem je odstranění monotónnosti a neatraktivnosti sportovních zařízení.

ČASOVÝ HARMONOGRAM PŘÍPRAVY A REALIZACE	<ul style="list-style-type: none"> • návrh - 2009 • zpracování - jaro 2010 • realizace – podzim 2010 – podzim 2012
ROZPOČET A ZPŮSOB FINANCOVÁNÍ (OBEC, KRAJ, STÁT, EU, PRIVÁTNÍ, KOMBINOVANÉ)	4 500 000,-Kč - pravidelně na každý rok Zdroje financování – kombinované - kraj, obce, ČR, EU, soukromé subjekty
STAV PŘÍPRAVENOSTI (DOKUMENTACE A J.)	Dokumentace - Koncepce rozvoje tělovýchovy a sportu ve Vyškově; Jihomoravském kraji

DISKUSE

Rozložení dotací na podporu sportu a tělovýchovy se od roku 2000 vyvíjí výrazně ve prospěch územních celků (Hobza & Cíkl, 2007). Nejen, že tento trend odpovídá vývoji ve vyspělých zemích, ale především vyrovnává předchozí extrémní centralizmus, uplatňovaný v rámci socialistického plánování ve sportu a tělovýchově.

Souběžně se zvyšováním dotací dochází ke zpřesňování a konkretizaci dotační politiky do tělesné kultury v municipalitách obecně, jsou na základě zpracovaných koncepcí vypisovány cíle, programy a ty jsou naplňovány konkrétní dotační politikou, která je i vyhodnocována. Rovněž dochází k výraznému posunu od dříve prioritně proklamované podpory sportu ke komplexnější podpoře ve smyslu veřejné prospěšnosti a orientaci na potřeby obyvatelstva; taktéž v provázanosti na ostatní oblasti rozpočtu, tj. ekonomiku municipalit, kulturu, podnikání, cestovní ruch, atd. Těmito trendy se nelišíme od moderních koncepcí, uplatňovaných ve vyspělých zemích EU už téměř 20 let.

Velké rezervy lze prozatím spatřovat ve vyhodnocování cílů, efektů a kritériálním posuzování grantové politiky, neboť programové financování ve své teoretické podobě prozatím neproniklo do municipalit.

ZÁVĚR

Strategický rozvoj tělesné kultury měst a krajů v České republice prezentuje souborný dokument k programové podpoře komplexního rozvoje tělesné výchovy a sportu v rámci

regionální politiky. Je koncipován na bázi organického spojení systémů všech institucí, podílejících se na vytváření žádoucích hodnot tělesné kultury v dané municipalitě a má strukturu vyplývající z aplikace zásad moderního managementu veřejné správy. V mnohých oblastech je provázán s Programem rozvoje cestovního ruchu, se kterým má několik společných záměrů a cílů. Obě koncepce mají společného jmenovatele ve volném čase, volnočasových aktivitách, životním stylu, řeší regenerační a biomedicínský aspekt lidské stránky, společnou stránkou je také oblast podnikání, podpory zaměstnanosti atd.

V současné době jsou podle výše navrhovaných zásad realizovány koncepce vybraných krajů (JMK, LK, KHK, MSK, OLK, ...) a měst (Vyškov, Boskovice, Šternberk ...), čímž jsou teoretické poznatky oboru rekreologie rozšiřovány v praxi.

Na základě zpracovaných koncepcí „Rozvoje sportu a tělovýchovy“ dochází na municipalitách k postupné iniciaci územního plánu v oblasti sportovní infrastruktury - především na základě nově připravovaných norem architektů, kapacitního plánování a poptávkově orientované potřeby obyvatelstva. Souběžně také dochází k upřesňování dotační politiky v této oblasti, její prohlubující diferenciaci a vyšší provázanosti na cíle. Rozhodující míru v uplatňování nových poznatků má však politická vůle zastupitelstev a jejich schopnost spolupráce s místními zainteresovanými subjekty a občany.

REFERENČNÍ SEZNAM

- Dohnal, T., Hobza, V., Skoumal, J., Kotíková, H., Čihovský, J., & Vaňurová, R. (2006). *Analýza současného stavu tělovýchovy a sportu v Moravskoslezském kraji*. Moravskoslezský krajský úřad - projekt v rámci Moravskoslezského kraje. Olomouc: FTK UP v Olomouci.
- Dohnal, T., Hobza, V., Skoumal, J., Kotíková, H., Čihovský, J., & Vaňurová, R. (2007). *Analýza současného stavu tělovýchovy a sportu ve Středočeském kraji*. Projekt pro Středočeský krajský úřad. Olomouc: FTK UP v Olomouci.
- Dohnal, T., & Hobza, V. et al. (2008). *Vybrané kapitoly z komunální rekreace*. Olomouc: FTK UP Olomouc.
- Hobza, V., Dohnal, T., & Mitáš, J. (2009). Ekonomicko-manažerské souvislosti tvorby koncepce sportovní infrastruktury municipalit. In. Flemr, L et al. *Tvorba prostorových podmínek pro aktivní životní styl v ČR*. Praha: Karolinum. In press.

- Hobza, V., & Cikl, R. (2007). Subsidization policy in sports and physical training in the Czech Republic. *Acta Universitatis Palackianae Olomucensis. Gymnica*, 37(3), 15–20.
- Kopřiva, M. (2009). Urbanistické ukazatele sportovní vybavenosti v praxi. In. Flemr, L et al. *Tvorba prostorových podmínek pro aktivní životní styl v ČR*. Praha: Karolinum. In press.
- Novotný, J., & Hobza, V. (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. Praha: VŠE, Nakladatelství Oeconomica. ISSN 1802–8470.
- Skoumal, J. (2004). The General Structure of the Regional Sport Development in the Czech Republic. In *Physical activity in integrating Europe: 75 lat AWF Warszawa* (pp. 297–314). Warszawa: Akademia Wychowania Fizycznego (Warszawa).
- Skoumal, J. (2005). Koncepce rozvoje tělesné kultury kraje - přínos pro konkurenceschopnost regionu [CD]. In M. Hrdý (Ed.), J. Ježek (Ed.), *REGIO 2005 Konkurenceschopnost podniků a regionů v EU a ve světě: sborník z příspěvků z mezinárodní vědecké konference* (pp. 471–475). Plzeň: Západočeská univerzita.
- Skoumal, J. (2004). Cestovní ruch - nový prostor pro management sportu [CD]. In *Cestovní ruch, regionální rozvoj a školství: 9. mezinárodní konference* (pp. 1–5). Tábor: Jihočeská univerzita.

Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.
Katedra rekreologie
FTK UP Olomouc
Tř. Míru 115
771 11 Olomouc
jiri.skoumal@upol.cz

THE PRINCIPLES OF THE PHYSICAL CULTURE STRATEGIC DEVELOPMENT IN COMMUNITIES IN THE CZECH REPUBLIC

The starting idea of the article is a concept of creating a physical culture strategic development of a community or region that is based on an organic system integration of all institutions that participate in creating positive community values in the field of physical culture. The methods elaborated to create and implement a physical culture strategic development of a community or region were applied as a model process when creating a strategy of communities such as Vyškov, Boskovice, Šternberk and regions such as South Moravia and Liberec. They can exemplify the methodical procedure used when creating and implementing a physical culture strategic development in a community or region.

Key words: *municipality management, concept creation, public administration.*