

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2023

Bc. Lukáš Chalupa

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

Principy good governance ve vybrané sportovní organizaci

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Mgr. Michaela Kaprálková, M. A.

Vypracoval:

Bc. Lukáš Chalupa

Praha, květen 2023

Prohlašuji, že jsem závěrečnou diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

.....

podpis diplomanta

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

V první řadě bych rád poděkoval vedoucí práce Ing. Mgr. Michaele Kaprálkové, M. A. za odbornou pomoc při konzultacích od volby tématu až po jeho celkové zpracování. Dále bych také chtěl poděkovat Asociaci malého fotbalu České republiky a jejímu představiteli Janu Pinkavovi za umožnění výzkumu a výbornou spolupráci v rámci jeho průběhu.

Abstrakt

Název: Principy good governance ve vybrané sportovní organizaci

Cíle: Hlavním cílem této práce je na základě zkoumání jednotlivých principů konceptu good governance dojít k celkovým a dílčím výsledkům pro vybranou sportovní organizaci.

Metody: Výzkum je rozdělen do čtyř oblastí, kde každá obsahuje jiný počet principů. Principy se dále člení na indikátory. Prostřednictvím obsahové analýzy relevantních dokumentů a doplňujícího rozhovoru s představitelem vybrané organizace se tyto indikátory následně hodnotí. Pro všechny proměnné poté vzejdou výsledky, jež jsou statisticky i textově interpretovány.

Výsledky: Výsledky poukazují na aktuální situaci organizace v oblastech transparentnosti, demokratických procesů, interní kontroly a společenské odpovědnosti. Dle výsledných skóre si organizace nejlépe vede v otázkách transparentnosti. Nejhůře potom v rámci společenské odpovědnosti.

Klíčová slova: neziskové organizace, malý fotbal, řízení a správa ve sportu

Abstract

Title: Principles of Good Governance in a Selected Sports Organisation

Objectives: The main aim of this work is via exploring of each principle of good governance concept reaching overall and partial results for the selected sports organization.

Methods: Research is divided into four dimensions where each one contains different number of principles. Principles are divided into indicators. While using content analysis of relevant documents and additional interview with representative of a selected organization are these indicators rated. For all the variables then results come out which are statistically and via text interpreted.

Results: Results show a recent situation of the organization in dimensions of transparency, democratic processes, internal control and social responsibility. According to final results organization leads its best in questions of transparency. On the other hand, its worst is in the framework of social responsibility.

Keywords: non-profit organizations, minifootball, sports governance

Obsah

Úvod	11
1 Organizace ve sportovním prostředí	12
1.1 Spolky	15
2 Charakteristika malého fotbalu	17
2.1 Instituce v malém fotbale	18
3 Pojetí konceptu good governance	22
3.1 Good governance ve sportu.....	24
3.1.1 Organizace „Play the Game“	26
3.1.2 Projekt „National Sports Governance Observer“	28
3.1.3 Příklady zkoumaných sportovních asociací.....	32
4 Cíle a úkoly práce	36
5 Metodika práce	37
5.1 Výzkumný soubor a pracovní postup.....	37
5.2 Sběr informací, použité metody a interpretace výsledků	38
6 Výsledky	41
6.1 Oblast I – Transparentnost	41
6.1.1 Komentář k oblasti „Transparentnost“	47
6.2 Oblast II – Demokratické procesy.....	49
6.2.1 Komentář k oblasti „Demokratické procesy“	56
6.3 Oblast III – Interní odpovědnost a kontrola	58
6.3.1 Komentář k oblasti „Interní odpovědnost a kontrola“	68
6.4 Oblast IV – Společenská odpovědnost.....	70
6.4.1 Komentář k oblasti „Společenská odpovědnost“	80
6.6 Celkové výsledky	82
6.6.1 Shrnutí a doporučení	86

Závěr	90
Seznam použitých zdrojů	91
Seznam tabulek	96
Seznam obrázků.....	97
Seznam grafů.....	98
Seznam příloh.....	99

Seznam použitých zkratk

aj. – a jiné

AMF – Asociace malého fotbalu ČR

apod. – a podobně

č. – číslo

ČR – Česká republika

EMF – Evropská federace malého fotbalu

EURO – Mistroství Evropy

FAČR – Fotbalová asociace ČR

FIBA – Federace mezinárodních basketbalových asociací

FIFA – Federace mezinárodních fotbalových asociací

IIHF – Mezinárodní federace ledního hokeje

MS – Mistroství světa

např. – například

NSA – Národní sportovní agentura

NSGO – National Sports Governance Observer

OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná

pozn. – poznámka

SGO – Sports Governance Observer

tzv. – tak zvaný

WMF – Světová federace malého fotbalu

Úvod

Problematika řízení a správy organizací se netýká pouze sportovního odvětví, ale zasahuje do různých oblastí. Koncept good governance má v obecném pojetí nastínit zásady, jakým způsobem v rámci organizací vládnout a vyhnout se tak negativním jevům, které jsou s vládnutím spojeny. Nicméně to neznamená, že dobrý výsledek automaticky přisuzuje organizacím pozitivní status a veškeré další praktiky by byly nadbytečné. Jedná se totiž o běh na dlouhou trať a všechny subjekty by tak měly být odpovědné v implementování praktik, postupů a doporučení i po konci výzkumu, pokud jim tyto skutečnosti nejsou lhostejné a v rámci své interní politiky dbají na dodržování hodnot, které koncept odráží. Především to jsou demokracie, odpovědnost, otevřenost a efektivita.

Jako subjekt zkoumání v této práci byla zvolena nestátní nezisková organizace, která operuje ve sportovní oblasti. Jedná se o Asociaci malého fotbalu České republiky, jež v rámci daného sportu vystupuje jako nejvyšší autorita na našem území. I přes velkou popularitu tohoto sportu v hlavním městě, ale i v ostatních oblastech, je malý fotbal provozován amatérsky na všech svých úrovních. Zda za popularitu může právě daná asociace, je otázkou. Nicméně se jí nedá odepřít velký kus práce v propagaci a rozvoji této zmenšené verze fotbalu. Na rozdíl od jiných forem fotbalu, jako je například futsal, není tento sport zaštiťován fotbalovými svazy, což může být v určitých situacích limitující, ale v jiných zase optimální, pokud se jedná třeba o spojení s různými skandály.

Práce se dělí do šesti kapitol. První tři kapitoly se zabývají teoretickými východisky zvoleného tématu od organizací ve sportovním prostředí, přes charakteristiku daného sportu až po pojetí konceptu good governance. Pořadí bylo zvoleno tak, aby na sebe tyto kapitoly plynule navazovaly a v určitých situacích se obsahově prolínaly, což má za úkol umožnit potenciálním čtenářům lepší orientaci napříč textem.

Čtvrtá kapitola popisuje cíl práce, kterým je prostřednictvím zkoumaných principů dosáhnout výsledků ve zvolených oblastech vybrané organizace, a úkoly, které bylo nutné průběžně plnit v cestě za úspěšným zpracováním projektu. Svým obsahem na tuto část navazuje pátá kapitola, která se věnuje metodice práce. Jsou zde vysvětleny veškeré použité metody, postupy a způsoby dosažení výsledků, včetně jejich interpretace, která je následně součástí šesté kapitoly obsahující veškeré dosažené výsledky, jejich statistické zpracování včetně komentářů a doporučení pro jednotlivé oblasti.

1 Organizace ve sportovním prostředí

Sport obecně se už po delší dobu dá označit za celospolečenský fenomén. Svou existencí ovlivňuje národní hospodářství i ekonomii celkově (Hobza & Rektořík, 2006). Kromě ekonomické a společenské oblasti, se dají pozorovat vlivy různých činitelů i v politické oblasti. Jako příklady těchto činitelů lze uvést:

- rozšiřování podnikatelské činnosti ve sportu;
- nárůst pracovních míst;
- nárůst marketingu, sponzoringu, reklamy;
- zvyšování konkurence v nabízených produktech;
- sport jako součást životního stylu;
- množství volného času (Durdová, 2019).

Každá organizace ve sportovním prostředí, bez ohledu na její poslání a cíle, potřebuje své aktivity financovat z vhodných zdrojů. Novotný a kol. (2011, s. 102) ve svém obecném modelu vícezdrojového financování sportu rozlišuje *vrcholový sport* a *sport pro všechny*. První zmíněný čerpá především ze sponzoringu, reklamy a vysílacích práv. Druhý je závislý na veřejných rozpočtech a výdajích domácností.

Pro upřesnění finančních zdrojů plynoucích do sportu je podle Hobzy & Rektoříka (2006, s. 12) vhodné rozdělit sportovní prostředí do tří oblastí – *tělesná výchova* (odehrává se během pedagogického procesu), *sport* (vykonávaná činnost má soutěžní charakter a soutěží se podle pravidel), *pohybová rekreace* (volnočasová aktivita provozována pro zábavu, vzdělání nebo odpočinek). Pro *sport* a *pohybovou rekreaci* to jsou veřejné rozpočty, vlastní příjmy, soukromé zdroje a prostředky poskytnuté od firem a domácností. Do *sportu* pak navíc plynou ještě finance ze sázkových her a loterií. *Tělesná výchova* získává zdroje z veřejných rozpočtů a domácností.

Působnost sportovních organizací zobrazuje také třísektorový model na *Obrázku 1*. Už podle názvu se dá předvídat, že pojednává o třech separátních sektorech, ve kterých působí různé sportovní subjekty. Jedná se o sektory – veřejný, neziskový a profesionální sport. První ze zmíněných zahrnuje veřejné orgány působící na tomto poli. Neziskový sektor, též dobrovolnický, je místem menších sportovních klubů, národních i mezinárodních svazů a všech ostatních subjektů organizujících činnost ve svém sportovním odvětví. Do posledního sektoru spadají profesionální sportovní kluby, ligy

a jiné soutěže a veškeré sportovní produkty (zboží a služby) komerčního charakteru (Nová a kol., 2016).

Obrázek 1: Třísektorový model ve sportovním prostředí



Zdroj: Vlastní úprava dle Nové a kol. (2016)

Národní hospodářství lze dle způsobu financování dělit na ziskové a neziskové, nebo jinými slovy na tržní a netržní. Sportovní organizace se nachází v obou oblastech, rozdílem je jejich poslání. Z hlediska právní formy se do ziskového sektoru řadí akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným a také osoby samostatně výdělečně činné (dále jen „OSVČ“). Příkladem mohou být profesionální sportovní kluby, profesionální sportovci nebo zařízení poskytující sportovní služby, jako jsou fitness centra nebo bazény (Rektořík a kol., 2015). Voráček (2012, s. 9) mezi ziskové organizace řadí ještě reklamní a marketingové agentury ve sportu, výrobce sportovního zboží nebo společnosti typu Sazka a.s. apod.

Neziskový sektor se pak dále ještě dělí na veřejný (státní), soukromý (nestátní) a sektor domácností. Organizace ve státním sektoru zřizuje stát, kraje, obce a jejich organizační složky a jsou financovány z veřejných zdrojů (Pelikánová, 2016). Oproti tomu v nestátním sektoru jsou primární zdroje soukromého charakteru. Je tady ale možnost podpory z veřejných zdrojů. Sektor domácností plní roli konzumenta a má velký vliv na kvalitu nabízených produktů (Rektořík a kol., 2015). I když je velikost ziskového sektoru ve sportu menší, jeho význam se zvětšuje. Oba sektory se vzájemně doplňují a podmiňují (Novotný a kol., 2011).

Rozlišují se dva typy neziskových organizací dle poslání, dělí se na organizace veřejně prospěšné a vzájemně prospěšné. Jak již vyplývá z názvu, roli hraje cílová skupina.

Veřejně prospěšné mají plnit účel pro veřejnost celkově, zatímco vzájemně prospěšné pouze pro určitou skupinu lidí (Hejduková & Hommerová & Krechovská, 2018). Dalším aspektem pro jejich členění je financování. V této oblasti se neziskové organizace řadí do čtyř následujících skupin:

- organizace financované pouze z veřejných zdrojů;
- organizace financované zčásti z veřejných zdrojů a zčásti z vlastních zdrojů;
- organizace financované ze soukromých zdrojů;
- organizace, které jsou z podstatné části financované poskytováním svých služeb veřejnosti (Rektořík, 2000).

Státní i nestátní neziskové organizace sdílí společně některé ze základních znaků. S výjimkou organizačních složek státu a územních samosprávných celků, jsou ale všechny právnickými osobami. Účelem jejich existence není podnikání, ani tvorba zisku. Zakládají se pro uspokojení potřeb občanů a komunit. Rozdílem je například otázka členství, které u nestátních neziskových organizací vzniká dobrovolně (Rektořík a kol., 2015). V obecném pojetí neziskového sektoru se mezi státní neziskové organizace právní formou řadí organizační složky (státu a územních samosprávných celků) a příspěvkové organizace. Jako nestátní neziskové organizace vystupují:

- spolky;
- ústavy;
- odborové organizace;
- nadace a nadační fondy;
- obecně prospěšné společnosti;
- zájmová sdružení právnických osob;
- politické strany a hnutí;
- registrované církve a náboženské společnosti;
- veřejné výzkumné instituce;
- školské právnické osoby;
- honební společenstva (Pelikánová, 2018).

Strukturu sportovního prostředí v České republice rozděluje Nová a kol. (2016, s. 47) do tří úseků, které na sebe vzájemně působí:

- zastřešující sportovní organizace (sdružují jednotlivé sportovní svazy a kluby);
- samostatné sportovní organizace (sdružují určitý druh sportu, skupinu sportů);

- sportovní kluby a tělovýchovné jednoty.

Ačkoliv se třetí supina dá považovat za stavební kámen českého sportovního prostředí, nejvýznamnější skupinou jsou samostatné sportovní organizace. Mají totiž stěžejní vliv na organizování a provádění sportovních aktivit, podporu jednotlivých sportovních klubů a tělovýchovných jednot v různých oblastech nebo zajištění a přípravu národních reprezentací. Následně se pak sdružují do zastřešujících organizací (Nová a kol., 2016). z právního hlediska je nejběžněji užívanou formou pro sportovní organizace spolek, a to i pro kluby. Výjimku tvoří pouze profesionální kluby v určitých sportech jako je například fotbal. Vyplývá to z jednoduchosti jeho fungování, od založení až po případný zánik (Hendrich, 2019).

1.1 Spolky

Spolky zakládají alespoň tři lidé, kteří sdílí společný zájem. Členství je založeno výhradně na dobrovolnosti. Jelikož spolky patří mezi (nestátní) neziskové organizace, jejich hlavní náplní nemůže být podnikatelská činnost. Účelem je naplňovat, prosazovat či rozvíjet zájmy, kvůli kterým byl daný subjekt založen. Výdělečnou činnost mohou spolky praktikovat jako vedlejší neboli doplňující k hlavní činnosti. Příjmy z těchto činností však mohou být využity pouze pro financování aktivit nebo správy organizace (Zákon č. 89/2012 Sb., §214–217).

Klíčovým dokumentem pro fungování spolku jsou stanovy. Dle zákona č.89/2012 Sb., §218 musí tento dokument obsahovat minimálně:

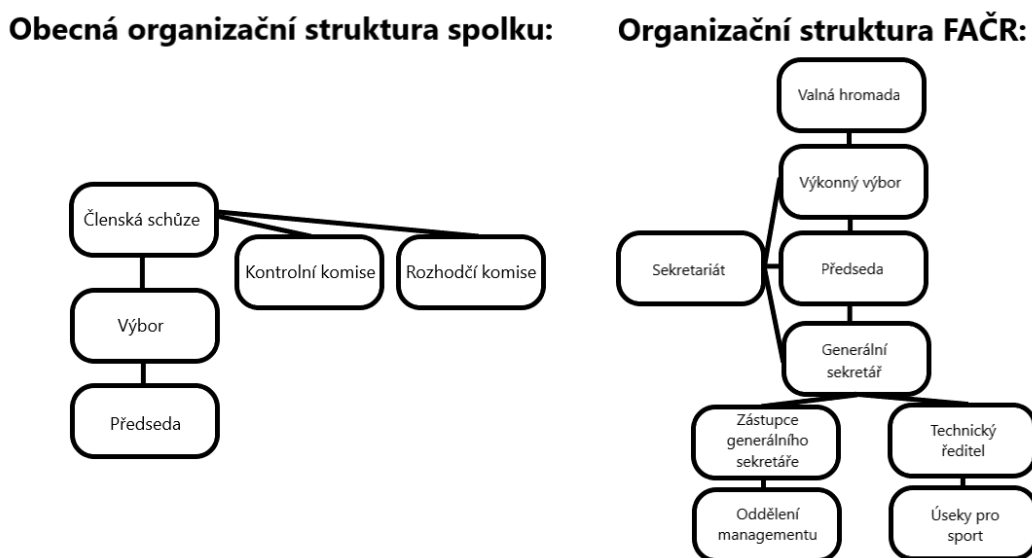
- název a sídlo;
- účel (poslání);
- práva a povinnosti členů vůči spolku (nebo alespoň způsob vzniku práv a povinností);
- stanovení statutárního orgánu.

Spolek může zakládat pobočné spolky, u nichž musí být z názvu identifikovatelná propojenost mezi hlavním a vedlejším spolkem (Zákon č. 89/2012 Sb., §228). Jako příklad můžeme uvést sportovní svaz a jeho přidružené oblastní, krajské nebo okresní svazy, které oficiálně figurují jako pobočné spolky.

Jako nejvyšší orgán spolku, pokud neurčí stanovy jinak, vystupuje členská schůze. Statutární orgán, vykonávající pravomoc nejvyššího orgánu v období mezi členskými

schůzemi, může být individuální (předseda), nebo kolektivní (výbor). Další orgány mohou být rozhodčí a kontrolní komise, popř. jiné orgány zřízené dle stanov (Zákon č. 89/2012 Sb., §243–247). Obecné organizační schéma spolku ve své publikaci uvádí Čáslavová (2019, s. 64), dostupné je na *Obrázku 2* společně v porovnání s organizační strukturou Fotbalové asociace České republiky (dále jen „FAČR“).

Obrázek 2: Porovnání obecné organizační struktury s organizační strukturou FAČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle Čáslavové (2019) a FAČR (2022)

Nejvyšší autorita fotbalu u nás, FAČR, ve svém schématu neuvádí existenci volených komisí, kterými jsou kontrolní, revizní a odvolací komise, ačkoliv jsou zřízeny. Součástí jsou pak ještě další orgány jako Řídící komise pro Čechy a Moravu, Ligové shromáždění nebo Etická komise (FAČR, 2019). Obě schémata se zakládají na stejném principu, pomíneme-li nezaznačení jednotlivých komisí. Větší organizace, jako je třeba FAČR, disponuje daleko větším množstvím úseků a oddělení nebo také komisí, než je tomu u menších svazů a asociací. Pod svými křídly má také futsal, který sice má svůj vlastní svaz, ale oficiálně vystupuje jako zvláštní člen FAČR (Chalupa, 2020), a plážový fotbal.

2 Charakteristika malého fotbalu

Už podle názvu je patrné, že „malý fotbal“ historicky vychází z „klasického fotbalu“. Přesto některým stále dělá problém rozeznání jednotlivých sportů, když do komparace započteme ještě futsal a sálovou kopanou. v *Tabulce 1* níže je dostupné srovnání klíčových atribut každého z těchto odvětví.

Tabulka 1: Porovnání základních pravidel fotbalu, futsalu, sálového fotbalu a malého fotbalu

Fotbal	Futsal	Sálový fotbal	Malý fotbal
<i>povrch:</i> přírodní, umělý nebo hybridní (zelená barva)	<i>povrch:</i> ze dřeva nebo umělého materiálu	<i>povrch:</i> ze dřeva, syntetických nebo umělých materiálů	<i>povrch:</i> přírodní, umělý nebo hybridní (zelená barva)
<i>rozměry hřiště:</i> 90-110 m x 45-90 m	<i>rozměry hřiště:</i> 25-42 m x 16-25 m	<i>rozměry hřiště:</i> 28-40 m x 16-20 m	<i>rozměry hřiště:</i> 46-50 m x 26-30 m
<i>velikost branek:</i> 7,32 m šířka; 2,44 m výška	<i>velikost branek:</i> 3 m šířka; 2 m výška	<i>velikost branek:</i> 3 m šířka; 2 m výška	<i>velikost branek:</i> 4 m šířka; 2 m výška
<i>počet hráčů:</i> 10 + 1; omezená střídání	<i>počet hráčů:</i> 4+1; neomezená střídání	<i>počet hráčů:</i> 4 + 1; neomezená střídání	<i>počet hráčů:</i> 5 + 1; neomezená střídání
<i>doba hry:</i> 2 x 45 minut; hrubý čas	<i>doba hry:</i> 2 x 20 minut; čistý čas	<i>doba hry:</i> 2 x 20 minut; čistý nebo hrubý čas	<i>doba hry:</i> 2 x 25 (30) minut; hrubý čas

Zdroj: Vlastní zpracování dle Pravidlové komise FAČR (2022); FIFA (2020); České federace sálového fotbalu (2019); Moeze (2018) a Horna (nedatováno)

Herní povrch je shodný v pravidlech fotbalu i malého fotbalu. Další základní pravidla malého fotbalu jsou však specifická oproti dalším srovnávaným sportům. Velikost hřiště a branek, počet hráčů i doba hry se přibližuje spíše sálovému fotbalu a futsalu než fotbalu. S fotbalem má stejné měření doby hry, jelikož se hraje na hrubý čas.

Malý fotbal, v anglickém znění „Minifootball“, má ale jisté výjimky, které se týkají počtu hráčů. V určitých případech se může počet hráčů měnit, z klasických 6 (5+1) může být počet omezen, nebo navýšen. Můžeme se tedy setkat i s počty jako jsou 5, 7 nebo 8 hráčů.

Unikátem je „Arena Soccer“, které se podrobněji věnuje nadcházející část této práce (Moez, 2018).

Je těžké určit přesnou dobu vzniku tohoto sportu, ačkoliv jeho vývoj je úzce spjat s fotbalem. Oficiální zmínky hovoří o 50. letech minulého století na území Brazílie (Horn, nedatováno). Počátky zmenšených forem fotbalu obecně se nicméně datují už trochu dříve, a to do 30. let, taktéž na jihoamerickém kontinentu, ale tentokrát v Uruguayi. Téměř společný vývoj měl sálový fotbal a futsal (Kresta, 2009).

Na našem území v 60. a 70. letech 20. století začínal souběžně jak malý, tak sálový fotbal. Kresta (2009, s. 15) dokonce označil malý fotbal za oficiálního předchůdce futsalu v České republice (dále jen „ČR“). Vznik těchto menších variant urychlovaly především nižší požadavky počet hráčů a menší rozměry herní plochy. Jako další důvod lze uvést poměry v tehdejší Československu, kdy bylo shromažďovací právo značně omezeno a například sportovní činnost vykazovala znaky určité nezávislosti na režimu.

Důležitou roli hrála v minulosti „Hanspaulská liga“, která se dodnes těší velké popularitě v hlavním městě. První ročníky se začaly konat na začátku 70. let minulého století (Kresta, 2009). V roce 1971 vznikla první oficiální soutěž v malém fotbale, a to „malofotbalová“ liga v Olomouci (Horn, nedatováno). Organizaci soutěží zprostředkoval „Svaz socialistické mládeže“. Po revoluci, v roce 1989, se od malého fotbalu odštěpil futsal a oba sporty pokračovaly separátně (AMF ČR, nedatováno).

„Malý fotbal je míčový sport, který se hraje většinou na umělé trávě a na ploše, která představuje přibližně třetinu velkého fotbalového hřiště (Horn, nedatováno).“

2.1 Instituce v malém fotbale

V současné době je u nás malý fotbal pod křídly „Asociací malého fotbalu České republiky“ (dále jen „AMF ČR“), jejíž hlavním cílem je organizace soutěží tohoto sportu v naší republice pro věkové kategorie od 15 let až po veterány. Podobně jako u jiných sportů, jsou i u malého fotbalu národní asociace součástí větších nadnárodních asociací. Na území Evropy je to „European Minifootball federation“ (dále jen „EMF“) a celosvětově „World Minifootball federation“ (dále jen „WMF“) (AMF ČR, nedatováno). Profesionalitu, se kterou je k tomuto sportu v asociálním pojetí přistupováno, odráží skutečnost, že WMF předsedá bývalý předseda AMF ČR (Horn, nedatováno).

Světová federace malého fotbalu (WMF)

WMF je nejvyšší institucí malého fotbalu, jejíž účelem je především organizace, podpora, dohlížení a řízení tohoto sportu na celosvětové úrovni. Založena byla v roce 2008. Předsedou je Filip Juda, bývalý předseda AMF ČR, jak již bylo zmíněno (WMF, nedatováno). Zajímavostí je, že sídlem této světové federace je Praha a v oficiálním názvu užívá příponu „z. s.“, jakožto „zapsaný spolek“ (WMF, 2022). V současnosti jsou do organizovaných soutěží zapojeny miliony hráčů ve 144 zemích světa. Federace se přesto snaží navýšit svou členskou základnu a přivést více fanoušků na stadiony. Každé dva roky pořádá Mistrovství světa (dále jen „MS“) v malém fotbale (WMF, nedatováno).

Evropská federace malého fotbalu (EMF)

Za stejným účelem, akorát v Evropě, vykonává svou činnost EMF, která na tomto území působí jako uznaná konfederace v rámci WMF. Sídlem této neziskové organizace je taktéž Praha, kde byla, jako v jednom ze dvou měst, roku 2012 založena a registrována. Druhým městem byla Budapešť. Podobně jako ve fotbale, i malý fotbal na evropské úrovni pořádá své EURO a Ligu mistrů. Federace si zakládá na 5 hodnotách, které mají definovat její podstatu. Patří mezi ně účast, zábava, pocit pohody, sportovní chování a akce. Od těchto hodnot se taky odvíjí motto „You Play“, které má naznačit, že se malý fotbal dotýká každého, bez ohledu na fyzické dispozice a kdokoliv jej může hrát (EMF, nedatováno).

Ve svých stanovách obě federace mimo jiné podporují následující politiky (EMF, 2019; WMF, 2022), které podléhají výzkumu good governance (viz. další kapitoly) v národních a nadnárodních sportovních asociacích v oblasti společenské odpovědnosti jednotlivých organizací (Geeraert, 2015, 2017, 2018a, 2018b):

- podpora ochrany lidských práv (respektování všech mezinárodně uznávaných lidských práv);
- antidiskriminační politika (diskriminace na základě skutečností uvedených ve stanovách umožňuje okamžité pozastavení členství nebo vyloučení);
- podpora přátelských vztahů (mezi členskými organizacemi, kluby, hráči...)

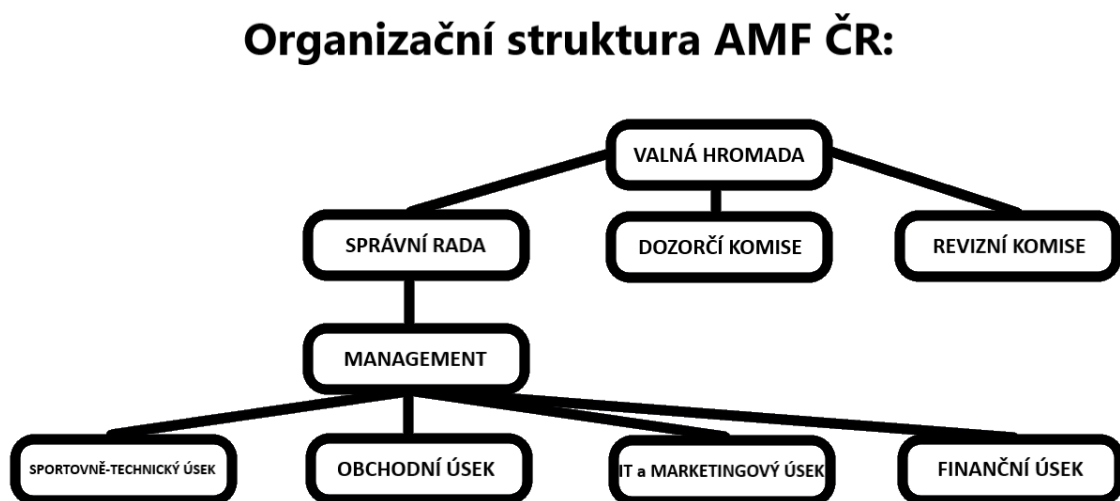
Asociace malého fotbalu ČR

AMF ČR je součástí WMF i EMF. Na území České republiky působí jako nejvyšší autorita malého fotbalu. Podobně jako u obou výše popsaných federací, i tato asociace má právní formu neziskové organizace, přesněji spolku. Účel a cíle jsou ve své podstatě

identické s WMF a EMF, jelikož prosazují stejné zájmy. Rozdíl je akorát v území, na kterém tak konají (AMF ČR, 2021). Asociace každoročně pořádá celostátní superligu a Český národní pohár. Na mezinárodních soutěžích pořádaných WMF nebo EMF zajišťuje přípravu a účast národních týmů (Hron, nedatováno).

Řídicími orgány AMF ČR jsou valná hromada, která je nejvyšším orgánem, dále správní rada, dozorčí a revizní komise. Správní rada vykonává pravomoc nejvyššího orgánu v době mezi valnými hromadami. Oba orgány mohou také zřizovat nové komise v příslušných záležitostech (AMF ČR, 2021). Podrobnější výklad organizační struktury asociace je dostupný z *Obrázku 3* níže.

Obrázek 3: Grafické znázornění organizační struktury AMF ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle AMF ČR (nedatováno; 2021)

Klíčovým aspektem pro organizaci nižších soutěží jsou tzv. „Oblastní svazy“. Ve výkladu stanov jsou rozeznávány jako „Řádní členové“ asociace (AMF ČR, 2021). Každý z těchto svazů plní funkci řídicích a organizačních orgánů v daných oblastech. Na rozdíl od fotbalu či futsalu, kde tyto organizační složky působí v každém kraji, v malém fotbale existuje v rámci jednoho kraje i více svazů, vyjma dvou krajů – Jihočeského a Zlínského. AMF ČR se dle svých slov snaží podporovat a rozvíjet malý fotbal v těchto oblastech, a proto svazům poskytuje materiální i nemateriální prostředky (Horn, nedatováno).

Oblastní soutěže představují naprostou většinu celkové členské základny. Mimo soutěže mužů, organizuje asociace i soutěže žen a mládeže nebo turnaje škol a národnostních menšin (AMF ČR, nedatováno). Hráčská základna čítá přes 60 000 členů, z toho necelých 29 000 hráčů je ve věku 41 a výše, což poukazuje na široké věkové rozpětí cílové skupiny,

jež jsou primárně výdělečně činní muži sportující pro radost ve svém volném čase. Malý fotbal je primárně amatérským sportem, jedinou výjimku tvoří specifická soutěž v Severní Americe (Horn, nedatováno).

Major Arena Soccer League

Trošku v jiném pojetí se odehrává jediná profesionální soutěž v USA a Mexiku. Nese název „Major Arena Soccer League“ (dále jen „MASL“) a čítá celkově 14 týmů (12 z USA, 2 z Mexika) (MASL, nedatováno). Má však trošku jiná pravidla. Hraje se na hřišti s mantinely a doba hry je rozdělená do 4 úseků po 15 minutách čistého času. Počet hráčů je stejný (MASL, 2022).

3 Pojetí konceptu good governance

Good governance není konceptem, který by byl užíván pouze určitou skupinou osob jako jsou politici, právníci či ekonomové, ale je určen pro širokou veřejnost. Každá ze skupin pak na tuto problematiku nahlíží jinými způsoby. Celková koncepce se vyvíjela na různých úrovních od regionální až po mezinárodní (Addink, 2019). Good governance si zakládá na otevřenosti vůči okolí. Pokud bychom jako příklad uvedli stát a lidi, otevřeností bychom chápali informovanost obyvatel ohledně kroků vlády (Khan, 2016).

Evropská unie (2001) v dokumentu „*The White Paper on European Governance*“ rozeznává a popisuje pět aspektů formujících základ tohoto konceptu ve veřejné správě členských zemí:

- Otevřenost (více pozornosti by se mělo věnovat transparentnosti a komunikaci při rozhodování);
- Zapojení (subjekty se musí více zapojit do navrhování a implementace politik);
- Odpovědnost (role každé strany v rozhodovacím procesu musí být jasně daná a každý zapojený subjekt by měl následně přijmout povinnost vyplývající z role, která mu byla přidělena);
- Efektivita (rozhodnutí musí být přijata ve vhodný čas, na odpovídající úrovni a musí být doručeno, co je v dané situaci potřebné);
- Soudržnost (provádění různorodých politik soudržně).

Agere (2000, s. 7) vnímá tento koncept jako běžně užívaný v politologii nebo veřejné správě, na kterou převážně svou publikaci zaměřuje. Objevuje se pravidelně ve spojení s demokracií, občanskou společností, lidskými právy nebo se sociálním a udržitelným rozvojem. Za pilíře good governance považuje:

Odpovědnost

Osoby zvolené či jmenované do určité funkce jsou zodpovědné za konkrétní kroky, činnosti a rozhodnutí, která učinily. V užším smyslu se odpovědnost zaměřuje na schopnosti jednotlivců v oblastech kontroly, účetnictví nebo rozpočtu. Širší smysl pak zahrnuje stanovení a prosazování pravidel a předpisů pro vládnutí v organizaci (Agere, 2000).

Transparentnost

Spočívá v informovanosti veřejnosti o politice vládnoucích činitelů (Agere, 2000). První z oblastí je spojena v rámci postupů organizace s otevřeností a předvídatelností. Skutečnost, při které jsou interní informace organizace zpřístupněny veřejnosti k pozorování, za předpokladu, že jsou dané informace relevantní a využitelné tak pro externí subjekty (Forssbaeck & Oxelheim, 2015).

Boj s korupcí

Korupce se dá definovat jako zneužití moci k nabytí soukromého prospěchu. Může se projevat jako individuální, organizační a institucionální. V kombinaci se špatným řízením a správou organizace se jedná o hlavní překážky ekonomického rozvoje (Agere, 2000).

Zapojení zúčastněných stran

Participace stakeholderů je zaměřena na posílení jejich postavení v rámci organizací. Z hlediska formy můžeme jejich zapojení rozlišovat na lokální, regionální, celostátní až po mezistátní úroveň (Agere, 2000).

Právní a soudní rámeček

Jasně dané zákony a sankce, které mají trestající a odrazující funkci, jsou stejně jako nezávislost a objektivnost soudního systému nezbytné pro celkové fungování systému. Důležitá jsou také lidská práva a jejich dodržování (Agere, 2000).

Z hlediska koncepce, metodologie a měření, jsou za klíčové prvky, které v rámci good governance ve veřejné správě podléhají zkoumání, zmíněny (Chowdhury, 2012):

- *Hlas a odpovědnost* – do jaké míry je možnost podílet se na výběru vlády a jaká je míra svobody projevu, sdružování a médií;
- *Politická stabilita a absence násilí* – jaké je pravděpodobnost destabilizace nebo protiústavního svržení vlády včetně použití násilí a terorismu;
- *Efektivita vlády* – jaká je kvalita veřejných služeb, formulace a implementace politik a důvěryhodnost vlády k těmto politikám;
- *Kvalita regulace* – jaká je schopnost vlády v implementaci politik a předpisů, které umožňují a podporují rozvoj soukromého sektoru;
- *Právní stát* – jaká důvěra panuje u subjektů ke společenským pravidlům a jejich dodržování;

- *Kontrola korupce* – v jakém rozsahu je veřejná moc využívána pro soukromé účely včetně jakýchkoliv forem korupce.

V oblasti ekonomiky se good governance označuje jako způsob „dobrého vládnutí“, který se začal formovat v reakci na přetrvávající nedostatky v řízení a správě organizací. Historie tohoto konceptu sahá až do 80. let minulého století. Touto dobou začaly mezinárodní instituce využívat program pro zavedení standardů v oblasti vývoje a vylepšení do budoucna. Koncept byl původně spojován s ekonomickými problémy. Je také úzce spjat s teorií řízení a managementem (Vymětal, 2008). I přes velkou univerzálnost se autoři výše věnovali propojení pojmu s veřejnou správou nebo politikou jednotlivých států.

Jak již ale bylo zmíněno, koncept není určen jen pro vybrané oblasti, a tak je jeho užití velmi různorodé, pokud se jedná o pole zájmů (Vymětal, 2008). v průběhu let našel své uplatnění i v jednom z největších celospolečenských fenoménů – sportu. Korupce, špatné hospodaření a jiné skandály se nevyhýbají ani těm nejvyšším sportovním organizacím.

Zavedení konceptu by však nemělo být vnímáno jako dosažení cíle, nýbrž jako prostředek k jeho dosažení. Organizacím se pak zvyšuje legitimita i efektivita. Budují si důvěryhodnost u veřejnosti, především pak u vlád, stakeholderů a také u potencionálních obchodních a jiných partnerů. Pro uplatnění zásad, odstranění nedostatků a monitorování celého procesu je potřeba spolehlivých a validních nástrojů ze strany veřejnosti, stakeholderů a výzkumníků. Dosažení pozitivních výsledků vyžaduje spolupráci všech zúčastněných stran (Geeraert, 2017).

3.1 Good governance ve sportu

Podobně jako u obecného pojetí konceptu, se i na poli sportu setkáváme se zásadami, které formují jednotlivé oblasti výzkumu. Jako příklad lze uvést následujících sedm (King, 2017):

- Integrita;
- Definování a hodnocení role představenstva;
- Doručení vize, poslání a účelu;
- Objektivita – vyvážené, inkluzivní a kvalifikované představenstvo;
- Standardy, systémy a kontrola;
- Odpovědnost a transparentnost;

- Pochopení a zapojení se do sportovního prostředí.

Za veledůležitý aspekt ve vládnutí obecně je taktéž považována komunikace. Bez pochopení, jak správně komunikovat, nebo jak komunikaci vylepšit je téměř nemožné dosáhnout jakýchkoliv cílů organizace. Ve sportovních organizacích je nezbytná jasná, koordinovaná a otevřená komunikace mezi členy představenstva, managementu a s ostatními zúčastněnými stranami pro splnění principů good governance a dosažení vysoké kvality ve vedení organizace (Anagnostopoulos, 2023). Je vidno, že se jednotlivé zásady podobají výše zmíněným, přestože se jedná o úplně jiné prostředí. Ukazuje to tak vysokou využitelnost a mezioborovost konceptu. *Tabulka 2* obsahuje příklady zkoumaných oblastí tohoto konceptu ve sportovním prostředí od různých autorů.

Tabulka 2: Příklady zkoumaných oblastí good governance ve sportu

<i>German Olympic Sports Confedartion (2015):</i>	<i>UK Sport and Sport England (2016):</i>	<i>Association of Summer Olympic International Federation (2016):</i>	<i>Chappelet & Mrkonjic (2013):</i>
Integrita	Struktura	Řídící kodexy	Transparentnost organizace
Transparentnost	Lidé	Transparentnost	Vykazování transparentnosti
Odpovědnost	Komunikace	Integrita	Reprezentace zúčastněných stran
Participace a angažovanost	Standardy a chování	Demokracie	Demokratické procesy
	Politiky a procesy	Rozvoj sportu a solidarita	Kontrolní mechanismy
		Kontrolní mechanismy	Sportovní integrita
			Solidarita

Zdroj: Vlastní zpracování dle Winanda & Anagnostopoulou (2019)

Winand a Anagnostopoulos (2019) navrhují držet se tří kritérií při hodnocení vládnutí ve sportovních organizacích. Prvním je prosazování, kterým se míní především míra, do které se daří prosazovat různé tlaky na organizace kvůli dodržování zásad good governance. Podle pravděpodobnosti implementace by se dalo rozdělit do tří úrovní – nízká, střední, vysoká. Jako příklad prosazování s vysokou pravděpodobností

implementace by se daly označit zákonné požadavky. Oproti tomu nízkou hodnotu mají požadavky tvořené vědci a akademiky. Organizacím totiž nehrozí žádný postih při jejím ignorování. Reálným příkladem jsou třeba výzkumy organizace „Play the Game“, kterým se podrobněji věnují další kapitoly.

Dalším je koncepční rozsah, který se dá kategorizovat jako široký, úzký a střední, v závislosti na počtu zkoumaných oblastí. Posledním pak operacionalizace a měření. V některých případech je nemožné přímo zaměřit určité oblasti, jelikož jsou abstraktní a velmi široké. Je potřeba najít způsob, jak to provést nepřímou, aby se zachytilo, co daná oblast vlastně prezentuje. u obou je taktéž daná propojenost s předchozím kritériem (Winand & Anagnostopoulos, 2019).

3.1.1 Organizace „Play the Game“

Zkoumáním konceptu se ve sportovním prostředí aktivně zabývá dánská organizace „Play the Game“, která byla založena roku 1997. Vznikla jako unikátní nezávislá platforma pro zvýšení povědomí o problémech moderního sportu jako jsou doping, ovlivňování zápasů, korupce nebo lidská práva. V roce 2011 se stala součástí Dánského institutu sportovních studií (Idan) a jako nezávislá organizace je řízená ministerstvem kultury a financována státní loterií. Také plní poradní funkci pro nadnárodní instituce, kterými jsou Mezivládní výbor pro tělesnou výchovu a sport (CIGEPS) v rámci UNESCO nebo Rozšířená dílčí dohoda o sportu (EPAS) při Radě Evropy (Play the Game, nedatováno).

Dánský institut sportovních studií analyzuje a sdílí znalosti ve sportovním prostředí. Zabývá se také pohybovými návyky místního obyvatelstva, ekonomikou sportu nebo vrcholovým sportem. Jeho součástí je Dánský institut pro neformální vzdělávání (Idraettens Analyseinstitut, nedatováno).

Jedním z hlavních cílů je vytvoření obecného přehledu a vhledu do sportovní oblasti na národní a mezinárodní úrovni. Dále je to pak analýza politických iniciativ ve sportu a rozprůdění veřejné debaty týkající se národní a mezinárodní politiky napříč sportovním prostředím. Organizace si zakládá na šesti hodnotách – odbornost; relevantnost; dopad; nezávislost; mezioborovost; profesionalita. Vizí je být předním odborným a prakticky zaměřeným prostředím, ve kterém jsou zúčastněným stranám v různých odvětvích sportu poskytovány nové znalosti a poznatky (Play the Game, nedatováno).

Stěžejními tématy v rámci organizace jsou – sport a klimatické změny; index rozmanitosti Ligy mistrů UEFA (Unie evropských fotbalových asociací); moc a zastoupení sportovců; speciální žurnalistické vyšetřování; benchmarking řízení sportu. Koncept good governance nalezneme v posledním zmíněném tématu. Zkoumá se v prostředí národních a mezinárodních sportovních organizací. První projekty se objevily v letech 2012-13 pod názvem „Action for Good Governance in Sports Organisations“. Následovaly projekty „Sports Governance Observer (dále jen „SGO““ a „National Sports Governance Observer (dále jen NSGO)“. SGO se zabývá mezinárodními organizacemi jako jsou FIFA (Federace mezinárodních fotbalových asociací), FIBA (Federace mezinárodních basketbalových asociací) nebo IIHF (Mezinárodní federace ledního hokeje), oproti tomu NSGO se zaměřuje na národní svazy, jak už napovídá jeho název (Play the Game, nedatováno).

Hlavním cílem NSGO je pomoc a inspirace národním sportovním svazům ke zvyšování kvality vládnutí. Přesněji potom (Geeraert, 2017):

- přizpůsobení a aplikace indikátorů v národních sportovních svazech;
- prostřednictvím workshopů a konferencí udržovat vztahy mezi všemi zúčastněnými stranami, jejíž společným zájmem je good governance na národní a mezinárodní úrovni ve sportu;
- vzdělávání a školení vedoucích pracovníků sportovních organizací, výzkumných pracovníků a vládních činitelů s cílem zavést, hodnotit a udržet standardy good governance v příslušných organizacích;
- poskytování znalostí a nástrojů vládním představitelům, které napomůžou komunikovat se sportovními institucemi a inspirovat je k lepšímu vládnutí a vytvořit pevný rámec pro přerozdělování veřejných dotací do sportu;
- vytváření, poskytování a šíření zjištěných údajů z indikátorů na národní a mezinárodní úrovni;
- zvýšení povědomí veřejnosti o tématech v souvislosti s good governance ve sportu.

3.1.2 Projekt „National Sports Governance Observer“

Oba projekty, SGO i NSGO, alokují výzkum vybraných organizací do čtyř oblastí, které obsahují různý počet principů potřebných k celkovému i dílčímu hodnocení. Principy se dále dělí na indikátory, jež každý z nich definují a jsou tak stěžejní pro finální výsledky. Indikátorům se pak věnují další části této práce, především praktická část, ve které jsou všechny sepsány. Mezi zkoumané oblasti dle Adama (2021), Alma (2019) a Geeraerta (2015, 2017, 2018a, 2018b) patří:

Transparentnost

Souvisí s podáváním zpráv ohledně interního fungování. Kdokoliv z veřejnosti tak může být obeznámen s různými daty a informacemi z vnitřního prostředí dané organizace (Geeraert, 2017, 2018b).

Tabulka 3: Principy v oblasti „Transparentnost“

1 Organizace zveřejňuje své stanovy, vnitřní řád, organizační schéma, sportovní pravidla a strategické plány na svých webových stránkách
2 Organizace zveřejňuje program a zápisy ze zasedání valné hromady na svých webových stránkách
3 Organizace zveřejňuje rozhodnutí správní rady na svých webových stránkách
4 Organizace zveřejňuje informace o členech správní rady na svých webových stránkách
5 Organizace zveřejňuje informace o svých členech (klubech, hráčích) na webových stránkách
6 Organizace zveřejňuje výroční zprávu, včetně finančních prohlášení, na svých webových stránkách
7 Zveřejňuje organizace zprávy a nařízení ohledně odměn, včetně kompenzací a bonusů členů správní rady a vedení, na svých webových stránkách

Zdroj: Vlastní zpracování dle Geeraerta (2017,2018b)

Demokratické procesy

Pro každou organizaci, nejen ty sportovní, je nezbytné, aby volby do funkcí byly svobodné, spravedlivé a konkurenční. Důraz se také klade na zapojení všech zúčastněných stran do rozhodovacích procesů a otevřenost interních diskuzí (Geeraert, 2017, 2018b).

Tabulka 4: Principy v oblasti „Demokratické procesy“

8 Členové správní rady jsou demokraticky jmenováni/znovujmenováni podle jasných postupů
9 Organizace podniká kroky k dosažení diferencovaného a vyváženého složení své správní rady
10 Organizace má nominační výbor/volební komisi
11 Organizace ve svých stanovách nebo interních předpisech pro správní radu a valnou hromadu stanovuje kvorum (minimální počet přítomných nutný k podnikání a hlasování)
12 Organizace stanovuje funkční období a harmonogram odchodu do důchodu
13 Valná hromada zastupuje všechny přidružené členy a schází se alespoň jednou ročně
14 Správní rada se schází pravidelně
15 Organizace zajišťuje účast sportovců ve svých politických procesech
16 Organizace zajišťuje účast rozhodčích ve svých politických procesech
17 Organizace zajišťuje účast trenérů ve svých politických procesech
18 Organizace zajišťuje účast dobrovolníků ve svých politických procesech
19 Organizace zajišťuje účast zaměstnanců ve svých politických procesech
20 Organizace uplatňuje politiku genderové rovnosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle Geeraerta (2017, 2018b)

Interní odpovědnost a kontrola

V rámci struktury řízení by měla být jasně daná dělba pravomocí a také systém pravidel a postupů nezbytných pro správné fungování a dodržování různých předpisů vedením a zaměstnanci organizace (Geeraert, 2017, 2018b).

Tabulka 5: Principy v oblasti „Interní odpovědnost a kontrola“

21 Valná hromada náležitě dohlíží na správní radu
22 Správní rada stanovuje postupy týkající se předčasného odstoupení jejích členů
23 Organizace ve svých stanovách definuje okolnosti, za kterých je osoba z důvodu vážného střetu zájmů nezpůsobilá vykonávat funkci člena správní rady
24 Organizace uplatňuje jasnou strukturu řízení v souladu se zásadou oddělení pravomocí
25 Správní rada náležitě dohlíží na management
26 Organizace má interní finanční nebo kontrolní výbor
27 Organizace zavádí systém finanční kontroly
28 Správní rada každoročně hodnotí své složení a výkonnost
29 Hospodaření organizace je externě kontrolováno nezávislým auditorem
30 Organizace má nebo uznává kodex chování, který se vztahuje na členy správní rady, management a zaměstnance
31 Správní rada stanovuje jasné postupy týkající se střetu zájmů, které se vztahují na její členy
32 Správní rada stanovuje postupy pro vyřizování stížností v interních předpisech
33 Rozhodnutí organizace lze napadnout prostřednictvím interních nebo externích mechanismů
34 Správní rada přijímá harmonogram ročních zasedání

Zdroj: Vlastní zpracování dle Geeraeta (2017, 2018b)

Společenská odpovědnost

Důležité je vytvořit pozitivní vliv na všechny zúčastněné strany a popřípadě na společnost jako celek prostřednictvím potenciálu organizace a jejího dopadu (Geeraert, 2017, 2018b).

Tabulka 6: Principy v oblasti „Společenská odpovědnost“

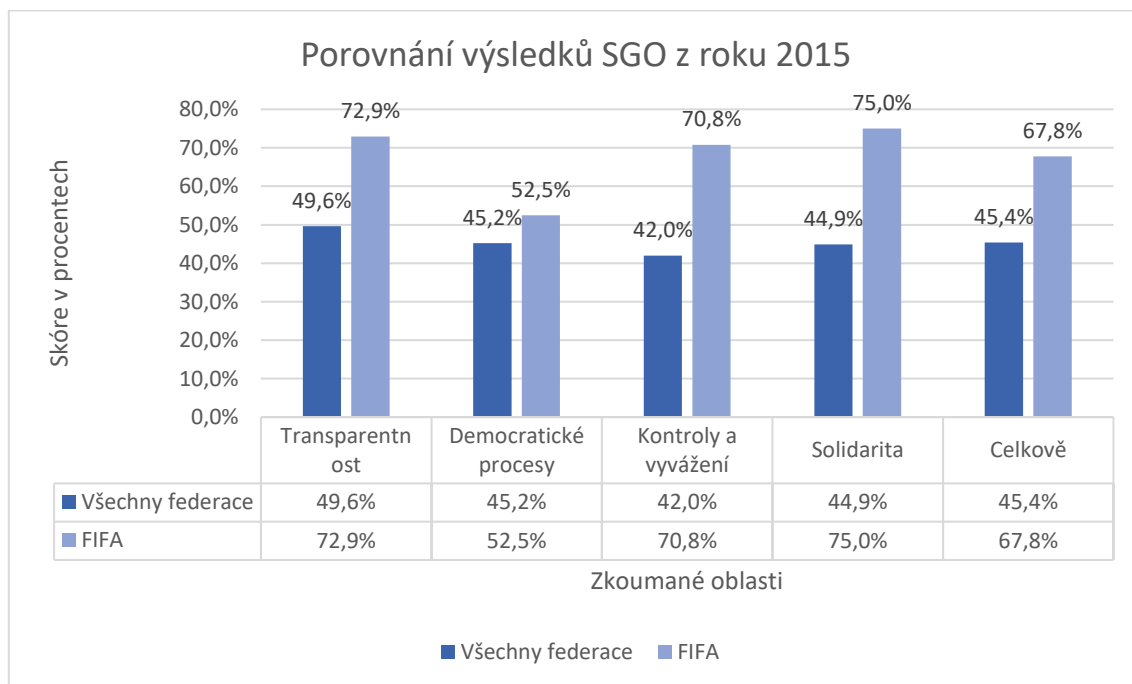
35 Organizace nabízí svým členským organizacím poradenství v oblasti řízení nebo správy
36 Organizace uplatňuje politiku zaměřenou na zmírnění zdravotních rizik při sportovních aktivitách
37 Organizace uplatňuje politiku boje proti sexuálnímu obtěžování ve sportu
38 Organizace uplatňuje antidopingovou politiku
39 Organizace uplatňuje politiku sociálního začlenění prostřednictvím sportu
40 Organizace uplatňuje politiku boje proti diskriminaci ve sportu
41 Organizace uplatňuje politiku na podporu genderové rovnosti ve sportu
42 Organizace uplatňuje politiku boje proti ovlivňování zápasů
43 Organizace uplatňuje politiku na podporu udržitelnosti životního prostředí
44 Organizace uplatňuje politiku podpory dvojí kariéry sportovců
45 Organizace uplatňuje politiku na podporu sportu pro všechny
46 Organizace zajišťuje spravedlivé zacházení s profesionálními sportovci

Zdroj: Vlastní zpracování dle Geeraerta (2017, 2018b)

3.1.3 Příklady zkoumaných sportovních asociací

Roku 2015 se výzkumu v rámci SGO podrobilo 35 mezinárodních sportovních federací. Mezi ně patřila FIFA, která i přes různé pochybnosti o jejím fungování dosáhla poměrně příznivých výsledků v porovnání s ostatními federacemi. Ve všech oblastech zkoumání a také v celkovém hodnocení byly její výsledky nadprůměrné (Geeraert, 2015).

Graf 1: Porovnání výsledků FIFA s celkovými výsledky v rámci SGO 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle Geeraerta (2015)

Tabulka 7: Silné a slabé stránky FIFA v roce 2015 – celkově

Silné stránky:	Slabé stránky:
velikost komise vnitřního auditu	funkční období
etická komise	genderová politika
solidarita a vývojové programy	způsob přidělování, odkaz a udržitelnost MS

Zdroj: Vlastní zpracování dle Geeraerta (2015)

Z Grafu 1 je patrné, že dosažené skóre FIFA je vyšší než celkový průměr všech zkoumaných federací ve všech oblastech. Největší rozdíl nalezneme v oblasti „Kontroly a vyvážení“ a to o 30,1 %. Z této oblasti také plynou hlavní silné stránky organizace, které jsou sepsány v Tabulce 7.

Na doplňující hodnocení se dostalo i o 3 roky později, i přes poměrně příznivé výsledky, bylo zmíněno nalezení několika negativ v tzv. základních principech good governance. Jednalo se o (Geeraert, 2018a):

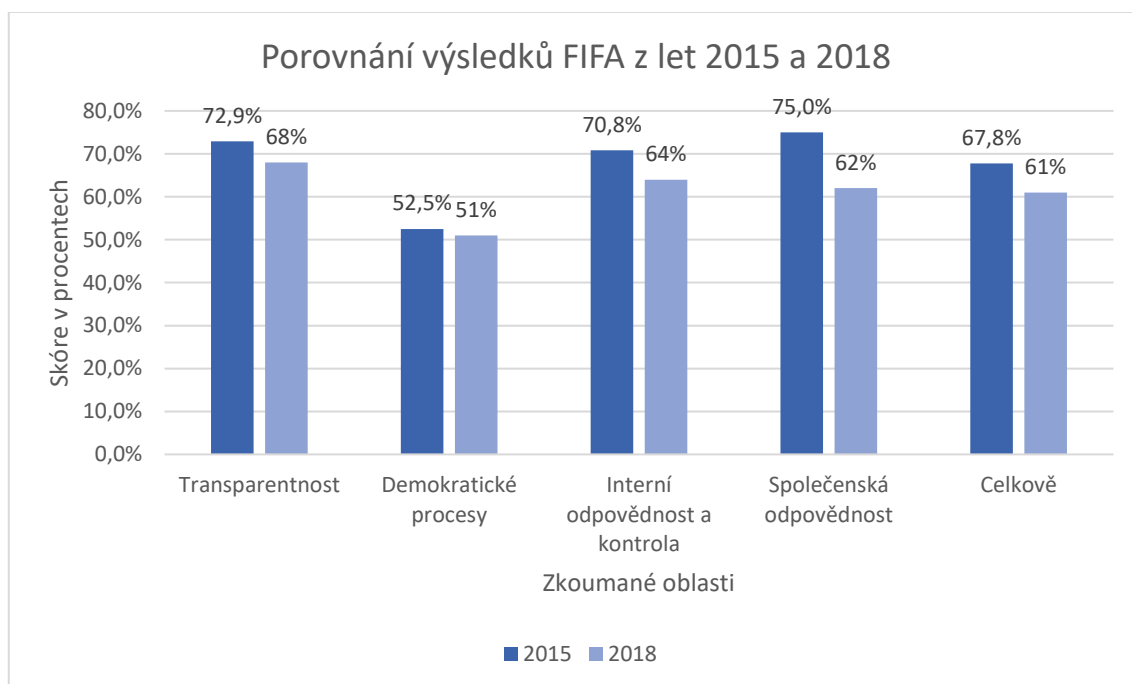
- zveřejňování zpráv o odměňování;
- zveřejňování výročních zpráv;
- zveřejňování zpráv o činnosti stálých výborů;
- omezení funkčního období;
- politika genderové rovnosti;
- požadavky na udržitelnost velkých akcí;
- transparentnost a objektivita nabídkového řízení pro MS.

Oproti tomu jako pozitiva byly uvedeny (Geeraert, 2018a):

- zveřejňování zápisů, rozhodnutí a jiných dokumentů;
- zřízení etického výboru a kodexu;
- zřízení kontrolního výboru;
- společenská odpovědnost (antidiskriminační politika);
- poskytování poradenství členským organizacím.

V roce 2018 se podobného výzkumu zúčastnilo 5 mezinárodních sportovních federací. Ve srovnání s předchozím výzkumem se výsledky FIFA zhoršily ve všech částech. Oproti dalším federacím si však vedla lépe. Kromě jedné oblasti, kterou byla oblast „Demokratické procesy“, obdržela ve všech nejvyšší skóre. Zajímavostí je, že nejnižší hodnocení v této oblasti obdržela FIFA i v roce 2015. Podrobnější srovnání obou let (2015 a 2018) je dostupné v *Grafu 2* níže. Rozboru silných a slabých stránek v jednotlivých oblastech se věnují *Tabulky 8–11*.

Graf 2: Porovnání výsledků FIFA v rámci SGO 2015 a 2018



Zdroj: Vlastní zpracování dle Geeraerta (2015; 2018a)

Tabulka 8: Silné a slabé stránky FIFA v roce 2018 – Transparentnost

Transparentnost	
Silné stránky:	Slabé stránky:
zveřejnění klíčových dokumentů	nezveřejnění hodnocení korupčních rizik
zveřejnění ohledně nejvyšších orgánů	nezveřejnění prohlášení o konfliktech zájmu
zprávy o odměňování, politice odměňování	zprávy o aktivitách stálých výborů

Zdroj: Vlastní zpracování dle Geeraerta (2018a)

Tabulka 9: Silné a slabé stránky FIFA v roce 2018 – Demokratické procesy

Demokratické procesy	
Silné stránky:	Slabé stránky:
jasně dané postupy při volbě členů představenstva	není stanoveno kvorum
na volby dohlíží komise	nepravidelné scházení představenstva, chybí harmonogram ročních schůzí
omezení funkčního období členů představenstva	zapojení zúčastněných stran do politických procesů (rozhodčí, trenéři, sportovci...)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Geeraerta (2018a)

Tabulka 10: Silné a slabé stránky FIFA v roce 2018 – Interní kontrola

Interní odpovědnost a kontrola	
Silné stránky:	Slabé stránky:
jasná struktura řízení, oddělení pravomocí	valná hromada neschvaluje (více)roční politický plán, ani plán dlouhodobého financování
kontrolní výbor, nezávislá etická komise, etický kodex	sebehodnocení, hodnocení managementu
úprava pravidel pro přidělování MS	nedostatky v interních pravidlech (konflikt zájmů, transakce s třetí stranou, hlasování...)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Geeraerta (2018a)

Tabulka 11: Silné a slabé stránky FIFA v roce 2018 – Společenská odpovědnost

Společenská odpovědnost	
Silné stránky:	Slabé stránky:
podpora členských organizací	hodnocení dopadů svých akcí
propagace sociálního začlenění, enviromentální udržitelnosti, genderové rovnosti, sportu pro všechny...	požadavky na standardní smlouvy sportovců
politika proti ovlivňování zápasů, antidopingová politika	podpora duální kariéry

Zdroj: Vlastní zpracování dle Geeraerta (2018a)

4 Cíle a úkoly práce

Vzhledem k tomu, že se nejedná o přesnou aplikaci výzkumu good governance v rámci národních sportovních asociací, která je zmíněna v teoretické části práce, je stručnější formulace cíle poněkud obtížnější. Postupy, metody i cíle se v mnoha ohledech odlišují. Příkladem může být například sběr dat i následné metody vyhodnocování výsledků, které jsou založeny na větším „feedbacku“ i spolupráci s vybranými organizacemi. Tento typ výzkumu u sportovních organizací v České republice není úplně běžný, proto se dá očekávat, že výsledky nebudou atakovat nejvyšší možná skóre.

Hlavním cílem této práce je na základě zkoumání jednotlivých principů konceptu good governance dojít k celkovým a dílčím výsledkům pro vybranou sportovní organizaci. Jelikož výzkum neprobíhal podle stejných zásad, nejsou výsledky konfrontovány a porovnávány s již existujícími hodnoceními organizace „Play the Game“, protože by tato srovnání nebyla zcela relevantní. Místo toho jsou přidány osobní postřehy autora spolu s doporučeními pro danou organizaci.

První úkol spočíval v kontaktování vybrané organizace a následné domluvě ohledně vzájemné spolupráce. Jakmile bylo vše dohodnuto, výzkum mohl započít. Jelikož je dokument, ze kterého praktická část této práce vychází, v angličtině, jako další úkol bylo zapotřebí všechny potřebné části přeložit do češtiny a následně chronologicky zpracovat.

Poté, co byla „kostra“ výzkumu hotová, bylo možné začít s hodnocením jednotlivých pasáží. Nezbytným prvkem pro hodnocení bylo také uskutečnění rozhovoru s představitelem organizace, bez kterého by nebylo možné výzkum završit. Své místo zaujímá v přílohách práce. Na závěr přichází interpretace získaných výsledků, společně s komentáři a hodnocením, včetně statistického zpracování. Bližší informace ohledně použitých metod a podrobnějšího vysvětlení některých kroků přináší následující kapitola *Metodika práce*.

Součástí v rámci teoretické části bylo vyhledávání a zpracování odborné literatury. Jelikož se jedná o specifické téma, podstatná část zdrojů pochází ze zahraničí. Tato část byla rozdělena do tří kapitol, které charakterizují klíčové oblasti zaměření. Jedná se o obecný vzhled do fungování sportovních organizací, charakteristiku vybraného sportu a vysvětlení konceptu, kterým je tato práce inspirována.

5 Metodika práce

Nadcházející část práce se věnuje způsobům, které byly aplikovány k získání dat a jiných podstatných informací pro následné zpracování a interpretaci výsledků. Pro lepší pochopení některých kroků byly vytvořeny obrázky simulující jednotlivé postupy, výpočty a hodnocení.

5.1 Výzkumný soubor a pracovní postup

Nejdříve je zapotřebí vymezit následující pojmy, jež v rámci celého výzkumu zaujímají podstatnou roli a jejich záměna by mohla vést k závažným pochybením. Jsou to:

- *oblasti* – výzkum je rozdělen do čtyř oblastí, každá z nich obsahuje různý počet principů, které se charakterově řadí do stejné skupiny;
- *principy* – uvádí postoje, činy či chování organizace ve zkoumaných záležitostech;
- *indikátory* – více rozvádí jednotlivé principy a stanovují jaké informace a data je potřeba zajistit, jsou stěžejními prvky pro dílčí i celkové hodnocení.

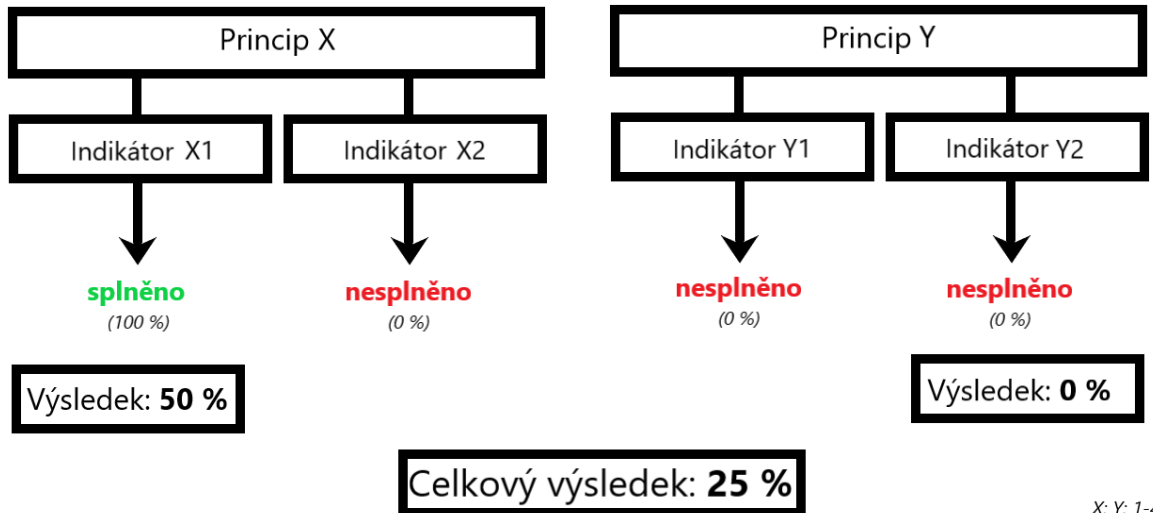
Výzkumný neboli cílový soubor lze definovat jako soubor prvků, ze kterých následně vycházejí výsledky výzkumu (Reichel, 2009). V tomto případě se jedná o 274 indikátorů, které se dají obecně chápat jako doplňující „otázky“ k jednotlivým principům. Získané „odpovědi“ se posléze hodnotí dle způsobů uvedených níže. Celkově se rozlišuje 46 principů rozdělených do 4 oblastí. Každý z principů obsahuje různý počet těchto indikátorů, nejméně však 3 a nejvíce 12. Bez indikátorů tedy není možné aplikovat výzkum a získat výsledky pro jednotlivé principy nebo oblasti. Kvůli svému velkému počtu jsou všechny indikátory uvedeny až v kapitole *Výsledky*.

Rozdíl oproti původnímu výzkumu spočívá v aplikaci indikátorů, které jsou rozděleny do tří skupin a následně užívány podle předem definovaných požadavků na zkoumané organizace (Geeraert, 2017, 2018b). V případě této práce nebylo takhle učiněno, jelikož je původním výzkumem pouze inspirována, a tak je organizace podrobena všem indikátorům.

Kromě výzkumného souboru, se práce inspiruje i svým pracovním postupem (viz. *Obrázek 4*), který je zjevný kupříkladu u hodnocení. Byla zvolena základní dvoustupňová hodnotící škála na bázi splněno a nesplněno (viz. *Obrázek 5*). V určitých

případech, kde je velmi těžké posoudit, na kterou stranu se výsledek indikátoru přiklání, je rozhodnutí ponecháno na subjektivním posudku autora, který s ohledem na relevantnost dostupných informací určí finální skóre.

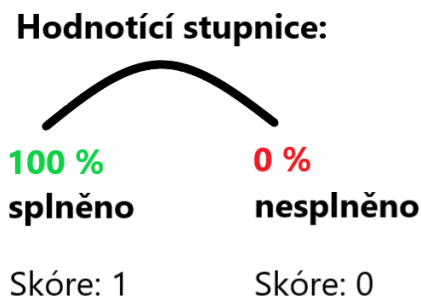
Obrázek 4: Grafické znázornění pracovního postupu



X; Y: 1-46

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 5: Hodnotící stupnice



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Sběr informací, použité metody a interpretace výsledků

Veledůležitým aspektem je také zdroj informací neboli jejich původ. Aby nebyla narušena důvěryhodnost výzkumu, je zapotřebí, aby informace pocházely:

- z oficiálních webových stránek organizace;
- z originálních interních dokumentů organizace (jako jsou stanovy, předpisy, výroční zprávy, zprávy ze zasedání orgánů, sportovní pravidla aj.);

- z originálních interních dokumentů organizací, jichž je daná organizace členem (např. nadnárodní asociace);
- z rozhovoru s představitelem dané organizace (např. v situacích, kdy není možné dané informace poskytnout třetí straně, jelikož jsou čistě interního charakteru, nebo to formulace dané otázky vyžaduje).

Pro získání výsledků jsou, kromě výše uvedených zdrojů pro získání informací, důležité také použité metody. Stěžejní metodou v tomto případě byla analýza, jež logicky vyplývá z výše uvedených zdrojů potřebných k podrobnějšímu rozboru. Přesný druh analýzy je v tomto případě obtížnější určit.

Analýza se dá obecně definovat jako rozložení celku na menší proměnné, kterými mohou být prvky, procesy, vazby nebo vztahy. Cílem je prostřednictvím těchto proměnných poznání celku. Jedním z jejich druhů je obsahová analýza, jejíž úkolem je provedení obsahového zkoumání dokumentu (Ochrana, 2019). Tento druh má prostřednictvím jasné a stručné formy stanovit údaje neboli prvky charakterizující obsah dokumentu (Balíková, 2004). Nicméně svým popisem částečně odpovídají i jiné druhy analýz.

Jedná se o dokumentační a informační analýzu. První jmenovaná v sobě zahrnuje obsahovou analýzu a jejím výsledkem jsou obsahové charakteristiky (Jonák, 2020). Nejvíce svou definicí však tomuto bádání odpovídá informační analýza, kterou Jonák (2003) uvádí následovně: „*V širším slova smyslu průzkum dokumentů za účelem výběru informací či informačních zdrojů vztahujících se k informačnímu požadavku uživatele (rešeršní činnost) nebo extrahování informací s cílem vytvoření analytické studie na téma zadané uživatelem...*“

Další použitou metodou je rozhovor, v tomto případě prováděný s představitelem zkoumané organizace, jako doplňující zdroj informací pro vyhotovení výzkumu. Z hlediska typologie by se tento druh rozhovoru dal klasifikovat jako formální, kvantitativní a strukturovaný, jelikož v tomto případě nezáleží na obsahovosti daných odpovědí, nýbrž na stručnosti (Hendl & Remr, 2017). Formulace otázek je vedena tak, aby se dalo odpovědět způsobem „ano“ či „ne“. V některých případech je však důležité bližší vysvětlení. Celkové znění rozhovoru je dostupné jako *Příloha č. 1*. Základním souborem je zde 127 otázek, které kopírují své pořadí na základě pořadí jednotlivých indikátorů. Byly vytvořeny tak, aby odrážely obsahovou podstatu indikátorů, a ty se tak následně mohly hodnotit.

Výsledky se posléze tvoří dle vzorců dostupných na *Obrázku 6*. Po zjištění potřebných informací k hodnocení indikátorů (skóre 1 nebo 0) z výše uvedených zdrojů přichází na řadu výpočty pro jednotlivé principy, oblasti, a nakonec i celkové skóre. Výsledky se ve všech případech zaokrouhlují na dvě desetinná místa, popř. přepočítávají na procenta.

Obrázek 6: Vzorce pro výpočet skóre

$$\frac{\text{součet skóre jednotlivých indikátorů}}{\text{počet indikátorů}} = \text{skóre principu (zaokrouhleno na dvě desetinná místa)}$$

$$\frac{\text{součet skóre jednotlivých principů}}{\text{počet principů}} = \text{skóre oblasti (zaokrouhleno na dvě desetinná místa; vyjádřeno v procentech)}$$

$$\frac{\text{součet skóre jednotlivých oblastí}}{\text{počet oblastí}} = \text{celkové skóre (zaokrouhleno na dvě desetinná místa; vyjádřeno v procentech)}$$

Zdroj: Vlastní zpracování

Všechny výsledky jsou následně tabulkově a graficky, pomocí spojnicových grafů, zpracovány, a to zvláště pro každou oblast. Následně je celkové hodnocení interpretováno pomocí sloupcového grafu. Dostupné je také tabulkové zpracování silných a slabých stránek v rámci každé oblasti, které bylo provedeno i v teoretické části na příkladu asociace FIFA.

6 Výsledky

Poslední kapitola této práce interpretuje dosažené výsledky pro jednotlivé oblasti a celkově, včetně jejich podrobnějšího zpracování a popisu. Za účelem lepší orientace v textu je skóre každého indikátoru zvýrazněno barvou dle dosaženého hodnocení (zelená – splněno, červená – nesplněno).

Všechny oblasti, principy a indikátory byly přeloženy a převzaty z dokumentu „*National Sports Governance Observer: Indicators and instructions for assessing good governance in national sports federations*“ od autora Arnouta Geeraerta z roku 2018, který už byl v rámci této práce několikrát citován. Získané odpovědi pocházejí ze zdrojů uvedených v kapitole *Metodika práce*.

6.1 Oblast I – Transparentnost

1. Organizace zveřejňuje své stanovy, vnitřní řád, organizační schéma, sportovní pravidla a strategické plány na svých webových stránkách

1.1. Zveřejňuje organizace své stanovy a lze je vyhledat prostřednictvím domovské stránky webu nebo její podúrovně?

Skóre: 1 (splněno)

1.2. Poskytuje organizace své stanovy interním zúčastněným stranám (stakeholderům) prostřednictvím emailu nebo chráněné členské sekce na svých webových stránkách?

(Automaticky splněno, pokud je kritérium 1.1. splněno.)

Skóre: 1 (splněno)

1.3. Zveřejňuje organizace své interní předpisy a lze je vyhledat prostřednictvím domovské stránky webu nebo její podúrovně?

Skóre: 0 (nesplněno)

1.4. Poskytuje organizace své vnitřní předpisy interním zúčastněným stranám (stakeholderům) prostřednictvím emailu nebo chráněné členské sekce na svých webových stránkách?

(Automaticky splněno, pokud je kritérium 1.3. splněno.)

Skóre: 1 (splněno)

1.5. Zveřejňuje organizace sportovní pravidla a lze je vyhledat prostřednictvím domovské stránky webu nebo její podúrovně?

Skóre: 1 (splněno)

1.6. Poskytuje organizace sportovní pravidla interním zúčastněným stranám (stakeholderům) prostřednictvím emailu nebo chráněné členské sekce na svých webových stránkách?

(Automaticky splněno, pokud je kritérium 1.5. splněno.)

Skóre: 1 (splněno)

1.7. Zveřejňuje organizace svůj strategický plán a lze jej vyhledat prostřednictvím domovské stránky webu nebo její podúrovně?

Skóre: 1 (splněno)

1.8. Poskytuje organizace svůj strategický plán interním zúčastněným stranám (stakeholderům) prostřednictvím emailu nebo chráněné členské sekce na svých webových stránkách?

(Automaticky splněno, pokud je kritérium 1.7. splněno.)

Skóre: 1 (splněno)

2. Organizace zveřejňuje program a zápisy ze zasedání valné hromady na svých webových stránkách

2.1. Zveřejnila organizace program své poslední valné hromady před jejím zasedáním a lze je vyhledat z domovské stránky webu či její podúrovně?

Skóre: 0 (nesplněno)

2.2. Obsahuje dokument různé programové body zasedání s bližším vysvětlením, seznam projednávaných témat a specifikuje, o kterých bodech programu by se mělo hlasovat?

Skóre: 0 (nesplněno)

2.3. Poskytuje organizace program zasedání valné hromady interním zúčastněným stranám (stakeholderům) prostřednictvím emailu nebo chráněné členské sekce na svých webových stránkách před jejím uskutečněním?

(Automaticky splněno, pokud je kritérium 2.1. splněno.)

Skóre: 1 (splněno)

2.4. Obsahuje dokument různé programové body zasedání s bližším vysvětlením, seznam projednávaných témat a specifikuje o kterých bodech programu by se mělo hlasovat?

(Automaticky splněno, pokud je kritérium 2.2. splněno.)

Skóre: 1 (splněno)

2.5. Zveřejnila organizace zápis z posledního zasedání valné hromady na svých webových stránkách a lze jej vyhledat z domovské stránky webu či její podúrovně?

Skóre: 1 (splněno)

2.6. Poskytuje organizace zápis ze zasedání valné hromady interním zúčastněným stranám (stakeholderům) prostřednictvím emailu nebo chráněné členské sekce na svých webových stránkách?

(Automaticky splněno, pokud je kritérium 2.5. splněno.)

Skóre: 1 (splněno)

2.7. Obsahují zápisy ze zasedání valné hromady shrnutí jednání a hlasování?

Skóre: 1 (splněno)

3. Organizace zveřejňuje rozhodnutí správní rady na svých webových stránkách

3.1. Publikovala organizace veřejně přístupné verze zápisů ze všech zasedání správní rady v posledních 12 měsících a lze je vyhledat z domovské stránky nebo její podúrovně?

Skóre: 0 (nesplněno)

3.2. Obsahují tyto verze vysvětlení ohledně zdůvodnění určitých (klíčových) rozhodnutí?

Skóre: 0 (nesplněno)

3.3. Poskytla organizace veřejně přístupné verze zápisů ze všech zasedání správní rady v posledních 12 měsících interním zúčastněným stranám (stakeholderům) prostřednictvím emailu nebo chráněné členské sekce na svých webových stránkách?

(Automaticky splněno, pokud je kritérium 3.1. splněno.)

Skóre: 1 (splněno)

3.4. Obsahují tyto verze vysvětlení ohledně zdůvodnění určitých (klíčových) rozhodnutí?

(Automaticky splněno, pokud je kritérium 3.2. splněno.)

Skóre: 1 (splněno)

4. Organizace zveřejňuje informace o členech správní rady na svých webových stránkách

4.1. Je na webových stránkách dostupný aktuální seznam všech členů správní rady?

Skóre: 1 (splněno)

4.2. Obsahuje tento seznam počáteční a konečné datum mandátů jednotlivých členů?

Skóre: 0 (nesplněno)

4.3. Je uveden počet předchozích mandátů a jejich délka trvání?

Skóre: 0 (nesplněno)

4.4. Jsou na webových stránkách uvedeny životopisné informace o jednotlivých členech správní rady včetně jejich profesního zkušeností?

Skóre: 0 (nesplněno)

4.5. Jsou na webových stránkách uvedeny informace o pozicích členů správní rady v jiných sportovních organizacích?

Skóre: 0 (nesplněno)

4.6. Je na webových stránkách uvedena alespoň jedna emailová adresa, na které lze kontaktovat správní radu?

Skóre: 1 (splněno)

5. Organizace zveřejňuje informace o svých členech (klubech, hráčích) na webových stránkách

5.1. Je na webových stránkách dostupný seznam se základními informacemi o klubech?

Skóre: 0 (nesplněno)

webové stránky AMF ČR

5.2. Je na webových stránkách uvedena informace o celkovém počtu klubů?

Skóre: 0 (nesplněno)

webové stránky AMF ČR

5.3. Je na webových stránkách uvedena informace o celkovém počtu hráčů?

Skóre: 0 (nesplněno)

webové stránky AMF ČR

6. Organizace zveřejňuje výroční zprávu, včetně finančních prohlášení, na svých webových stránkách

6.1. Zveřejňuje organizace své nejnovější výroční zprávy a lze je vyhledat prostřednictvím domovské stránky nebo její podúrovně?

Skóre: 0 (nesplněno)

6.2. Zveřejnila organizace své tři poslední výroční zprávy a lze je vyhledat prostřednictvím domovské stránky nebo její podúrovně?

Skóre: 0 (nesplněno)

6.3. Byly poskytnuty nejnovější výroční zprávy interním zúčastněným stranám (stakeholderům) prostřednictvím emailu nebo chráněné členské sekce na svých webových stránkách?

Skóre: 0 (nesplněno)

6.4. Byly správní radou zavedeny formální interní postupy, které zajišťují včasné a přesné podávání zpráv v rámci výroční zprávy?

Skóre: 1 (splněno)

6.5. Stanovuje nejnovější výroční zpráva cíle organizace a jakým způsobem jich bylo v minulém roce dosaženo prostřednictvím konkrétních opatření?

Skóre: 0 (nesplněno)

6.6. Obsahuje nejnovější výroční zpráva přehled ohledně financí organizace včetně příjmů a výdajů?

Skóre: 1 (splněno)

6.7. Obsahuje nejnovější výroční zpráva report o činnosti všech stálých výborů?

Skóre: 0 (nesplněno)

6.8. Zahrnuje nejnovější výroční zpráva informace o mistrovstvích a jiných akcích, které asociace organizovala nebo spoluorganizovala?

Skóre: 0 (nesplněno)

6.9. Poskytuje nejnovější výroční zpráva (anonymní) přehled prohlášení o střetech zájmů a rozhodnutích, kterých se tyto střety týkaly?

Skóre: 0 (nesplněno)

6.10. Zkoumá nejnovější výroční zpráva rizika, kterým organizace čelí, a jakým způsobem je kontroluje?

Skóre: 0 (nesplněno)

7. Organizace zveřejňuje nařízení a zprávy ohledně odměn, včetně kompenzací a bonusů členů správní rady a vedení, na svých webových stránkách

7.1. Zahrnuje nejnovější výroční zpráva prohlášení (zprávu) o odměňování?

Skóre: 0 (nesplněno)

7.2. Zahrnuje nařízení/zpráva o odměňování prohlášení o politice organizace v oblasti odměn, včetně postupů a pravidel, jimiž se řídí stanovování odměn členům správní rady a o hlavních změnách v politice odměňování, které byly zavedeny od poslední zprávy?

Skóre: 1 (splněno)

7.3. Zahrnuje nařízení/zpráva o odměňování samostatné prohlášení o odměňování členů správní rady, včetně okrajových výhod, anonymně nebo agregovaným způsobem?

Skóre: 1 (splněno)

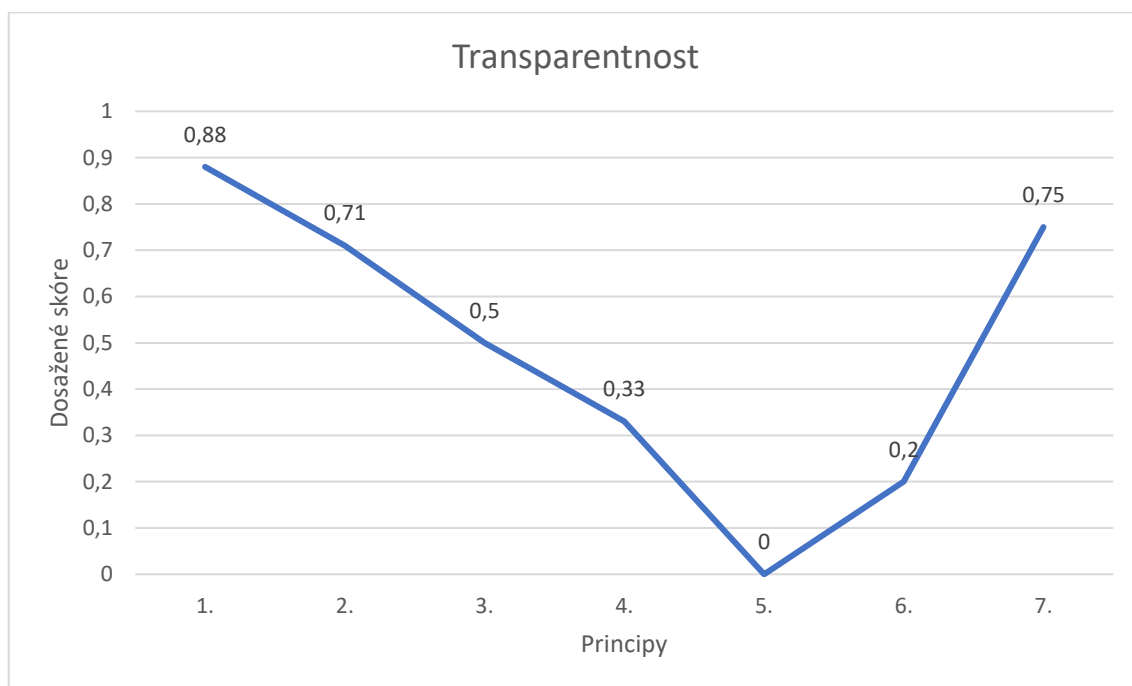
7.4. Zahrnuje nařízení/zpráva o odměňování samostatné prohlášení o odměňování managementu, včetně okrajových výhod, anonymně nebo agregovaným způsobem?

Skóre: 1 (splněno)

6.1.1 Komentář k oblasti „Transparentnost“

První a zároveň, v porovnání s ostatními, nejlépe hodnocená oblast, i přesto, že ani jeden z principů neobdržel nejvyšší možné skóre. Jen jeden princip (pozn. *princip č. 5*) obdržel skóre nejnižší. Nejlepšího výsledku dosáhl hned ten první (0,88), čemuž napomohla otevřenost organizace vůči svému okolí v podobě sdílení interních dokumentů. Naopak sdílení podrobnějších informací o klubech a hráčích chybí, proto v pořadí pátý princip byl hodnocen již zmíněnou nulou. Veškeré výsledky jsou dostupné v *Tabulce 12* níže. Skóre jednotlivých principů a rozdíly mezi nimi znázorňuje *Graf 3*, ze kterého je patrné, že skóre postupně klesá od prvního po pátý princip a následně se zase zvedá v šestém a sedmém principu.

Graf 3: Výsledky v oblasti „Transparentnost“



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12: Výsledky v oblasti „Transparentnost“

Princip:	Skóre:
<i>1 Organizace zveřejňuje své stanovy, vnitřní řád, organizační schéma, sportovní pravidla a strategické plány na svých webových stránkách</i>	0,88
<i>2 Organizace zveřejňuje program a zápisy ze zasedání valné hromady na svých webových stránkách</i>	0,71
<i>3 Organizace zveřejňuje rozhodnutí správní rady na svých webových stránkách</i>	0,5
<i>4 Organizace zveřejňuje informace o členech správní rady na svých webových stránkách</i>	0,33
<i>5 Organizace zveřejňuje informace o svých členech (klubech, hráčích) na webových stránkách</i>	0
<i>6 Organizace zveřejňuje výroční zprávu, včetně finančních prohlášení, na svých webových stránkách</i>	0,2
<i>7 Organizace zveřejňuje nařízení a zprávy ohledně odměn, včetně kompenzací a bonusů členů správní rady a vedení, na svých webových stránkách</i>	0,75
Celkové skóre v procentech:	48 %

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2 Oblast II – Demokratické procesy

8. Členové správní rady jsou demokraticky jmenováni/znovujmenováni podle jasných postupů

8.1. Obsahují stanovy a popřípadě interní předpisy postupy pro jmenování a znovujmenování členů správní rady?

Skóre: 1 (splněno)

8.2. Zahrnují volební pravidla informace o lidech způsobilých volit, procenta nebo většinu potřebnou k vítězství a případně vážení hlasů, kvorum a volební kola?

Skóre: 1 (splněno)

8.3. Zajišťují volební pravidla to, že valná hromada volí přímo většinou část členů správní rady?

Skóre: 1 (splněno)

8.4. Zajišťují volební pravidla to, že se volby konají na bázi tajného hlasování?

Skóre: 1 (splněno)

9. Organizace podniká kroky k dosažení diferencovaného a vyváženého složení své správní rady

9.1. Má správní rada dokument stanovující požadovaný profil (odpovědnosti, zázemí, kompetence) pro každou jeho funkci?

Skóre: 1 (splněno)

9.2. Motivuje dokument tyto profily na základě (dlouhodobých) politických cílů organizace?

Skóre: 0 (nesplněno)

9.3. Byl dokument schválen valnou hromadou?

Skóre: 0 (nesplněno)

9.4. Má správní rada dokument, který stanovuje, že správní rada pravidelně vyhodnocuje skutečné a požadované profily a když se objeví volná místa?

Skóre: 1 (splněno)

10. Organizace má nominační výbor/volební komisi

10.1. Zřizují stanovy nebo interní předpisy organizace nominační výbor/volební komisi, který dohlíží na proces volby členů správní rady?

Skóre: 1 (splněno)

10.2. Stanovují interní předpisy nebo stanovy organizace, že prezident správní rady nemůže vystupovat jako prezident nominačního výboru/volební komise?

Skóre: 0 (nesplněno)

10.3. Stanovují interní předpisy nebo stanovy organizace, že alespoň jeden člen nominačního výboru/volební komise by neměl být členem správní rady nebo zaměstnancem organizace?

Skóre: 0 (nesplněno)

10.4. Stanovují interní předpisy nebo stanovy organizace, že úkoly nominačního výboru/volební komise zahrnují hledání kandidátů pro volné pozice ve správní radě?

Skóre: 0 (nesplněno)

10.5. Stanovují interní předpisy nebo stanovy organizace, že úkoly nominačního výboru/volební komise zahrnují hledání kandidátů pro volné pozice v managementu?

Skóre: 0 (nesplněno)

10.6. Stanovují interní předpisy nebo stanovy organizace, že úkoly nominačního výboru/volební komise zahrnují identifikování mezer související s dovednostmi, odborností a diferencovaným složením správní rady?

Skóre: 0 (nesplněno)

11. Organizace ve svých stanovách nebo interních předpisech pro správní radu a valnou hromadu stanovuje kvorum (minimální počet přítomných nutný k podnikání a hlasování)

11.1. Stanovuje organizace kvorum ve svých stanovách nebo interních předpisech pro správní radu?

Skóre: 0 (nesplněno)

11.2. Stanovuje organizace kvorum ve svých stanovách nebo interních předpisech pro valnou hromadu?

Skóre: 0 (nesplněno)

11.3. Stanovuje organizace kvorum alespoň ze 75 % ve svých stanovách nebo interních předpisech pro správní radu?

Skóre: 0 (nesplněno)

11.4. Stanovuje organizace kvorum alespoň z 50 % ve svých stanovách nebo interních předpisech pro valnou hromadu?

Skóre: 1 (splněno)

12. Organizace stanovila funkční období a harmonogram odchodu do důchodu

12.1. Stanovují stanovy omezení funkčního období pro členy správní rady?

Skóre: 1 (splněno)

12.2. Zavádí organizace postupný harmonogram odchodu členů správní rady do důchodu, který stanoví, že se pokaždé vymění pouze část členů (což zaručuje kontinuitu správní rady)?

Skóre: 0 (nesplněno)

13. Valná hromada zastupuje všechny přidružené členy a schází se alespoň jednou ročně

13.1. Zastupuje valná hromada všechny své přidružené členy přímo či nepřímo?

Skóre: 1 (splněno)

13.2. Stanovují stanovy organizace, že valná hromada zasedá alespoň jednou ročně?

Skóre: 1 (splněno)

13.3. Stanovují interní předpisy organizace nebo její stanovy postupy, které umožňují svolání mimořádných zasedání?

Skóre: 1 (splněno)

- 13.4. Stanovují interní předpisy organizace nebo její stanovy, že členové valné hromady mají možnost hlasovat v nepřítomnosti (např. prostřednictvím plné moci, komunikačních technologií nebo pověřením)?

Skóre: 1 (splněno)

14. Správní rada se schází pravidelně

- 14.1. Zasedala správní rada alespoň pětkrát v posledních dvanácti měsících?

Skóre: 1 (splněno)

- 14.2. Stanovují interní předpisy organizace nebo její stanovy, že správní rada musí zasedat alespoň pětkrát za rok?

Skóre: 0 (nesplněno)

- 14.3. Stanovují interní předpisy organizace postupy pro sestavování programu zasedání správní rady?

Skóre: 1 (splněno)

- 14.4. Stanovují interní předpisy organizace průběh zasedání správní rady?

Skóre: 1 (splněno)

- 14.5. Stanovují interní předpisy organizace postupy pro přijetí rozhodnutí?

Skóre: 1 (splněno)

15. Organizace zajišťuje účast sportovců ve svých politických procesech

- 15.1. Má organizace formální politiku, která popisuje cíle a konkrétní opatření na zapojení sportovců do politických činností?

Skóre: 0 (nesplněno)

- 15.2. Jsou sportovci zastoupeni v rámci organizace (např. konzultačním orgánem)?

Skóre: 0 (nesplněno)

- 15.3. Je dlouhodobý politický plán přijat po konzultaci se sportovci?

Skóre: 0 (nesplněno)

15.4. Podniká organizace jiné kroky zaměřené na zapojení sportovců do svých rozhodovacích procesů?

Skóre: 0 (nesplněno)

16. Organizace zajišťuje účast rozhodčích ve svých politických procesech

16.1. Má organizace formální politiku, která popisuje cíle a konkrétní opatření na zapojení rozhodčích do politických činností?

Skóre: 0 (nesplněno)

16.2. Jsou rozhodčí zastoupeni v rámci organizace (např. konzultačním orgánem)?

Skóre: 0 (nesplněno)

16.3. Je dlouhodobý politický plán přijat po konzultaci s rozhodčími?

Skóre: 0 (nesplněno)

16.4. Podniká organizace jiné kroky zaměřené na zapojení rozhodčích do svých rozhodovacích procesů?

Skóre: 0 (nesplněno)

17. Organizace zajišťuje účast trenérů ve svých politických procesech

17.1. Má organizace formální politiku, která popisuje cíle a konkrétní opatření na zapojení trenérů do politických činností?

Skóre: 0 (nesplněno)

17.2. Jsou trenéři zastoupeni v rámci organizace (např. konzultačním orgánem)?

Skóre: 0 (nesplněno)

17.3. Je dlouhodobý politický plán přijat po konzultaci s trenéry?

Skóre: 0 (nesplněno)

17.4. Podniká organizace jiné kroky zaměřené na zapojení trenérů do svých rozhodovacích procesů?

Skóre: 0 (nesplněno)

18. Organizace zajišťuje účast dobrovolníků ve svých politických procesech

18.1. Má organizace formální politiku, která popisuje cíle a konkrétní opatření na zapojení dobrovolníků do politických činností?

Skóre: 0 (nesplněno)

18.2. Jsou dobrovolníci zastoupeni v rámci organizace (např. konzultačním orgánem)?

Skóre: 0 (nesplněno)

18.3. Je dlouhodobý politický plán přijat po konzultaci s dobrovolníky?

Skóre: 0 (nesplněno)

18.4. Podniká organizace jiné kroky zaměřené na zapojení dobrovolníků do svých rozhodovacích procesů?

Skóre: 0 (nesplněno)

19. Organizace zajišťuje účast zaměstnanců ve svých politických procesech

19.1. Má organizace formální politiku, která popisuje cíle a konkrétní opatření na zapojení svých zaměstnanců do politických činností?

Skóre: 1 (splněno)

19.2. Jsou zaměstnanci organizace zastoupeni v rámci organizace (např. konzultačním orgánem)?

Skóre: 1 (splněno)

19.3. Mohli zaměstnanci (formálně nebo neformálně) přispět k poslednímu víceletému politickému plánu?

Skóre: 1 (splněno)

19.4. Podniká organizace kroky zaměřené na zapojení svých zaměstnanců do svých rozhodovacích procesů (např. rozesílání dotazníků nebo organizování cílových skupin)?

Skóre: 1 (splněno)

20. Organizace uplatňuje politiku genderové rovnosti

20.1. Má organizace formální politiku, která stanoví cíle a konkrétní opatření zaměřená na podporu rovného přístupu žen a mužů k zastoupení ve všech fázích rozhodovacího procesu?

Skóre: 0 (nesplněno)

20.2. Zavádí organizace genderově citlivé postupy pro identifikaci kandidátů na pozice udělované v rámci volebních procedur?

Skóre: 0 (nesplněno)

20.3. Zavádí organizace genderově citlivé postupy pro identifikaci kandidátů na pozice udělované v rámci personální politiky?

Skóre: 0 (nesplněno)

20.4. Má organizace genderově vyvážené zastoupení žen a mužů v nominačním výboru, který hledá kandidáty na rozhodovací pozice?

Skóre: 0 (nesplněno)

20.5. Přijímá organizace opatření zaměřená na sladění rodinných povinností a pracovních nebo volebních povinností členů správní rady a zaměstnanců?

Skóre: 0 (nesplněno)

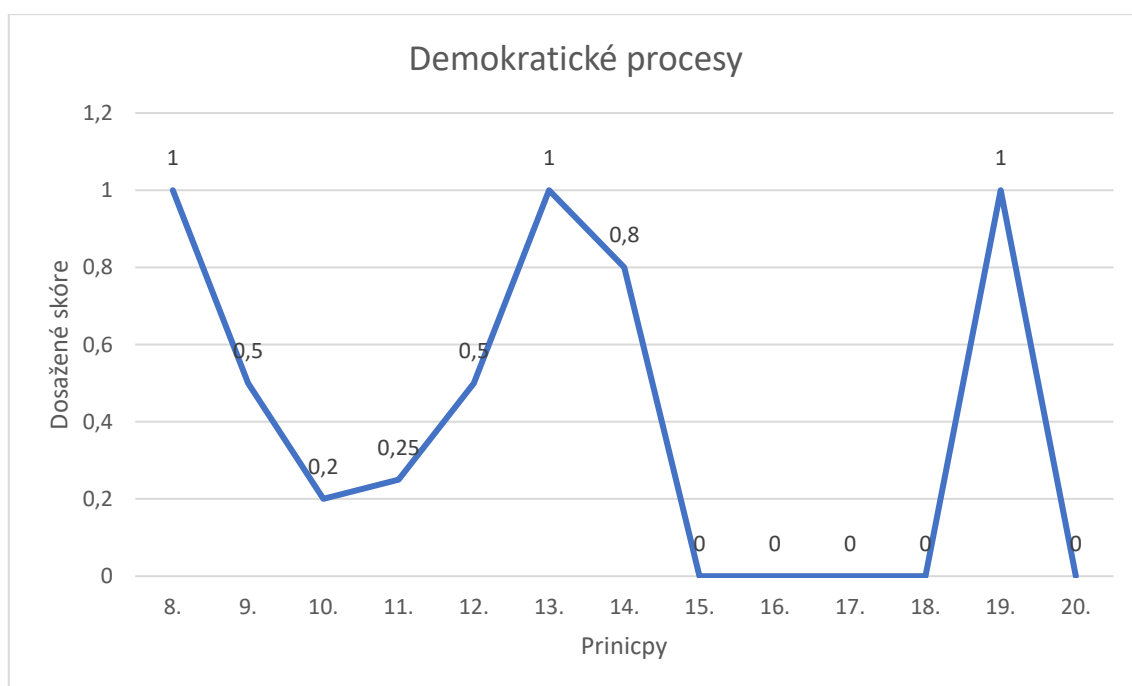
20.6. Podniká organizace další opatření zaměřená na interní podporu genderové rovnosti?

Skóre: 0 (nesplněno)

6.2.1 Komentář k oblasti „Demokratické procesy“

Finální skóre 40 % dělá z této oblasti druhou nejlépe hodnocenou. Hodnocení se podrobilo o šest principů více než v předchozí oblasti. Tři principy (pozn. *principy č. 8, 13 a 19*) dosáhly na maximum, čemuž přispěly postupy pro jmenování členů správní rady, pravidla pro scházení u valné hromady a zapojení zaměstnanců do politických procesů. Pět principů (pozn. *principy č. 15, 16, 17, 18 a 20*) vyšlo na prázdko kvůli zapojování hráčů, trenérů, rozhodčích a dobrovolníků do svých politických procesů a politice genderové rovnosti. O všech ostatních výsledcích informuje *Tabulka 13* na další straně. Rozdíly v dosaženém skóre zachycuje *Graf 4*, kde je zřejmé, že se výsledné hodnoty od osmého do desátého principu snižovaly a od jedenáctého do třináctého zase vzrostly až na maximální hodnotu. Z tohoto bodu poté následuje prudký pokles až na minimální hodnoty od patnáctého principu dále. Výjimku tvoří pouze v pořadí devatenáctý princip, který jako třetí v této oblasti dosáhl na nejvyšší skóre.

Graf 4: Výsledky v oblasti „Demokratické procesy“



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13: Výsledky v oblasti „Demokratické procesy“

Principy:	Skóre:
<i>8 Členové správní rady jsou demokraticky jmenováni/znovujmenováni podle jasných postupů</i>	1
<i>9 Organizace podniká kroky k dosažení diferencovaného a vyváženého složení své správní rady</i>	0,5
<i>10 Organizace má nominační výbor/volební komisi</i>	0,2
<i>11 Organizace ve svých stanovách nebo interních předpisech pro správní radu a valnou hromadu stanovuje kvorum (minimální počet přítomných nutný k podnikání a hlasování)</i>	0,25
<i>12 Organizace stanovuje funkční období a harmonogram odchodu do důchodu</i>	0,5
<i>13 Valná hromada zastupuje všechny přidružené členy a schází se alespoň jednou ročně</i>	1
<i>14 Správní rada se schází pravidelně</i>	0,8
<i>15 Organizace zajišťuje účast sportovců ve svých politických procesech</i>	0
<i>16 Organizace zajišťuje účast rozhodčích ve svých politických procesech</i>	0
<i>17 Organizace zajišťuje účast trenérů ve svých politických procesech</i>	0
<i>18 Organizace zajišťuje účast dobrovolníků ve svých politických procesech</i>	0
<i>19 Organizace zajišťuje účast zaměstnanců ve svých politických procesech</i>	1
<i>20 Organizace uplatňuje politiku genderové rovnosti</i>	0
Celkové skóre v procentech:	40 %

Zdroj: Vlastní zpracování

6.3 Oblast III – Interní odpovědnost a kontrola

21. Valná hromada náležitě dohlíží na správní radu

21.1. Schválila valná hromada dlouhodobý politický plán (= stanovuje politické kroky, které mají být zavedeny v příštích dvou a více letech)?

Skóre: 1 (splněno)

21.2. Zahrnuje tento plán také dlouhodobý finanční plán?

Skóre: 0 (nesplněno)

21.3. Nastiňuje tento plán specifické cíle a předpokládaná opatření?

Skóre: 1 (splněno)

21.4. Schválila valná hromada krátkodobý (roční) politický plán, který je stanoven na základě dlouhodobého, v posledních dvanácti měsících?

Skóre: 1 (splněno)

21.5. Schválila valná hromada roční rozpočet, který je stanoven na základě dlouhodobého finančního plánu, v posledních dvanácti měsících?

Skóre: 1 (splněno)

21.6. Stanovují interní předpisy nebo stanovy, že valná hromada musí schválit dlouhodobý politický plán navržený správní radou?

Skóre: 1 (splněno)

21.7. Stanovují interní předpisy nebo stanovy, že valná hromada schvaluje krátkodobý (roční) politický plán?

Skóre: 1 (splněno)

21.8. Stanovují interní předpisy nebo stanovy, že valná hromada schvaluje roční účetní závěrku?

Skóre: 1 (splněno)

21.9. Stanovují interní předpisy nebo stanovy, že valná hromada schvaluje roční rozpočet?

Skóre: 1 (splněno)

21.10. Nepřiznávají interní předpisy nebo stanovy členům správní rady hlasovací právo na valné hromadě (ani v jiné zastupitelské funkci)?

Skóre: 0 (nesplněno)

22. Správní rada stanovuje postupy týkající se předčasného odstoupení jejich členů

22.1. Stanovují interní předpisy organizace obecné postupy týkající se předčasného odstoupení členů správní rady?

(Automaticky splněno, pokud jsou splněna kritéria 22.3. – 22.6.)

Skóre: 1 (splněno)

22.2. Stanovují tyto postupy jasně situace, ve kterých musí valná hromada o dané záležitosti hlasovat?

Skóre: 1 (splněno)

22.3. Stanovují interní předpisy organizace postupy týkající se předčasného odstoupení členů správní rady v případě opakované absence navzdory upozornění?

Skóre: 0 (nesplněno)

22.4. Stanovují interní předpisy organizace postupy týkající se předčasného odstoupení členů správní rady v případě konfliktů (např. neslučitelných názorů)?

Skóre: 0 (nesplněno)

22.5. Stanovují interní předpisy organizace postupy týkající se předčasného odstoupení členů správní rady v případě špatného fungování?

Skóre: 1 (splněno)

22.6. Stanovují interní předpisy organizace postupy týkající se předčasného odstoupení členů správní rady v případě neetického chování (stanoveného etickým kodexem)?

Skóre: 0 (nesplněno)

23. Organizace ve svých stanovách definuje okolnosti, za kterých je osoba z důvodu vážného střetu zájmů nezpůsobilá vykonávat funkci člena správní rady

23.1. Definuje organizace ve svých stanovách okolnosti, za kterých je osoba z důvodu vážného střetu zájmů nezpůsobilá vykonávat funkci člena správní rady?

Automaticky splněno, pokud je kritérium 23.2. nebo 23.4. splněno.

Skóre: 0 (nesplněno)

23.2. Určují stanovy organizace, že členem správní rady nemůže být osoba, která je zaměstnaná společností, jež má s organizací obchodní vztah (např. sponzoři)?

Skóre: 0 (nesplněno)

23.3. Nemůžou být osoby zaměstnané společností, která má s organizací komerční vztah (např. sponzoři), členy správní rady v praxi?

Skóre: 0 (nesplněno)

23.4. Určují stanovy organizace, že osoba, která je členem soudního orgánu v rámci organizace, nemůže být členem správní rady?

Skóre: 1 (splněno)

23.5. Nemůžou být členové soudního orgánu organizace členy správní rady v praxi?

Skóre: 1 (splněno)

23.6. Nepatří mezi členy správní rady úřadující národní politici?

Skóre: 1 (splněno)

24. Organizace uplatňuje jasnou strukturu řízení v souladu se zásadou oddělení pravomocí

24.1. Vymežují stanovy nebo interní předpisy organizace klíčové pozice ve správní radě, včetně předsedy a alespoň ještě jedné další (např. sekretáře nebo pokladníka)?

Skóre: 1 (splněno)

24.2. Stanovují interní předpisy nebo stanovy organizace, že správní rada určuje obecnou politiku organizace (např. poslání, vizi a strategii)?

Skóre: 1 (splněno)

24.3. Stanovují interní předpisy nebo stanovy organizace, že správní rada má konečnou pravomoc nad rozpočtem a financemi organizace?

Skóre: 0 (nesplněno)

24.4. Stanovují interní předpisy nebo stanovy organizace, že management (vedení) je pověřen určováním provozní (operační) politiky organizace?

Skóre: 1 (splněno)

24.5. Vymezují stanovy nebo interní předpisy organizace účel jednotlivých stálých výborů?

Skóre: 1 (splněno)

24.6. Vymezují stanovy nebo interní předpisy organizace delegované úkoly jednotlivých stálých výborů?

Skóre: 0 (nesplněno)

24.7. Vymezují stanovy nebo interní předpisy organizace složení jednotlivých stálých výborů?

Skóre: 1 (splněno)

24.8. Vymezují stanovy nebo interní předpisy organizace požadavky na podávání zpráv jednotlivými stálými výbory?

Skóre: 1 (splněno)

25. Správní rada náležitě dohlíží na management

25.1. Popisují interní předpisy organizace povinnosti a kompetence delegované managementu (vedení)?

Skóre: 1 (splněno)

25.2. Stanovují interní předpisy nebo stanovy organizace, že správní rada určuje odměny pro management?

Skóre: 1 (splněno)

25.3. Stanovují interní předpisy nebo stanovy organizace, že management pravidelně a opakovaně podává zprávy (alespoň čtyřikrát ročně) správní radě ohledně provozního vedení a finanční situace organizace?

Skóre: 1 (splněno)

25.4. Stanovují interní předpisy nebo stanovy organizace, že správní rada organizuje každoroční hodnocení s managementem za účelem projednání individuálního výkonu?

Skóre: 0 (nesplněno)

25.5. Stanovují interní předpisy nebo stanovy organizace, že se z tohoto jednání vypracovává zpráva, která je schvalována správní radou?

Skóre: 0 (nesplněno)

25.6. Provedla správní rada v posledních dvanácti měsících hodnocení s managementem?

Skóre: 0 (nesplněno)

26. Organizace má interní finanční nebo kontrolní výbor

26.1. Zřizují stanovy organizace nezávislý finanční nebo kontrolní výbor, jehož členy jmenuje valná hromada?

Skóre: 1 (splněno)

26.2. Stanovují interní předpisy nebo stanovy organizace úkoly, činnost a složení výboru?

Skóre: 1 (splněno)

26.3. Stanovují interní předpisy nebo stanovy organizace, že mezi úkoly výboru patří hodnocení a doporučení týkající se systémů vnitřní kontroly?

Skóre: 0 (nesplněno)

26.4. Stanovují interní předpisy nebo stanovy organizace, že mezi úkoly výboru patří hodnocení a doporučení týkající se řízení rizik?

Skóre: 0 (nesplněno)

26.5. Stanovují interní předpisy nebo stanovy organizace, že mezi úkoly výboru patří hodnocení a doporučení týkající se vládnutí?

Skóre: 0 (nesplněno)

26.6. Stanovují interní předpisy nebo stanovy organizace, že mezi úkoly výboru patří dohled nad procesem interního auditu?

Skóre: 1 (splněno)

27. Organizace zavádí systém finanční kontroly

27.1. Zavádí interní předpisy organizace systém, ve kterém musí být smlouvy a platby jménem organizace podepsány nejméně dvěma osobami?

Skóre: 0 (nesplněno)

27.2. Stanovují interní předpisy organizace finanční limit pro smlouvy s externími stranami, který určuje, zda musí rozhodnutí přijmout management nebo správní rada?

Skóre: 1 (splněno)

27.3. Stanovují interní předpisy organizace oddělení povinností tak, aby tatáž osoba nemohla platby iniciovat i schvalovat?

Skóre: 1 (splněno)

27.4. Stanovují interní předpisy organizace, že tatáž osoba nemůže přijímat, evidovat a ukládat finanční prostředky?

Skóre: 1 (splněno)

27.5. Omezují interní předpisy organizace používání hotovosti?

Skóre: 0 (nesplněno)

27.6. Stanovují interní předpisy organizace požadavek na přesnou a jasnou kategorizaci a popis plateb ve finančních účtech?

Skóre: 1 (splněno)

27.7. Zavádí interní předpisy organizace systém, v němž jsou (významné) finanční transakce pravidelně přezkoumávány?

Skóre: 1 (splněno)

28. Správní rada každoročně hodnotí své složení a výkonnost

28.1. Má organizace dokument, který informuje o hodnocení vlastního složení a výkonnosti, které proběhlo v uplynulých dvanácti měsících?

Skóre: 0 (nesplněno)

28.2. Pomáhali správní radě při provádění tohoto hodnocení externí odborníci?

Skóre: 0 (nesplněno)

28.3. Stanovují interní předpisy nebo stanovy organizace, že správní rada musí provádět každoroční sebehodnocení?

Skóre: 0 (nesplněno)

29. Hospodaření organizace je externě kontrolováno nezávislým auditorem

29.1. Byly finanční výkazy a účetní záznamy organizace přezkoumány nezávislým a úředně schváleným auditorem?

Skóre: 0 (nesplněno)

29.2. Byly postupy organizace v oblasti řízení rizik a metodiky hodnocení rizik (jejich uplatňování a účinnost) v posledních pěti letech alespoň jednou přezkoumány nezávislým a úředně schváleným auditorem?

Skóre: 0 (nesplněno)

29.3. Bylo řízení organizace (program shody, struktura řízení, vnitřní procesy) v posledních pěti letech přezkoumáno nezávislým a úředně schváleným auditorem?

Skóre: 0 (nesplněno)

30. Organizace má nebo uznává kodex chování, který se vztahuje na členy správní rady, management a zaměstnance

30.1. Má organizace kodex chování, který se vztahuje na členy správní rady?

Skóre: 0 (nesplněno)

30.2. Má organizace kodex chování, který se vztahuje na členy managementu?

Skóre: 0 (nesplněno)

30.3. Má organizace kodex chování, který se vztahuje na její zaměstnance?

Skóre: 0 (nesplněno)

30.4. Obsahuje kodex chování, který se vztahuje na členy správní rady organizace, obecnou povinnost jednat bezúhonně?

Skóre: 0 (nesplněno)

30.5. Obsahuje kodex chování, který se vztahuje na členy správní rady, pravidla týkající se výdajů?

Skóre: 0 (nesplněno)

30.6. Obsahuje kodex chování, který se vztahuje na členy správní rady, pravidla pro přijímání darů?

Skóre: 0 (nesplněno)

30.7. Obsahuje kodex chování, který se vztahuje na členy správní rady, pravidla týkající se střetu zájmů?

Skóre: 0 (nesplněno)

30.8. Podepsali kodex chování všichni členové správní rady?

Skóre: 0 (nesplněno)

30.9. Přijala správní rada opatření v uplynulých dvanácti měsících k zajištění toho, aby všechny příslušné zúčastněné strany byly seznámeny s obsahem kodexu a rozuměly mu?

Skóre: 0 (nesplněno)

30.10. Byla o kodexu chování informována valná hromada?

Skóre: 0 (nesplněno)

31. Správní rada stanovuje jasné postupy týkající se střetu zájmů, které se vztahují na její členy

31.1. Stanovují interní předpisy organizace postupy týkající se střetu zájmů?

Skóre: 0 (nesplněno)

31.2. Zajišťují tyto postupy, že (domnělé) střety zájmů jsou hlášeny, což znamená, že střety zájmů jsou uvedeny v zápisech a zaznamenány v registru?

Skóre: 0 (nesplněno)

31.3. Zajišťují tyto postupy, že obchodní transakce s třetí stranou, s níž má člen správní rady (ne)přímý příbuzenský nebo obchodní vztah, musí být předloženy valné hromadě nebo orgánu pověřenému valnou hromadou?

Skóre: 0 (nesplněno)

31.4. Zaručují tyto postupy, že se členové správní rady nemohou účastnit hlasování o určitých rozhodnutích, u nichž existuje střet zájmů?

Skóre: 0 (nesplněno)

32. Správní rada stanovuje postupy pro vyřizování stížností v interních předpisech

32.1. Stanovují interní předpisy nebo stanovy organizace postupy pro vyřizování stížností na porušení platných pravidel chování?

Skóre: 0 (nesplněno)

32.2. Obsahují tyto postupy jasně definovaná pravidla pro podávání stížností?

Skóre: 0 (nesplněno)

32.3. Obsahují postupy jasně definovaná pravidla pro šetření stížností?

Skóre: 0 (nesplněno)

32.4. Obsahují postupy jasně definovaná pravidla pro informování osoby, která stížnost podala, o výsledku šetření?

Skóre: 0 (nesplněno)

32.5. Obsahují postupy jasně definovaná pravidla pro postoupení případu nezávislému internímu nebo externímu soudu?

Skóre: 0 (nesplněno)

32.6. Stanovují postupy, že žádná osoba, která v dobré víře oznámí podezření, nesmí být vystavena odvetným opatřením nebo negativním důsledkům?

Skóre: 0 (nesplněno)

32.7. Stanovují postupy, že oznámení podezření a související vyšetřování musí být v maximální možné míře důvěrné?

Skóre: 0 (nesplněno)

32.8. Umožňují postupy osobám podat anonymní stížnost?

Skóre: 0 (nesplněno)

33. Rozhodnutí organizace lze napadnout prostřednictvím interních nebo externích mechanismů

33.1. Stanovují interní předpisy nebo stanovy organizace postupy, které umožňují sportovcům, trenérům, rozhodčím, delegátům a klubům odvolat se proti sportovní sankci?

Skóre: 1 (splněno)

33.2. Stanovují příslušné postupy, že dotčené strany mají právo na slyšení, pokud si to přejí?

Skóre: 1 (splněno)

33.3. Stanovují aplikované postupy, že členové příslušného orgánu pro řešení sporů nesmí být členy správní rady nebo některého ze stálých výborů organizace?

Skóre: 0 (nesplněno)

33.4. Stanovují příslušné postupy jasně vymezená pravidla pro odvolání proti rozhodnutí orgánu pro řešení sporů?

Skóre: 1 (splněno)

33.5. Poskytuje organizace prostředky pro právní pomoc nebo „pro bono“ poradce?

Skóre: 1 (splněno)

34. Správní rada přijímá harmonogram ročních zasedání

34.1. Má správní rada dokument popisující harmonogram ročních zasedání?

Skóre: 0 (nesplněno)

34.2. Je v harmonogramu zasedání zahrnuto konání schůze o rozpočtu?

Skóre: 0 (nesplněno)

34.3. Je v harmonogramu zasedání zahrnuto konání schůze k účetní závěrce?

Skóre: 0 (nesplněno)

34.4. Je v harmonogramu zasedání zahrnuto konání schůze k plánu politiky a k výroční zprávě?

Skóre: 0 (nesplněno)

34.5. Je v harmonogramu zasedání zahrnuto konání schůze k ročnímu sebehodnocení?

Skóre: 0 (nesplněno)

34.6. Je v harmonogramu zasedání zahrnuto konání schůze k hodnocení vedení?

Skóre: 0 (nesplněno)

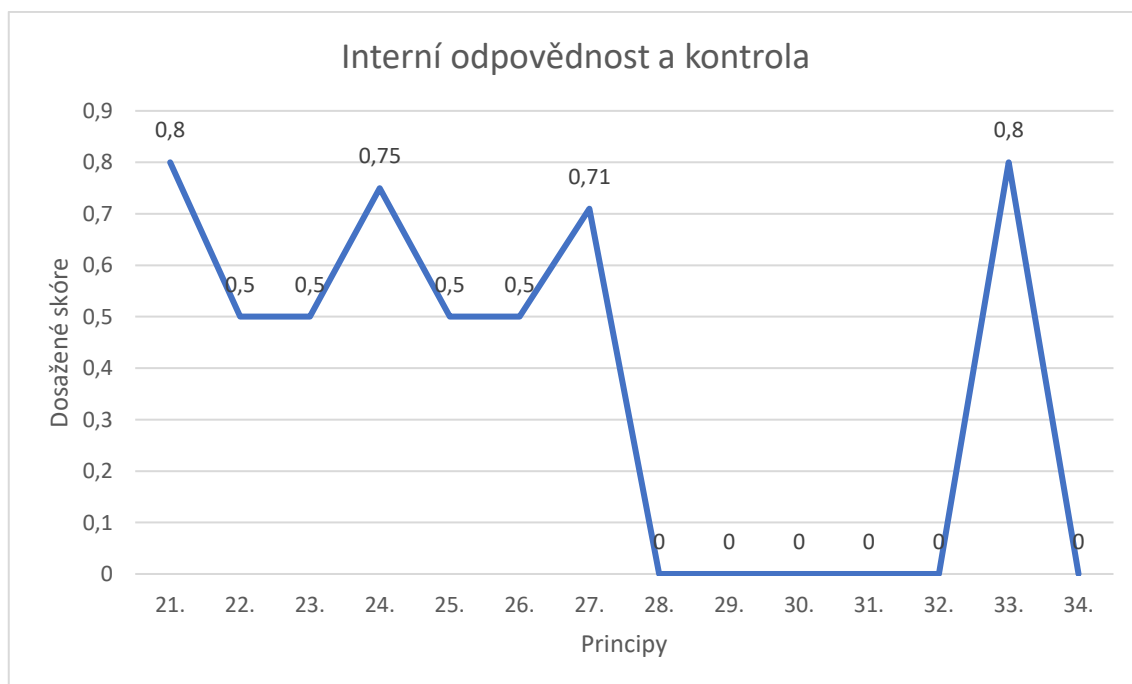
34.7. Je v harmonogramu zasedání zahrnuto konání schůze k přípravě valné hromady?

Skóre: 0 (nesplněno)

6.3.1 Komentář k oblasti „Interní odpovědnost a kontrola“

Třetí v pořadí, i v hodnocení s celkovým skóre 36 %. O 1 princip více než v předchozí oblasti, což tuto oblast dělá nejobsáhlejší. Dvě výstižné věty, které zjednodušeně formulují situaci na poli odpovědnosti a kontroly zevnitř organizace. Ani jeden z principů nedosáhl na skóre 1, ale hned šest jich dosáhlo na skóre 0 (pozn. *principy č. 28, 29, 30, 31, 32 a 34*). Nejlépe dopadly *principy č. 21 a 33* (0,8). Ostatní výsledky jsou součástí *Tabulky 14*. Z *Grafu 5* lze vyčíst, že prvních sedm principů v této oblasti dosáhlo na nadprůměrné výsledky. Druhých sedm principů, až na jednu výjimku (pozn. *princip č. 33*), obdrželo nejnižší hodnocení.

Graf 5: Výsledky v oblasti „Interní odpovědnost a kontrola“



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14: Výsledky v oblasti „Interní odpovědnost a kontrola“

Principy:	Skóre:
21 Valná hromada náležitě dohlíží na správní radu	0,8
22 Správní rada stanovuje postupy týkající se předčasného odstoupení jejích členů	0,5
23 Organizace ve svých stanovách definuje okolnosti, za kterých je osoba z důvodu vážného střetu zájmů nezpůsobilá vykonávat funkci člena správní rady	0,5
24 Organizace uplatňuje jasnou strukturu řízení v souladu se zásadou oddělení pravomocí	0,75
25 Správní rada náležitě dohlíží na management	0,5
26 Organizace má interní finanční nebo kontrolní výbor	0,5
27 Organizace zavádí systém finanční kontroly	0,71
28 Správní rada každoročně hodnotí své složení a výkonnost	0
29 Hospodaření organizace je externě kontrolováno nezávislým auditorem	0
30 Organizace má nebo uznává kodex chování	0
31 Správní rada stanovuje jasné postupy týkající se střetu zájmů, které se vztahují na její členy	0
32 Správní rada stanovuje postupy pro vyřizování stížností v interních předpisech	0
33 Rozhodnutí organizace lze napadnout prostřednictvím interních nebo externích mechanismů	0,8
34 Správní rada přijímá harmonogram ročních zasedání	0
Celkové skóre v procentech:	36 %

Zdroj: Vlastní zpracování

6.4 Oblast IV – Společenská odpovědnost

35. Organizace nabízí svým členským organizacím poradenství v oblasti řízení nebo správy

35.1. Má organizace formální (písemnou) politiku, která stanovuje cíle a konkrétní opatření, jež mají být přijata v souvislosti s poradenstvím členským organizacím v oblasti řízení nebo správy?

Skóre: 0 (nesplněno)

35.2. Má organizace určeného zaměstnance, který formálně působí jako jediný kontakt a je odpovědný za všechny záležitosti týkající se poradenství v oblasti řízení nebo správy?

Skóre: 0 (nesplněno)

35.3. Poskytuje organizace členským organizacím nějakou formu poradenství v oblasti řízení nebo správy prostřednictvím předávání znalostí?

Skóre: 0 (nesplněno)

35.4. Zahrnuje toto poradenství pořádání seminářů nebo školení?

Skóre: 0 (nesplněno)

35.5. Je toto poradenství na míru?

Skóre: 0 (nesplněno)

35.6. Zahrnuje toto poradenství distribuci šablon nebo osvědčených postupů?

Skóre: 0 (nesplněno)

35.7. Provedla organizace hodnocení dopadu svých příslušných opatření?

Skóre: 0 (nesplněno)

36. Organizace uplatňuje politiku zaměřenou na zmírnění zdravotních rizik při sportovních aktivitách

36.1. Má organizace formální (písemnou) politiku, která stanovuje cíle a konkrétní opatření zaměřená na zmírnění zdravotních rizik při sportovních aktivitách?

Skóre: 1 (splněno)

36.2. Má organizace určeného zaměstnance, který formálně působí jako jediný kontakt a je odpovědný za všechny záležitosti týkající se zdravotních rizik sportovních aktivit?

Skóre: 1 (splněno)

36.3. Provádí organizace opatření zaměřená na informování sportovců o specifických rizicích spojených s daným sportem?

Skóre: 0 (nesplněno)

36.4. Přijímá organizace opatření zaměřená na prevenci nebo zmírnění specifických rizik spojených s daným sportem?

Skóre: 0 (nesplněno)

36.5. Provedla organizace analýzu specifických rizik spojených s daným sportem?

Skóre: 0 (nesplněno)

36.6. Provedla organizace hodnocení dopadu svých příslušných opatření?

Skóre: 0 (nesplněno)

37. Organizace uplatňuje politiku boje proti sexuálnímu obtěžování ve sportu

37.1. Má organizace formální (písemnou) politiku, která stanovuje cíle a konkrétní opatření zaměřená na boj proti sexuálnímu obtěžování ve sportu?

Skóre: 0 (nesplněno)

37.2. Má organizace kodex chování, který popisuje pravidla zaměřená na podporu fyzické integrity sportovců?

Skóre: 0 (nesplněno)

37.3. Má organizace určeného zaměstnance, který působí jako jediný kontakt a je odpovědný za všechny záležitosti týkající se boje proti sexuálnímu obtěžování ve sportu?

Skóre: 0 (nesplněno)

37.4. Spolupracuje organizace s jinými organizacemi s cílem bojovat proti sexuálnímu obtěžování ve sportu?

Skóre: 0 (nesplněno)

37.5. Podporuje organizace výměnu osvědčených postupů v oblasti boje proti sexuálnímu obtěžování mezi svými členskými organizacemi?

Skóre: 0 (nesplněno)

37.6. Podniká organizace další kroky zaměřené na zvyšování povědomí o problematice sexuálního obtěžování?

Skóre: 0 (nesplněno)

37.7. Stanovují interní předpisy nebo stanovy organizace postupy pro vyřizování stížností na nežádoucí sexuální chování?

Skóre: 0 (nesplněno)

37.8. Obsahuje tento postup pravidla pro podávání stížností?

Skóre: 0 (nesplněno)

37.9. Obsahuje postup pravidla pro vyšetřování stížností?

Skóre: 0 (nesplněno)

37.10. Obsahuje postup pravidla pro informování osoby, která stížnost podala, o výsledku šetření?

Skóre: 0 (nesplněno)

37.11. Obsahuje postup pravidla pro zřízení nezávislého soudu?

Skóre: 0 (nesplněno)

37.12. Provedla organizace hodnocení dopadu svých příslušných opatření?

Skóre: 0 (nesplněno)

38. Organizace uplatňuje antidopingovou politiku

38.1. Má organizace formální (písemnou) politiku, která stanovuje cíle a konkrétní opatření zaměřená na prevenci, odhalování a potírání dopingových praktik?

Skóre: 1 (splněno)

38.2. Zavádí organizace disciplinární pravidla pro boj proti dopingů v souladu se Světovým antidopingovým kodexem?

Skóre: 1 (splněno)

38.3. Má organizace určeného zaměstnance, který formálně působí jako jediný kontakt a je odpovědný za všechny záležitosti týkající se boje proti dopingu ve sportu?

Skóre: 1 (splněno)

38.4. Podniká organizace kroky zaměřené na zvyšování povědomí o antidopingových pravidlech?

Skóre: 1 (splněno)

38.5. Podniká organizace kroky zaměřené na poučení sportovců o nebezpečí užívání dopingu?

Skóre: 1 (splněno)

38.6. Zavádí organizace formální postupy, které stanovují její spolupráci s národním antidopingovým úřadem?

Skóre: 1 (splněno)

38.7. Provedla organizace hodnocení dopadu svých příslušných opatření?

Skóre: 0 (nesplněno)

39. Organizace uplatňuje politiku sociálního začlenění prostřednictvím sportu

39.1. Má organizace formální (písemnou) politiku, která stanovuje cíle a konkrétní kroky zaměřené na zlepšení sociální, kulturní, vzdělávací nebo psychologické situace marginalizovaných nebo rozdělených komunit, prostřednictvím sportu?

Skóre: 0 (nesplněno)

39.2. Má organizace určeného zaměstnance, který formálně působí jako jediný kontakt a je zodpovědný za všechny záležitosti týkající se sociálního začleňování prostřednictvím sportu?

Skóre: 0 (nesplněno)

39.3. Podporuje organizace výměnu osvědčených postupů v oblasti sociálního začleňování mezi svými členskými organizacemi?

Skóre: 0 (nesplněno)

39.4. Spolupracuje organizace s jinými organizacemi s cílem zlepšit sociální, kulturní, vzdělávací nebo psychologické podmínky marginalizovaných nebo rozdělených komunit prostřednictvím sportu?

Skóre: 0 (nesplněno)

39.5. Podniká organizace další kroky zaměřené na zlepšení sociální, kulturní, vzdělávací nebo psychologické situace marginalizovaných nebo rozdělených komunit prostřednictvím sportu?

Skóre: 0 (nesplněno)

39.6. Provedla organizace hodnocení dopadu svých příslušných akcí?

Skóre: 0 (nesplněno)

40. Organizace uplatňuje politiku boje proti diskriminaci ve sportu

40.1. Má organizace formální (písemnou) politiku, která stanovuje cíle a konkrétní opatření zaměřená na boj proti diskriminaci ve sportu?

Skóre: 0 (nesplněno)

40.2. Má organizace kodex chování, který popisuje pravidla zaměřená na boj proti diskriminaci ve sportu?

Skóre: 0 (nesplněno)

40.3. Má organizace určeného zaměstnance, který formálně působí jako jediný kontakt a je odpovědný za všechny záležitosti týkající se diskriminace ve sportu?

Skóre: 0 (nesplněno)

40.4. Spolupracuje organizace s jinými organizacemi s cílem bojovat proti diskriminaci ve sportu?

Skóre: 0 (nesplněno)

40.5. Podniká organizace kroky zaměřené na zvyšování povědomí o problematice diskriminace?

Skóre: 0 (nesplněno)

40.6. Stanovují interní předpisy nebo stanovy organizace postupy pro vyřizování stížností na diskriminaci?

Skóre: 0 (nesplněno)

40.7. Obsahuje tento postup pravidla pro podávání stížností?

Skóre: 0 (nesplněno)

40.8. Obsahuje postup pravidla pro vyšetřování stížností?

Skóre: 0 (nesplněno)

40.9. Obsahuje postup jasně definovaná pravidla pro informování osoby, která stížnost podala, o výsledku šetření?

Skóre: 0 (nesplněno)

40.10. Obsahuje postup pravidla pro zřízení nezávislého soudu?

Skóre: 0 (nesplněno)

40.11. Provedla organizace hodnocení dopadu svých příslušných opatření?

Skóre: 0 (nesplněno)

41. Organizace uplatňuje politiku na podporu genderové rovnosti ve sportu

41.1. Má organizace formální (písemnou) politiku, která stanovuje cíle a konkrétní opatření zaměřená na podporu genderové rovnosti ve sportu?

Skóre: 0 (nesplněno)

41.2. Zvyšuje organizace prostřednictvím vzdělávacích materiálů pro všechny osoby s rozhodovací pravomocí povědomí o důležitosti různorodého zastoupení v rozhodovacích orgánech v celém sportu?

Skóre: 0 (nesplněno)

41.3. Podniká organizace kroky zaměřené na podporu (budoucích) vedoucích osobností obou pohlaví, a to buď prostřednictvím formálního školení, nebo neformálních opatření (např. systém mentoringu)?

Skóre: 0 (nesplněno)

41.4. Má organizace určeného zaměstnance, který formálně působí jako jediný kontakt a je zodpovědný za všechny záležitosti týkající se genderové rovnosti?

Skóre: 0 (nesplněno)

41.5. Spolupracuje organizace s jinými organizacemi s cílem prosazovat genderovou rovnost ve sportu?

Skóre: 0 (nesplněno)

41.6. Provedla organizace hodnocení dopadu svých příslušných opatření?

Skóre: 0 (nesplněno)

42. Organizace uplatňuje politiku boje proti ovlivňování zápasů

42.1. Má organizace formální (písemnou) politiku, která stanovuje cíle a konkrétní opatření zaměřená na boj proti ovlivňování zápasů?

Skóre: 0 (nesplněno)

42.2. Má organizace určeného zaměstnance, který formálně působí jako jediný kontakt a je odpovědný za všechny záležitosti týkající se manipulace s výsledky zápasů?

Skóre: 0 (nesplněno)

42.3. Zavádí organizace disciplinární pravidla pro boj proti ovlivňování zápasů?
Automaticky splněno, pokud je kritérium 42.4., 42.5., 42.6. nebo 42.7. splněno.

Skóre: 0 (nesplněno)

42.4. Obsahují tato pravidla ustanovení zakazující členům federace uzavírat sázky týkající se mládežnických lig a soutěží nebo zápasů, které mohou (ne)přímo ovlivnit?

Skóre: 0 (nesplněno)

42.5. Obsahují tato pravidla ustanovení zakazující členům federace šířit důvěrné informace, u nichž lze důvodně předpokládat, že budou použity v rámci sázky?

Skóre: 0 (nesplněno)

42.6. Obsahují tato pravidla ustanovení, která stanoví povinnost každého člena federace hlásit veškeré žádosti o neoprávněné ovlivňování soutěží nebo zápasů federaci?

Skóre: 0 (nesplněno)

42.7. Obsahují tato pravidla ustanovení, která stanoví postup pro potrestání porušení výše uvedených pravidel?

Skóre: 0 (nesplněno)

42.8. Podniká organizace kroky ke vzdělávání elitních sportovců, nadějných mladých sportovců, trenérů, rozhodčích, cvičitelů a klubů o rizicích spojených s ovlivňováním zápasů?

Skóre: 0 (nesplněno)

42.9. Provedla organizace hodnocení dopadu svých příslušných opatření?

Skóre: 0 (nesplněno)

43. Organizace uplatňuje politiku na podporu udržitelnosti životního prostředí

43.1. Má organizace formální (písemnou) politiku, která stanovuje cíle a konkrétní opatření zaměřená na podporu udržitelnosti životního prostředí?

Skóre: 0 (nesplněno)

43.2. Má organizace určeného zaměstnance, který formálně působí jako jediný kontakt a je odpovědný za všechny záležitosti týkající se podpory udržitelnosti životního prostředí?

Skóre: 0 (nesplněno)

43.3. Podniká organizace kroky zaměřené na podporu environmentální udržitelnosti sportovních akcí, které (spolu)pořádá?

Skóre: 0 (nesplněno)

43.4. Podniká organizace akce zaměřené na podporu výměny osvědčených postupů v oblasti environmentální udržitelnosti mezi svými členskými organizacemi?

Skóre: 0 (nesplněno)

43.5. Podniká organizace další kroky (nesouvisející s výměnou osvědčených postupů) zaměřené na podporu environmentální udržitelnosti sportovních aktivit?

Skóre: 0 (nesplněno)

43.6. Spolupracuje organizace s jinými organizacemi s cílem podpořit environmentální udržitelnost sportovních aktivit?

Skóre: 0 (nesplněno)

43.7. Provedla organizace hodnocení dopadu svých příslušných opatření?

Skóre: 0 (nesplněno)

44. Organizace uplatňuje politiku podpory dvojí kariéry sportovců

44.1. Má organizace formální (písemnou) politiku, která stanovuje cíle a konkrétní opatření zaměřená na pomoc sportovcům kombinovat jejich sportovní kariéru se vzděláváním nebo prací?

Skóre: 0 (nesplněno)

44.2. Má organizace určeného zaměstnance, který formálně působí jako jediný kontakt a je zodpovědný za všechny záležitosti týkající se dvojí kariéry?

Skóre: 0 (nesplněno)

44.3. Podniká organizace kroky zaměřené na podporu výměny osvědčených postupů v oblasti dvojí kariéry se svými členskými organizacemi?

Skóre: 0 (nesplněno)

44.4. Podniká organizace další kroky zaměřené na propagaci a podporu začlenění konceptu duální kariéry do činností svých členských organizací?

Skóre: 0 (nesplněno)

44.5. Spolupracuje organizace s dalšími organizacemi s cílem pomoci sportovcům kombinovat jejich sportovní kariéru se vzděláváním nebo prací?

Skóre: 0 (nesplněno)

44.6. Provedla organizace hodnocení dopadu svých příslušných akcí?

Skóre: 0 (nesplněno)

45. Organizace uplatňuje politiku na podporu sportu pro všechny

45.1. Má organizace formální (písemnou) politiku, která stanovuje cíle a konkrétní opatření zaměřená na podporu sportu pro všechny?

Skóre: 0 (nesplněno)

45.2. Má organizace určeného zaměstnance, který formálně působí jako jediný kontakt a je zodpovědný za všechny záležitosti týkající se podpory sportu pro všechny?

Skóre: 0 (nesplněno)

45.3. Podniká organizace kroky zaměřené na podporu výměny osvědčených postupů v oblasti podpory sportu pro všechny se svými členskými organizacemi?

Skóre: 0 (nesplněno)

45.4. Podniká organizace další kroky zaměřené na podporu sportu pro všechny do činností svých členských organizací?

Skóre: 0 (nesplněno)

45.5. Spolupracuje organizace s jinými organizacemi s cílem podporovat sport pro všechny?

Skóre: 0 (nesplněno)

45.6. Provedla organizace hodnocení dopadu svých příslušných akcí?

Skóre: 0 (nesplněno)

46. Organizace zajišťuje spravedlivé zacházení s profesionálními sportovci

46.1. Uplatňuje organizace minimální požadavky na standardní smlouvy se sportovci?

Skóre: 0 (nesplněno)

46.2. Zahrnují tyto minimální požadavky normu pro minimální mzdy?

Skóre: 0 (nesplněno)

46.3. Zahrnují tyto minimální požadavky normu týkající se interních disciplinárních pravidel se sankcemi/tresty (pokutami) a potřebnými postupy?

Skóre: 0 (nesplněno)

46.4. Zahrnují tyto minimální požadavky normu týkající se postupu při řešení sporů, na které se nevztahuje smlouva?

Skóre: 0 (nesplněno)

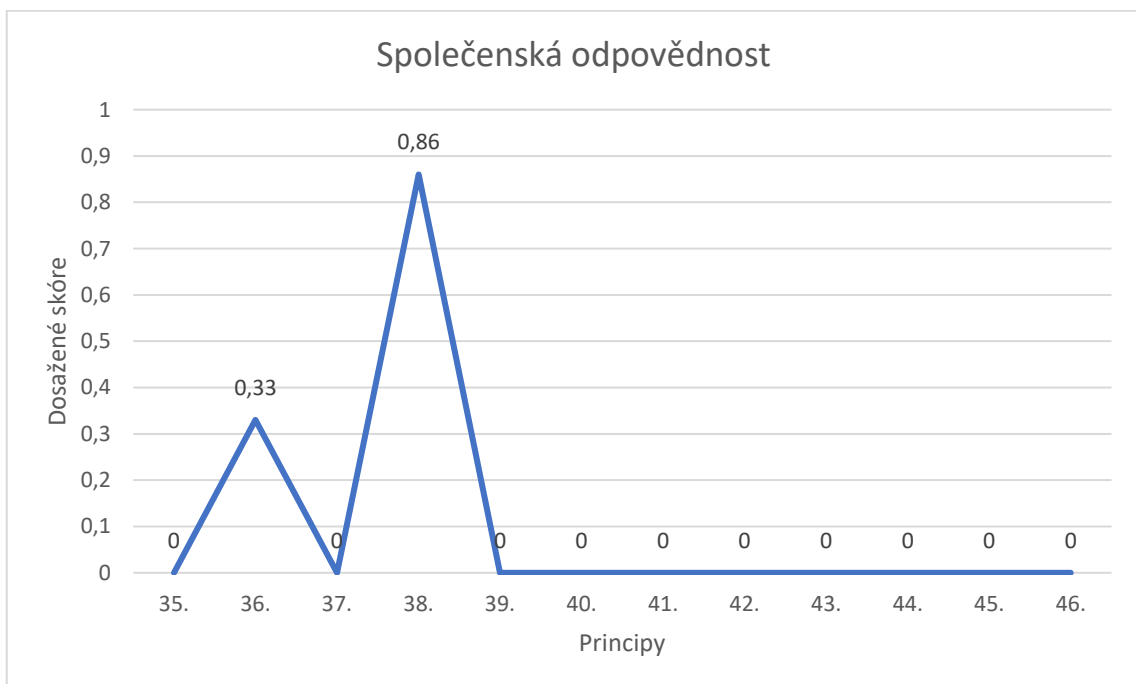
46.5. Podniká organizace kroky zaměřené na podporu sociálního dialogu (mezi sportovci a kluby)?

Skóre: 0 (nesplněno)

6.4.1 Komentář k oblasti „Společenská odpovědnost“

V poslední oblasti bylo hodnocení podrobena 12 principů. Jak poukazuje *Tabulka 15*, pouhé dva principy obdržely skóre vyšší než 0. Žádný z principů neobdržel nejvyšší možné ohodnocení. Nejlépe tak dopadl *princip č. 38*, který pojednává o antidopingové politice, se skóre 0,86. Ve srovnání s ostatními oblastmi je dosažené skóre nejnižší (10 %). Důkladnější rozbor výsledků, nejen této oblasti, přináší další části této kapitoly. Grafické zpracování výsledků je dostupné v *Grafu 6*, ve kterém se pouhé dva výsledky odlišují od zbytku, jež byl hodnocen nejnižším možným skóre.

Graf 6: Výsledky v oblasti „Společenská odpovědnost“



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 15: Výsledky v oblasti „Společenská odpovědnost“

Principy:	Skóre:
35 Organizace nabízí svým členským organizacím poradenství v oblasti řízení nebo správy	0
36 Organizace uplatňuje politiku zaměřenou na zmírnění zdravotních rizik při sportovních aktivitách	0,33
37 Organizace uplatňuje politiku boje proti sexuálnímu obtěžování ve sportu	0
38 Organizace uplatňuje antidopingovou politiku	0,86
39 Organizace uplatňuje politiku sociálního začlenění prostřednictvím sportu	0
40 Organizace uplatňuje politiku boje proti diskriminaci ve sportu	0
41 Organizace uplatňuje politiku na podporu genderové rovnosti ve sportu	0
42 Organizace uplatňuje politiku boje proti ovlivňování zápasů	0
43 Organizace uplatňuje politiku na podporu udržitelnosti životního prostředí	0
44 Organizace uplatňuje politiku podpory dvojí kariéry sportovců	0
45 Organizace uplatňuje politiku na podporu sportu pro všechny	0
46 Organizace zajišťuje spravedlivé zacházení s profesionálními sportovci	0

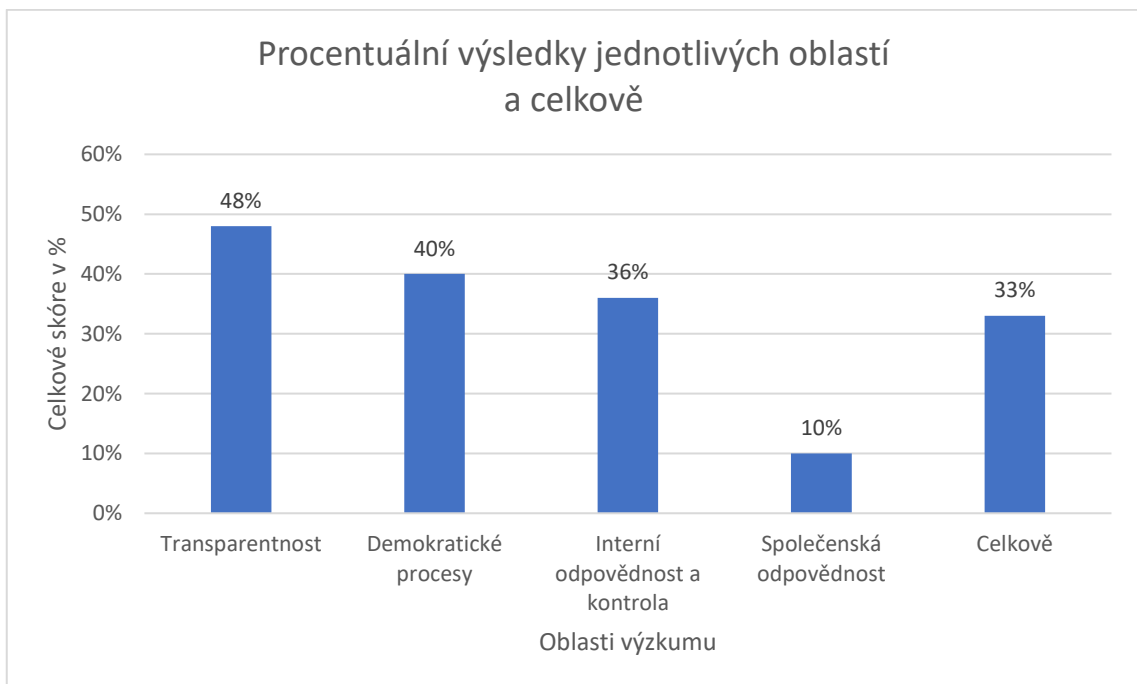
Celkové skóre v procentech:	10 %
-----------------------------	------

Zdroj: Vlastní zpracování

6.6 Celkové výsledky

Zpracování konečných výsledků jednotlivých oblastí je dostupné v *Grafu 7* níže. Jak je již známo, nejlépe v hodnocení dopadla první z oblastí „Transparentnost“, která dosáhla na skóre 48 %. o 8 % méně pak získala druhá oblast „Demokratické procesy“ a o 12 % méně třetí oblast „Interní odpovědnost a kontrola“. Nejnižší hodnocení obdržela poslední z oblastí „Společenská odpovědnost“ a to jen 10 %.

Graf 7: Procentuální výsledky jednotlivých oblastí a celkově



Zdroj: Vlastní zpracování

Organizace v celkovém hodnocení obdržela 33 %. Hned ve třech oblastech byl tak její výsledek nadprůměrný a jen v jedné podprůměrný. Rozdíl mezi celkovým (průměrným) a nejvyšším skórem je 15 %, mezi průměrným a nejnižším pak 23 %. Výsledek poslední oblasti se značně podepsal na snížení celkového (průměrného) skóre organizace. Nicméně, přibližně jedna třetina (33 %) nejvyššího možného výsledku (100 %) je celkem přijatelné hodnocení. Výzkum je totiž aplikován především na asociace zaštiťující sporty, které jsou „profesionální“ a od toho se odvíjí také jejich fungování. Malý fotbal není v České republice, ani jinde ve světě profesionálním sportem, a proto se v některých ohledech a možnostech nemůže s těmito organizacemi měřit. Taktéž ne všechny indikátory jsou aplikovatelné pro tento typ organizací.

Přestože není tento typ organizací cílovou skupinou podobných výzkumů, není důvod se podobným pokusům vyhýbat. Určitých zásad ve vládnutí by se měly držet jakékoliv organizace, bez ohledu na velikost, finanční možnosti nebo popularitu daného sportu. Inspiruje tím pak ostatní a otevřeně funguje na bázi „fair play“, což především ve sportovním prostředí je pozitivem, ať už pro budování „public relations“, nebo hledání potencionálních partnerů.

Malý fotbal je velice specifický v tom, že ačkoliv má víceméně danou cílovou skupinu, vystupuje jako „sport pro všechny“. To by kupříkladu mohlo být lákadlem pro všechny sponzory. Další věcí je amatérismus, který limituje některé negativní jevy současného sportu, jako je třeba doping a ovlivňování zápasů.

Všechny silné a slabé stránky vycházející z principů good governance jsou tabulkově zpracovány pro každou oblast a jsou dostupné v nadcházející části práce. Řazení je provedeno dle dosaženého skóre, od nejmenšího po největší.

Silné a slabé stránky v oblasti „Společenská odpovědnost“

Už z výsledného skóre je patrné, že pozitiva pravděpodobně nebudou převažovat nad negativy. Nicméně, i přes větší počet „nulových“ principů, nebyly všechny začleněny mezi slabé stránky. Důvodem je těžká aplikovatelnost až neaplikovatelnost principů na tento typ organizace. Jedná se následující zaměření:

- spravedlivé zacházení s profesionálními sportovci;
- podpora duální kariéry u profesionálních sportovců;
- boj proti ovlivňování zápasů;
- podpora „sportu pro všechny“;
- poradenství členským organizacím.

V České republice neexistují profesionální soutěže v tomto sportu, tudíž zde nejsou ani profesionální hráči. Malému fotbalu se věnují ve svém volném čase a na amatérské úrovni, proto se nedá na tyto zápasy sázet. Jak je již zmíněno výše, malý fotbal figuruje jako „sport pro všechny“, bohužel k tomu ale nemá vytvořenou formální politiku. V případě členských organizací nemůže poskytovat poradenství, když žádné nemá.

Jako pozitivum lze označit alespoň aktivitu v antidopingové politice. Na opačném pólu figuruje více proměnných. Organizace nemá vytvořenou formální antidiskriminační politiku, ačkoliv toto téma mají obě nadnárodní asociace obsaženo ve svých stanovách. Ostatní nedostatky obsahuje *Tabulka 16*.

Tabulka 16: Silné a slabé stránky v oblasti „Společenská odpovědnost“

<i>Silné stránky:</i>	<i>Slabé stránky:</i>
antidopingová politika	politika sociálního začlenění
	antidiskriminační politika
	politika proti sexuálnímu obtěžování
	politika na podporu genderové rovnosti
	politika na podporu udržitelnosti životního prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné a slabé stránky v oblasti „Interní odpovědnost a kontrola“

Více pozitiv přináší následující oblast. Spadá sem dohled valné hromady nad činnostmi správní rady, jasně vymezená struktura řízení se související dělbou pravomocí, dále pak systém finanční kontroly a také možnost odvolacího řízení, které se dá využít proti různým rozhodnutím a sankcím. Na druhé straně chybí pořádání každoročního formálního hodnocení v otázce složení a výkonnosti pro správní radu a management nebo existence nezávislého auditu či kodexu chování. Organizace také nemá jasně dané postupy v případě střetu zájmů a vyřizování stížností. Všechny výše zmíněné skutečnosti obsahuje ve stručnosti *Tabulka 17*.

Tabulka 17: Silné a slabé stránky v oblasti „Interní odpovědnost a kontrola“

<i>Silné stránky:</i>	<i>Slabé stránky:</i>
dohled nad správní radou	každoroční hodnocení složení a výkonnosti
struktura řízení	nezávislý audit
systém finanční kontroly	kodex chování
možnosti odvolat se proti rozhodnutím organizace	postupy při střetech zájmů
	vyřizování stížností
	harmonogram ročních zasedání

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné a slabé stránky v oblasti „Demokratické procesy“

Ačkoliv v oblasti týkající se demokratických procesů bylo ohodnoceno více principů číslem nula, nejsou považovány za slabé stránky, a to v následujících případech, kdy organizace zajišťuje účast sportovců, trenérů, rozhodčích nebo dobrovolníků ve svých politických procesech. Důvod, proč nejsou obsaženy v *Tabulce 18* je ten, že organizace nemá oficiální orgány, které by je zastupovaly, ale vysoce postavení činitelé v rámci organizace mohou mít více funkcí, což znamená, že mohou být zároveň trenéry, rozhodčími nebo i hráči a jednat tak více v zájmu „své“ skupiny. Navíc malý fotbal není profesionální, tudíž oficiální záštita pro tyto skupiny není úplně na místě. Dalším takovým případem je politika genderové rovnosti. Organizace nemá formální politiku pro tuto problematiku, jelikož neeviduje zájem ze strany žen zapojit se do chodu organizace, přesto v tom ale nikomu nebrání.

Do slabých stránek se naopak dostaly kvůli slabému skóre principy zabývající se nominačním výborem (volební komisí) a kvorem. Na levé straně tabulky figurují postupy při jmenování a znovujmenování členů nejvyšších orgánů, pravidelnost v konání schůzí valné hromady a správní rady a taktéž zapojení zaměstnanců do politických procesů.

Tabulka 18: Silné a slabé stránky v oblasti „Demokratické procesy“

<i>Silné stránky:</i>	<i>Slabé stránky:</i>
postupy pro jmenování	nominační výbor/volební komise
pravidelnost schůzí valné hromady	kvorum
pravidelnost schůzí správní rady	
zapojení zaměstnanců do politických procesů	

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné a slabé stránky v oblasti „Transparentnost“

I přesto, že si organizace vedla nejlépe v této oblasti, nalezneme na obou stranách sloupce stejný počet proměnných. Na pravé straně, kde jsou řazeny slabé stránky, patří chybějící informace o členech správní rady, základní informace o klubech a hráčích a také zveřejňování výročních zpráv. Naopak na druhé straně bylo dosaženo velmi dobrých výsledků ve zveřejňování základních dokumentů organizace (stanovy, interní předpisy, strategický plán a sportovní pravidla) a zápisů ze zasedání valné hromady. Všechny stránky obsahuje souhrnně *Tabulka 19*.

Tabulka 19: Silné a slabé stránky v oblasti „Transparentnost“

<i>Silné stránky:</i>	<i>Slabé stránky:</i>
zveřejňování základních dokumentů	informace o členech správní rady
zveřejňování zápisů ze zasedání valné hromady	základní informace o klubech a hráčích
odměňování členů	zveřejňování výročních zpráv

Zdroj: Vlastní zpracování

6.6.1 Shrnutí a doporučení

Na první pohled se může zdát dosažené skóre poněkud nízké, nicméně po podrobnější analýze všech aspektů je nutno dodat, že si organizace nevedla až tak špatně. Co se týče nejhorší oblasti, stačila by větší aktivita směrem k aktuálnímu dění ve světě sportu a zapojení se alespoň do politik, které uplatňují nadnárodní federace jako je kupříkladu antidiskriminační politika. Na obranu organizace je potřeba zmínit její velikost a veřejné povědomí. Společenská odpovědnost by měla růst ruku v ruce právě s velikostí organizace a rostoucím povědomím. Některé z politik navíc organizace uplatňuje, akorát je nevede nijak písemně, proto se to nepromítlo v hodnocení. Důležité je však tyto postoje zaujímat, i v neformální rovině než veřejně působit k daným otázkám lhotejně.

Je však důležité vyzdvihnout alespoň její počínání v antidopingové politice, i když doposud neřešila žádný takový případ, je na tuto situaci skvěle připravena. Svou roli v tom hraje i tlak od Národní sportovní agentury (dále jen „NSA“). Organizace má na tuto problematiku formální politiku, disciplinární pravidla i určeného zaměstnance, který za tyto náležitosti odpovídá. Navíc podniká různé kroky na zvýšení povědomí a poučení sportovců o rizicích spojené s užíváním dopingu. Kdyby ve všech těchto požadovaných politikách postupovala stejně jako u dopingové problematiky, mohlo by být její skóre daleko vyšší. Nějaké body ještě nahrála v politice na zmírnění zdravotních rizik, kde disponuje taktéž písemnou politikou a odpovědnou osobou, ostatní náležitosti však chybí. Ani u jedné politiky neprovádí organizace hodnocení dopadu svých příslušných opatření. Jak již bylo zmíněno výše, některé politiky se v rámci organizace uplatňují, ale nejsou formálně sepsány. V opačném případě by rozhodně dosáhla lepšího skóre např. v otázce sociálního začlenění prostřednictvím sportu. Pořádá totiž třeba různé události a akce pro děti z dětských domovů. Jelikož nedávno byl spuštěn i malý fotbal pro ženy, alespoň nějaký návrh písemné politiky v oblasti genderové rovnosti by ještě více mohl přivést ženy k této malé formě fotbalu.

Ve druhé nejhůře hodnocené oblasti by mohlo být ku prospěchu zavedení jasných a srozumitelných postupů pro vyřizování stížností a řešení střetu zájmů, k čemuž může v případě růstu organizace skutečně dojít. Stanovy nebo interní předpisy mají limitovat možnosti osob z řad partnerů jakkoliv zasahovat do chodu organizace. V současné době není tato skutečnost nijak formálně omezena. Mínusem je určitě i neexistence kodexu chování neboli etického kodexu, který zavádí určitá formální pravidla a postupy v rámci organizace. Výkonnost jednotlivých úseků a jednotlivců by byla možná více motivována hodnocením jejich odvedené práce, které by se mělo konat alespoň jednou ročně.

Pozitivem je určitě možnost napadnout rozhodnutí asociace. Veškeré skupiny uvnitř asociace jako jsou hráči, trenéři, rozhodčí, delegáti nebo dokonce kluby mají možnost odvolat se proti sankcím apod. prostřednictvím jasně daných postupů a pravidel. V otázce systému finanční kontroly zase organizace zavádí finanční limity pro smlouvy s externími stranami a všechny tyto smlouvy musí schválit správní rada. Interní předpisy zřizují jasnou kategorizaci plateb a jedním z úkolů vnitřních komisí je všechny tyto transakce pravidelně přezkoumávat. Je třeba zmínit i dohled správní rady nad vedením organizace neboli jejím managementem, který pravidelně podává zprávy správní radě ohledně provozního řízení. Plusové body pro organizaci zajistila i struktura řízení a zásada dělby pravomocí. Klíčové pozice vymezují buď stanovy, nebo interní předpisy, stejně jako obecnou politiku, která je v rukou správní rady a stanovuje se vždy na 5 let. Účel, složení a jiné požadavky na ostatní orgány taktéž definují tyto dokumenty. Ačkoliv je v negativěch zmíněna neexistence jasně daných postupů při řešení střetu zájmů, rozeznává organizace alespoň minimum těchto okolností, které se vztahují na členy správní rady. Pro předčasný odchod členů správní rady z funkce byla splněna polovina ze šesti kritérií, hlavně díky stanoveným postupům a pravidlům. Kromě dohledu správní rady nad managementem, vykazala organizace výborné výsledky také v rámci dohlížení valné hromady na správní radu. Valná hromada schvaluje všechny potřebné dokumenty, jako je dlouhodobý a krátkodobý politický plán, roční rozpočet a účetní závěrku.

Pro lepší skóre, ale i celkové vnímání demokratických postupů v organizaci by napomohla přesnější definice pravidel pro volební komisi, ať už v rámci stanov nebo interních předpisů. Stejně tak zavedení kvora, které stanovuje minimální počet přítomných nutných k hlasování. To je zavedeno pro valnou hromadu a správní radu zatím jen z 50 %. V případě růstu organizace a alespoň částečné profesionalizace malého fotbalu by měla přijít i oficiální záštita pro skupiny jako jsou trenéři, rozhodčí a hráči.

Následně pak i jejich zapojení do politických procesů. To ovšem zatím není na pořadu dne.

Navzdory tomu si organizace vede dobře v jiných zásadách. Zapojení zaměstnanců do politických procesů je dáno písemnou politikou organizace. Jsou také řádně zastoupeni vedoucím pracovní složky, který se účastní všech zasedání správní rady, ačkoliv oficiálně není členem. Zaměstnanci mohou, formálně či neformálně, přispívat k tvorbě víceletého politického plánu a organizace podniká i jiné kroky na jejich zapojení do těchto procesů. Skvělých výsledků bylo taktéž dosaženo v otázkách pravidelného zasedání správní rady a valné hromady. Správní rada zasedá zpravidla jednou za dva měsíce, tudíž šestkrát ročně. Není to ovšem určeno na základě stanov, které udávají minimum jednou za půl roku. Interní předpisy pak obsahují jasné postupy pro jejich konání. Valná hromada se koná minimálně jednou ročně a svolávání mimořádných zasedání je ošetřeno interními dokumenty organizace, které mimo jiné umožňují členům hlasovat v nepřítomnosti na základě plné moci. Členům správní rady je také stanoveno omezení funkčního období a pro každou jejich funkci je vytvořen požadovaný profil na základě odpovědností a kompetencí. Závěrem je potřeba ještě zmínit existenci demokratických postupů pro jejich jmenování a případné znovujmenování.

V otázce transparentního jednání není již tolik věcí, které se dají organizaci vytknout. Snad jen umístění základních informací o klubech, hráčích a členech nejvyšších orgánů nebo větší otevřenost ve zveřejňování výročních zpráv, které organizace už nějakou dobu nesdílí.

Plusové body v této části organizace nasbírala díky nařízením, které se vztahují na odměňování členů správní rady a managementu. Dále pak včasným poskytováním programů a zápisů ze zasedání valné hromady a správní rady alespoň interním způsobem pro své členy, v určitých případech také veřejně. Výbornou práci odvádí organizace v publikování stanov, organizační struktury, včetně grafického zpracování, pravidel malého fotbalu i strategického plánu do budoucna na svých webových stránkách, které jsou přehledně zpracovány a výše jmenované dokumenty jsou dostupné z domovské stránky nebo její podúrovně.

V teoretické části této práce byly popsány požadavky jednotlivých oblastí good governance, které by měly zkoumané organizace splňovat, aby byly v rámci hodnocení úspěšné. Vychází se zde i z obecné teorie konceptu, kde sice jednotlivé oblasti disponují jinými názvy, nicméně se podle svých charakteristik dají zařadit do oblastí zkoumaných v této práci. První oblast se opírá především o zpřístupnění interních informací a praktik veřejnosti a zakládá si na otevřenosti vůči svému okolí. Vzhledem k tomu, že právě v této oblasti bodovala organizace nejvíce, mohli bychom její počínání označit za úspěšné.

Další oblast klade důraz na zapojení zúčastněných stran do politických a rozhodovacích procesů a také na demokratické postupy. Z hlediska zapojení zúčastněných stran je její počínání spíše neúspěšné. V otázce demokracie zase naopak. Třetí oblast se věnuje odpovědnosti dané organizace, její vnitřní kontrole a stanovení předpisů a pravidel pro vládnutí. V těchto záležitostech se objevují u organizace už větší nedostatky, nicméně v závislosti na konkrétních požadavcích, se i tady dají najít pozitiva. Poslední oblast již nebyla v rámci teorie tolik vyzdvižována a u autorů se objevovala spíše zřídka. Většinou pak pod jiným názvem. Zabývá se využitím potencialů a dopadu organizace v šíření pozitivního vlivu napříč společnostmi. Do těchto záležitostí spadá i uplatňování různých politik se společenským přesahem, což se ve výsledku nedá nazvat předností organizace.

Jako limity výzkumu lze uvést irelevantnost některých principů, které svou obsahovou částí nejsou aplikovatelné pro vybranou organizaci. Jejich přesné znění je zpracováno v *Tabulce 20*. Všechny z těchto principů patří do oblasti „Společenská odpovědnost“ a zabývají se např. uplatňováním minimálních požadavků na mzdy profesionálních sportovců nebo kombinací kariéry se vzděláním či prací u profesionálních sportovců. Malý fotbal ale není v ČR profesionálním sportem a figurují zde pouze amatéři. Navzdory těmto skutečnostem zůstaly principy součástí výzkumu a obdržely nulové skóre v hodnocení.

Tabulka 20: Neaplikovatelné principy pro vybranou organizaci

44 Organizace uplatňuje politiku podpory dvojí kariéry sportovců
46 Organizace zajišťuje spravedlivé zacházení s profesionálními sportovci

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

I přes různé nástrahy v průběhu výzkumu, jako byla kupříkladu neaplikovatelnost některých jeho částí pro vybranou organizaci, můžeme konstatovat splnění cíle práce, kterým bylo dosažení výsledků ve všech zkoumaných oblastech vybrané organizace. Výsledné skóre nenaznačuje neúspěch a nediskredituje práci dané organizace. S ohledem na veškeré okolnosti se dá výsledek označit za solidní. Je však třeba brát v úvahu příležitosti pro zlepšení. Z těch je možné benefitovat nejen v případných příštích výzkumech, ale i v rámci celkového fungování organizace, především pak v oblasti řízení a správy.

Zjištění pocházející z této práce mohou také sloužit jako návrhy na zlepšení a zároveň mít inspirativní charakter nejen pro vybranou organizaci, ale jakýkoliv subjekt ve sportovním prostředí, který působí jako nejvyšší autorita daného odvětví na našem území. Poučné by bylo i případné přeformulování výzkumu pro ostatní sportovní subjekty, aby se zásady, o které se koncept good governance opírá, užívaly v širším pojetí.

Pro zvýšení povědomí o tématu, kterým se tato práce zabývá, by bylo vhodné vypracovat více podobných šetření a následně porovnávat výsledky zkoumaných organizací. Z těchto komparací by následně mohly vzejít další zajímavé a poučné informace, které blíže popisují fungování těchto subjektů v rámci českého sportovního prostředí.

Závěrem je nutno vyzdvihnout spolupráci s Asociací malého fotbalu České republiky, jejíž přístup byl k tomuto tématu od začátku zcela otevřený. Bez její pomoci, poskytnutých informací a kvalitní komunikace by nebylo možné dovést tento výzkum do zdárného konce.

Seznam použitých zdrojů

1. ADAM, Sandy. *National Sports Governance Observer 2. Benchmarking governance in national sports organisations*. Aarhus: Play the Game, 2021. ISBN 978-87-93784-66-6.
2. ADDINK, Henk. *Good Governance: Concept and Context*. New York: Oxford University Press, 2019. ISBN 978-0-19-884115-9.
3. AGERE, Sam. *Promoting Good Governance: Principles, Practices and Perspectives*. London: Commonwealth Secretariat, 2000. ISBN 0-85092-629-7.
4. ALM, Jens. *Sports Governance Observer 2019. An assessment of good governance in six international sports federations*. Aarhus: Play the Game, 2019. ISBN 978-87-93784-15-4.
5. ANAGNOSTOPOULOS, Christos, et al. *Sport Governance Insights*. Abingdon & New York: Routledge, 2023. ISBN 978-1-032-18396-1.
6. ASOCIACE MALÉHO FOTBALU ČESKÉ REPUBLIKY. *Historie malého fotbalu*. [online]. nedatováno. [cit. 2023-05-28]. Dostupné z: <https://www.malyfotbal.cz/asociace/historie-maleho-fotbalu/>.
7. ASOCIACE MALÉHO FOTBALU ČESKÉ REPUBLIKY. *Organizační struktura*. [online]. nedatováno. [cit. 2023-05-28]. Dostupné z: <https://www.malyfotbal.cz/asociace/organizacni-struktura/>.
8. ASOCIACE MALÉHO FOTBALU ČESKÉ REPUBLIKY. *Stanovy AMF ČR*. [online]. 2021. [cit. 2023-05-28]. Dostupné z: <https://www.malyfotbal.cz/dokumenty/>.
9. BALÍKOVÁ, Marie. Obsahová analýza. In: *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2004. [cit. 2023-05-30]. Dostupné z: https://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000001586&local_base=KT D#tail.
10. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu 21. století*. Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.
11. ČESKÁ FEDERACE SÁLOVÉHO FOTBALU. *Pravidla futsalu – sálového fotbalu*. [online]. 2019. [cit. 2023-05-28]. Dostupné z: <https://www.salovyfotbal.cz/dokumenty/pravidla.pdf>.

12. DANISH INSTITUTE FOR SPORT STUDIES. *About us: Welcome to the website of the Danish Institute for Sport Studies (Idan)*. [online]. nedatováno. [cit. 2023-05-28]. Dostupné z: <https://www.idan.dk/om-os/about-us/>.
13. DURDOVÁ, Irena. *Vybrané kapitoly z managementu a marketingu sportu*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2019. ISBN 978-80-248-4165-6.
14. EUROPEAN MINIFOOTBALL FEDERATION. *EMF Statutes*. [online]. 2019. [cit. 2023-05-28]. Dostupné z: https://www.minifootball.eu/wp-content/uploads/2022/04/EMF_Statutes.pdf.
15. EUROPEAN MINIFOOTBALL FEDERATION. *The Federation*. [online]. nedatováno. [cit. 2023-05-28]. Dostupné z: <https://www.minifootball.eu/about-emf/>.
16. EUROPEAN UNION. *White Paper on governance*. [online]. 2001. [cit. 2023-05-28]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/white-paper-on-governance.html>.
17. FEDARATION OF INTERNATIONAL FOOTBALL ASSOCIATIONS. *Futsal: pravidla hry*. [online]. 2020. [cit. 2023-05-28]. Dostupné z: <https://futsal.fotbal.cz/subjekty/subjekt/564>.
18. FORSSBAECK, Jens and Lars OXELHEIM. *The Oxford Handbook of Economic and Institutional Transparency*. New York: Oxford University Press, 2015. ISBN 978-0-19-991769-3.
19. FOTBALOVÁ ASOCIACE ČESKÉ REPUBLIKY. *Organizační struktura FAČR*. [online]. 2022. [cit. 2023-05-28]. Dostupné z: <https://facr.fotbal.cz/organizacni-struktura-facr/p342>.
20. FOTBALOVÁ ASOCIACE ČESKÉ REPUBLIKY. *Stanovy Fotbalové asociace České republiky*. [online]. 2019. [cit. 2023-05-28]. Dostupné z: <https://facr.fotbal.cz/uredni-deska-predpisy?category=1>.
21. GEERAERT, Arnout. *Sports governance observer 2015. The legitimacy crisis in international sports governance*. Copenhagen: Play the Game, 2015. ISBN 978-87-93375-19-2.
22. GEERAERT, Arnout. *National sports governance observer. Indicators for good governance in national federations. Preliminary report*. Copenhagen: Play the Game, 2017. ISBN 978-87-93375-95-6.

23. GEERAERT, Arnout. *Sports Governance Observer 2018. An assessment of good governance in five international sports federations*. Aarhus: Play the Game, 2018a. ISBN 978-87-93784-00-0.
24. GEERAERT, Arnout. *National Sports Governance Observer. Indicators and instructions for assessing good governance in national sports federations*. Aarhus: Play the Game, 2018b. ISBN 978-87-970325-9-6.
25. HENDL, Jan a Jiří REMR. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.
26. HENDRICH, J. *Spolky ve sportovním prostředí*. Plzeň, 2019. Diplomová práce na ZČU Plzeň. Vedoucí diplomové práce Jan Lego.
27. HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-04-3.
28. HORN, Matěj. *Malý fotbal*. Nedatováno
29. CHALUPA, L. *Analýza hospodaření a managementu Svazu futsalu České republiky*. Ostrava, 2020. Diplomová práce na VŠB-TU Ostrava. Vedoucí práce Martin Kapsa.
30. CHOWDHURY, Anis and Jomo Kwame SUNDARAM. *Is Good Governance Good for Development?* London & New York: Bloomsbury Academic, 2012. ISBN 978-1-78093-222-4.
31. JONÁK, Zdeněk. Informační analýza. In: *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2003. [cit. 2023-05-30]. Dostupné z: https://aleph.nkp.cz/F/3CUIUXF3VMB5L6PRVDKEITMVG5IUIVEPNICYN32D42BTPG6BFM-47522?func=find-aut-bib&find_request=informa%C4%8Dn%C3%AD^anal%C3%BDza&find_code=TR&find_base=KTD#tail.
32. JONÁK, Zdeněk. Dokumentační analýza. In: *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2020. [cit. 2023-05-30]. Dostupné z: https://aleph.nkp.cz/F/3CUIUXF3VMB5L6PRVDKEITMVG5IUIVEPNICYN32D42BTPG6BFM-44885?func=find-aut-bib&find_request=dokumenta%C4%8Dn%C3%AD^anal%C3%BDza&find_code=TR&find_base=KTD#tail.

33. KHAN, Haaron A. *The Idea of Good Governance and the Politics of the Global South*. New York: Taylor & Francis, 2016. ISBN 978-1-138-83156-8.
34. KING, Neil. *Sport Governance: An Introduction*. Abingdon & New York: Routledge, 2017. ISBN 978-1-138-65432-7.
35. KRECHOVSKÁ, M., HEJDUKOVÁ, P., HOMMEROVÁ, D. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.
36. KRESTA, Jan. *Futsal*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2534-5.
37. MAJOR ARENA SOCCER LEAGUE. *About Major Arena Soccer League*. [online]. nedatováno. [cit. 2023-05-28]. Dostupné z: <https://www.maslsoccer.com/about>.
38. MAJOR ARENA SOCCER LEAGUE. *MASL: Rules of the game*. [online]. 2022. [cit. 2023-05-28]. Dostupné z: <https://www.maslsoccer.com/rules>.
39. MOEZ, Ben Salem. *Rules of the game minifootball*. [online]. 2018. [cit. 2023-05-28]. Dostupné z: <http://www.minifootball.com/pages/documents>.
40. NOVÁ, Jana, et al. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2.
41. NOVOTNÝ, Jiří, et al. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
42. OCHRANA, František. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4200-0.
43. PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0339-3.
44. PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. 3., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-2117-5.
45. PLAY THE GAME. *About Play the Game*. [online]. nedatováno. [cit. 2023-05-28]. Dostupné z: <https://www.playthegame.org/about/>.
46. PRAVIDLOVÁ KOMISE FAČR. *Pravidla fotbalu*. [online]. 2022. [cit. 2023-05-28]. Dostupné z: <https://facr.fotbal.cz/uredni-deska-predpisy/p144>.
47. REKTOŘÍK, Jaroslav. *Neziskové organizace v ČR, SR a Rakousku*. Brno: Masarykova univerzita, 2000. ISBN 80-210-2259-0.

48. REKTOŘÍK, Jaroslav, et al. *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-7995-3.
49. REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
50. VORÁČEK, Josef. *Public relations ve sportovních organizacích*. Praha: Univerzita Karlova, 2012. ISBN 978-80-246-2027-5.
51. VYMĚTAL, Petr (2008). *Good Governance*. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/309579236_Good_Governance.
52. WINAND, Mathieu and Christos ANAGNOSTOPOULOS. *Research Handbook on Sport Governance*. Cheltenham & Northampton: Edward Elgar Publishing, 2019. ISBN 978-1-80037-523-9.
53. WORLD MINIFOOTBALL FEDERATION. *About WMF*. [online]. nedatováno. [cit. 2023-05-28]. Dostupné z: <http://www.minifootball.com/pages/about-wmf>.
54. WORLD MINIFOOTBALL FEDERATION. *WMF Statutes*. [online]. 2022. [cit. 2023-05-28]. Dostupné z: <http://www.minifootball.com/pages/documents>.
55. Zákon č. 89/2012 Sb. § 214–302. Zákon občanský zákoník. Část první, oddíl 2, pododdíl 2 (Spolek). In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2023-05-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#cast1>.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání základních pravidel fotbalu, futsalu, sálového fotbalu a malého fotbalu	17
Tabulka 2: Příklady zkoumaných oblastí good governance ve sportu	25
Tabulka 3: Principy v oblasti „Transparentnost“	28
Tabulka 4: Principy v oblasti „Demokratické procesy“	29
Tabulka 5: Principy v oblasti „Interní odpovědnost a kontrola“	30
Tabulka 6: Principy v oblasti „Společenská odpovědnost“	31
Tabulka 7: Silné a slabé stránky FIFA v roce 2015 – celkově	32
Tabulka 8: Silné a slabé stránky FIFA v roce 2018 – Transparentnost	34
Tabulka 9: Silné a slabé stránky FIFA v roce 2018 – Demokratické procesy	34
Tabulka 10: Silné a slabé stránky FIFA v roce 2018 – Interní kontrola	35
Tabulka 11: Silné a slabé stránky FIFA v roce 2018 – Společenská odpovědnost	35
Tabulka 12: Výsledky v oblasti „Transparentnost“	48
Tabulka 13: Výsledky v oblasti „Demokratické procesy“	57
Tabulka 14: Výsledky v oblasti „Interní odpovědnost a kontrola“	69
Tabulka 15: Výsledky v oblasti „Společenská odpovědnost“	81
Tabulka 16: Silné a slabé stránky v oblasti „Společenská odpovědnost“	84
Tabulka 17: Silné a slabé stránky v oblasti „Interní odpovědnost a kontrola“	84
Tabulka 18: Silné a slabé stránky v oblasti „Demokratické procesy“	85
Tabulka 19: Silné a slabé stránky v oblasti „Transparentnost“	86
Tabulka 20: Neaplikovatelné principy pro vybranou organizaci	89

Seznam obrázků

Obrázek 1: Třísektorový model ve sportovním prostředí.....	13
Obrázek 2: Porovnání obecné organizační struktury s organizační strukturou FAČR...	16
Obrázek 3: Grafické znázornění organizační struktury AMF ČR	20
Obrázek 4: Grafické znázornění pracovního postupu.....	38
Obrázek 5: Hodnotící stupnice	38
Obrázek 6: Vzorce pro výpočet skóre.....	40

Seznam grafů

Graf 1: Porovnání výsledků FIFA s celkovými výsledky v rámci SGO 2015	32
Graf 2: Porovnání výsledků FIFA v rámci SGO 2015 a 2018.....	34
Graf 3: Výsledky v oblasti „Transparentnost“	47
Graf 4: Výsledky v oblasti „Demokratické procesy“	56
Graf 5: Výsledky v oblasti „Interní odpovědnost a kontrola“	68
Graf 6: Výsledky v oblasti „Společenská odpovědnost“	80
Graf 7: Procentuální výsledky jednotlivých oblastí a celkově	82

Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozhovor s představitelem AMF ČR

Příloha č. 1: Rozhovor s představitelem AMF ČR

Poskytuje organizace své vnitřní předpisy interním zúčastněným stranám (stakeholderům) prostřednictvím emailu nebo chráněné členské sekce na svých webových stránkách?

Ano.

Poskytuje organizace program zasedání valné hromady interním zúčastněným stranám (stakeholderům) prostřednictvím emailu nebo chráněné členské sekce na svých webových stránkách před jejím uskutečněním?

Ano, program rozesíláme s předstihem.

Obsahuje dokument různé programové body zasedání s bližším vysvětlením, seznam projednávaných témat a specifikuje o kterých bodech programu by se mělo hlasovat?

Ano.

Poskytla organizace veřejně přístupné verze zápisů ze všech zasedání správní rady v posledních 12 měsících interním zúčastněným stranám (stakeholderům) prostřednictvím emailu nebo chráněné členské sekce na svých webových stránkách? Obsahují tyto verze vysvětlení ohledně zdůvodnění klíčových rozhodnutí?

Ano.

Byly poskytnuty nejnovější výroční zprávy interním zúčastněným stranám (stakeholderům) prostřednictvím emailu nebo chráněné členské sekce na svých webových stránkách?

Ne.

Byly správní radou zavedeny formální interní postupy, které zajišťují včasné a přesné podávání zpráv v rámci výroční zprávy?

Ano.

Stanovuje nejnovější výroční zpráva cíle organizace a jakým způsobem jich bylo v minulém roce dosaženo prostřednictvím konkrétních opatření?

Ne.

Obsahuje nejnovější výroční zpráva přehled ohledně financí organizace včetně příjmů a výdajů?

Ano.

Obsahuje nejnovější výroční zpráva report o činnosti všech stálých výborů?

Ne.

Zahrnuje nejnovější výroční zpráva informace o mistrovstvích a jiných akcích, které asociace organizovala nebo spoluorganizovala?

Ne.

Poskytuje nejnovější výroční zpráva (anonymní) přehled prohlášení o střetech zájmů a rozhodnutích, kterých se tyto střety týkaly?

Ne.

Zkoumá nejnovější výroční zpráva rizika, kterým organizace čelí, a jakým způsobem je kontroluje?

Ne.

Zahrnuje nejnovější výroční zpráva prohlášení (zprávu) o odměňování?

Ne.

Zahrnuje nařízení/zpráva o odměňování prohlášení o politice organizace v oblasti odměn, včetně postupů a pravidel, jimiž se řídí stanovování odměn členům správní rady a o hlavních změnách v politice odměňování, které byly zavedeny od poslední zprávy?

Ano.

Zahrnuje nařízení/zpráva o odměňování samostatné prohlášení o odměňování členů správní rady, včetně okrajových výhod, anonymně nebo agregovaným způsobem?

Ano.

Zahrnuje nařízení/zpráva o odměňování samostatné prohlášení o odměňování managementu, včetně okrajových výhod, anonymně nebo agregovaným způsobem?

Ano.

Obsahují stanovy a popřípadě interní předpisy postupy pro jmenování a znovujmenování členů správní rady?

Ano.

Zahrnují volební pravidla informace o lidech způsobilých volit, procenta nebo většinu potřebnou k vítězství a případně vážení hlasů, kvorum a volební kola?

Ano.

Zajišťují volební pravidla to, že valná hromada volí přímo většinovou část členů správní rady?

Ano, volí všechny.

Zajišťují volební pravidla to, že se volby konají na bázi tajného hlasování?

Ano.

Má správní rada dokument stanovující požadovaný profil (odpovědnosti, zázemí, kompetence) pro každou jeho funkci?

Ano.

Motivuje dokument tyto profily na základě (dlouhodobých) politických cílů organizace?

Ne.

Byl dokument schválen valnou hromadou?

Ne, tento dokument u nás neschvaluje valná hromada.

Má správní rada dokument, který stanovuje, že správní rada pravidelně vyhodnocuje skutečné a požadované profily a když se objeví volná místa?

Ano.

Zřizují stanovy nebo interní předpisy organizace nominační výbor, který dohlíží na proces volby členů správní rady?

Ano, vždy jej určuje generální sekretář, který přijímá žádosti zájemců. Následně v rámci valné hromady se vytvoří volební komise, která rozhoduje o tom, jakým způsobem se bude volit a dohlíží na celý proces. Myslím, že volební komisi můžeme brát jako nominační výbor.

Stanovují interní předpisy, že předseda správní rady nemůže vystupovat jako předseda nominačního výboru?

V interních předpisech to stanoveno není.

Stanovují interní předpisy, že alespoň jeden člen nominačního výboru by neměl být členem správní rady nebo zaměstnancem organizace?

To také v interních předpisech nemáme.

Stanovují interní předpisy, že úkoly nominačního výboru zahrnují hledání kandidátů pro volné pozice ve správní radě a managementu?

Ne. S podobnými situacemi se u nás v organizaci neseťkáváme.

Takže volební komise, potažmo nominační výbor se zřizuje jen v případě voleb...

Přesně tak. Když nabíráme zaměstnance do vedení, nebo kamkoliv, tak to probíhá v rámci výběrového řízení.

Stanovují interní předpisy organizace, že úkoly nominačního výboru zahrnují identifikování mezer související s dovednostmi, odborností a diferencovaným složením správní rady?

Ne.

Stanovuje organizace ve vnitřních předpisech kvorum pro valnou hromadu a správní radu. Popř. z kolika % pro každý z orgánů. Pro valnou hromadu je min. 75 %, pro správní radu 50 %.

Pro oba orgány je to z 50 %. Ze 75 %, bohužel, ne.

Zavádí organizace postupný harmonogram odchodu členů správní rady do důchodu, který stanoví, že se pokaždé vymění pouze část členů?

Ne.

Zastupuje valná hromada všechny své přidružené členy přímo či nepřímo?

Ano, všichni jsou zváni a všichni tam hlasují.

Stanovují interní předpisy organizace, že členové valné hromady mají možnost hlasovat v nepřítomnosti?

Ano, na základě plné moci. Děje se to velmi často.

Zasedala správní rada alespoň pětkrát v posledních dvanácti měsících?

U nás je to každé dva měsíce. Někdy je to nepravidelně, ale vychází to většinou šestkrát ročně. Není to však řešeno žádným interním předpisem.

Stanovují interní předpisy organizace postupy pro sestavování programu zasedání správní rady?

Ano.

Stanovují interní předpisy organizace průběh zasedání správní rady?

Ano. Řídí se to pokaždé stejným řádem.

Stanovují interní předpisy organizace postupy pro přijetí rozhodnutí?

Ano. Existují přesná pravidla pro schvalování jednotlivých bodů.

Má organizace formální politiku, která popisuje cíle a konkrétní opatření na zapojení sportovců, trenérů, rozhodčích a dobrovolníků do politických činností? Jsou zastoupeni v rámci organizace?

Ne. Každá z těchto skupin má u nás zastoupení, ale nikoliv samostatně v rámci nějakého orgánu. Spíše se prolínají funkce. Náš sport není profesionální. Sám sebe bych tedy mohl označit za sportovce. Dobrovolníci u nás mohou vykonávat činnost, ale nemají žádné rozhodovací pravomoci.

Je dlouhodobý politický plán přijat po konzultaci s těmito skupinami?

Ne.

Podniká organizace jiné kroky na zapojení těchto skupin do politických procesů.

Také ne.

Má organizace formální politiku, která popisuje cíle a konkrétní opatření na zapojení svých zaměstnanců do politických činností?

Ano.

Jsou zaměstnanci organizace zastoupeni v rámci organizace?

Máme u nás pracovní složku, která je pode mnou, a já jsem například vždy součástí správní rady, ačkoliv nejsem členem správní rady. Takže, sice s otázkou, ale dalo by se říct, že ano.

Mohli zaměstnanci (formálně nebo neformálně) přispět k poslednímu víceletému politickému plánu?

Určitě ano.

Podniká organizace kroky zaměřené na zapojení svých zaměstnanců do svých rozhodovacích procesů (např. rozesílání dotazníků nebo organizování cílových skupin)?

Také ano.

Má organizace formální politiku, která stanoví cíle a konkrétní opatření zaměřená na podporu rovného přístupu žen a mužů k zastoupení ve všech fázích rozhodovacího procesu?

Ne.

Zavádí organizace genderově citlivé postupy pro identifikaci kandidátů na pozice udělované v rámci volebních procedur?

Zatím to nebylo potřeba.

Zavádí organizace genderově citlivé postupy pro identifikaci kandidátů na pozice udělované v rámci personální politiky?

Ne.

Má organizace genderově vyvážené zastoupení žen a mužů v nominačním výboru, který hledá kandidáty na rozhodovací pozice?

Ne.

Přijímá organizace opatření zaměřená na sladění rodinných povinností a pracovních nebo volebních povinností členů správní rady a zaměstnanců?

Ne.

Podniká organizace další opatření zaměřená na interní podporu genderové rovnosti?

Ne. Tady v organizaci vlastně žádné ženy nemáme. Jen externě paní účetní.

Schválila valná hromada dlouhodobý politický plán?

Ano.

Zahrnuje tento plán také dlouhodobý finanční plán?

Ne.

Nastiňuje tento plán specifické cíle a předpokládaná opatření?

Ano.

Schválila valná hromada krátkodobý (roční) politický plán, který je stanoven na základě dlouhodobého, v posledních dvanácti měsících?

Ano, zrovna jsme to schvalovali na nedávné valné hromadě.

Schválila valná hromada roční rozpočet, který je stanoven na základě dlouhodobého finančního plánu, v posledních dvanácti měsících?

Ano.

Stanovují interní předpisy nebo stanovy, že valná hromada musí schválit dlouhodobý politický plán navržený správní radou?

Ano. Je to v interních předpisech. Máme vždy strategický neboli politický plán na 5 let.

Stanovují interní předpisy, že valná hromada schvaluje krátkodobý (roční) politický plán?

Ano, valná hromada tento plán schvaluje.

Nepřiznávají interní předpisy nebo stanovy členům správní rady hlasovací právo na valné hromadě (ani v jiné zastupitelské funkci)?

Členové správní rady mají normálně hlasovací právo na valné hromadě, tudíž ne.

Stanovují interní předpisy organizace obecné postupy týkající se předčasného odstoupení členů správní rady?

Ano.

Stanovují tyto postupy jasně situace, ve kterých musí valná hromada o dané záležitosti hlasovat?

Ano.

Stanovují interní předpisy organizace postupy týkající se předčasného odstoupení členů správní rady v případě opakované absence navzdory upozornění?

Ne.

Stanovují interní předpisy organizace postupy týkající se předčasného odstoupení členů správní rady v případě konfliktů (např. neslučitelných názorů)?

Ne.

Stanovují interní předpisy organizace postupy týkající se předčasného odstoupení členů správní rady v případě špatného fungování?

Ano. Ještě se to nestalo, ale může se to stát. V rámci valné hromady může každý člen navrhnout odvolání člena správní rady.

Stanovují interní předpisy organizace postupy týkající se předčasného odstoupení členů správní rady v případě neetického chování (stanoveného etickým kodexem)?

Etický kodex nemáme, takže ne.

Nemůžou být osoby zaměstnané společností, která má s organizací komerční vztah (např. sponzoři), členy správní rady v praxi?

Může se to stát, každopádně se to zatím nestalo.

Nemůžou být členové soudního orgánu organizace členy správní rady v praxi?

Je to v interních předpisech, tyto osoby nemůžou být členem správní rady.

Nepatří mezi členy správní rady úřadující národní politici?

Nepatří.

Vymezují interní předpisy organizace klíčové pozice ve správní radě, včetně předsedy a alespoň ještě jedné další (např. sekretáře nebo pokladníka)?

Ano. Vymezují prezidenta a viceprezidenta.

Stanovují interní předpisy organizace, že správní rada určuje obecnou politiku organizace (např. poslání, vizi a strategii)?

Ano.

Stanovují interní předpisy, že správní rada má konečnou pravomoc nad rozpočtem a financemi organizace?

Nemá. Konečnou pravomoc nad rozpočtem má valná hromada. Správní rada s ním pouze nakládá.

Stanovují interní předpisy, že management je pověřen určováním provozní (operační) politiky organizace?

Ano.

Vymezují interní předpisy nebo stanovy organizace delegované úkoly jednotlivých stálých výborů?

Ne ve všech případech, pouze částečně.

Vymezují interní předpisy organizace požadavky na podávání zpráv jednotlivými stálými výbory?

Ano.

Popisují interní předpisy organizace povinnosti a kompetence delegované managementu?

Ano.

Stanovují interní předpisy organizace, že správní rada určuje odměny pro management?

Ano.

Stanovují interní předpisy organizace, že management pravidelně a opakovaně podává zprávy (alespoň čtyřikrát ročně) správní radě ohledně provozního vedení a finanční situace organizace?

Ano.

Stanovují interní předpisy organizace, že správní rada organizuje každoroční hodnocení s managementem za účelem projednání individuálního výkonu?

Ne.

Provedla správní rada v posledních dvanácti měsících hodnocení s managementem?

Oficiálně ne. Neoficiálně se to děje průběžně.

Stanovují interní předpisy organizace, že mezi úkoly výboru patří hodnocení a doporučení týkající se systémů vnitřní kontroly?

Ne.

Stanovují interní předpisy organizace, že mezi úkoly výboru patří hodnocení a doporučení týkající se řízení rizik?

Ne.

Stanovují interní předpisy organizace, že mezi úkoly výboru patří hodnocení a doporučení týkající se vládnutí?

Ne.

Stanovují interní předpisy organizace, že mezi úkoly výboru patří dohled nad procesem interního auditu?

Ano.

Zavádí interní předpisy organizace systém, ve kterém musí být smlouvy a platby jménem organizace podepsány nejméně dvěma osobami?

Ne. Podpisové právo má prezident a nikdo další.

Stanovují interní předpisy organizace finanční limit pro smlouvy s externími stranami, který určuje, zda musí rozhodnutí přijmout management nebo správní rada?

Ano. Management bez správní rady nemůže uzavírat žádné smlouvy.

Stanovují interní předpisy organizace oddělení povinností tak, aby tatáž osoba nemohla platby iniciovat i schvalovat?

Ano.

Stanovují interní předpisy organizace, že tatáž osoba nemůže přijímat, evidovat a ukládat finanční prostředky?

Ano.

Omezují interní předpisy organizace používání hotovosti?

Ne.

Stanovují interní předpisy organizace požadavek na přesnou a jasnou kategorizaci a popis plateb ve finančních účtech?

Ano.

Zavádí interní předpisy organizace systém, v němž jsou (významné) finanční transakce pravidelně přezkoumávány?

Ano. Pravidelně tyto transakce přezkoumává dozorčí a revizní komise.

Má organizace dokument, který informuje o hodnocení vlastního složení a výkonnosti, které proběhlo v uplynulých dvanácti měsících?

Ne.

Stanovují interní předpisy organizace, že správní rada musí provádět každoroční sebehodnocení?

Ne.

Byly finanční výkazy a účetní záznamy organizace přezkoumány nezávislým a úředně schváleným auditorem?

Ne.

Byly postupy organizace v oblasti řízení rizik a metodiky hodnocení rizik (jejich uplatňování a účinnost) v posledních pěti letech alespoň jednou přezkoumány nezávislým a úředně schváleným auditorem?

Ne.

Bylo řízení organizace (program shody, struktura řízení, vnitřní procesy) v posledních pěti letech přezkoumáno nezávislým a úředně schváleným auditorem?

Ne.

Má organizace kodex chování, který se vztahuje na členy správní rady, managementu a na její zaměstnance?

Ne. Kodex chování nemáme.

Stanovují interní předpisy organizace postupy týkající se střetu zájmů?

Ne.

Stanovují interní předpisy organizace postupy pro vyřizování stížností na porušení platných pravidel chování?

Ne. Nemáme žádný takový interní předpis.

Stanovují interní předpisy organizace postupy, které umožňují sportovcům, trenérům, rozhodčím, delegátům a klubům odvolat se proti sportovní sankci?

Ano.

Stanovují příslušné postupy, že dotčené strany mají právo na slyšení, pokud si to přejí?

Ano.

Stanovují aplikované postupy, že členové příslušného orgánu pro řešení sporů nesmí být členy správní rady nebo některého ze stálých výborů organizace?

Bohužel, ne.

Stanovují příslušné postupy jasně vymezená pravidla pro odvolání proti rozhodnutí orgánu pro řešení sporů?

Ano, pravidla pro odvolání máme.

Poskytuje organizace prostředky pro právní pomoc nebo „pro bono“ poradce?

Ano, máme v rozpočtu položku „právní služby“, ale většinou ji nevyčerpáme.

Má správní rada dokument popisující harmonogram ročních zasedání?

Ne. Je to vždy zvoleno na předchozím zasedání, kdy se bude konat další.

Má organizace formální politiku, která stanovuje cíle a konkrétní opatření, jež mají být přijata v souvislosti s poradenstvím členským organizacím v oblasti řízení nebo správy?

Otázka je irelevantní, jelikož nemáme členské organizace. Takže ne.

Má organizace formální politiku, která stanovuje cíle a konkrétní opatření zaměřená na zmírnění zdravotních rizik při sportovních aktivitách?

Ano, máme. Je to součástí metodiky.

Má organizace určeného zaměstnance, který formálně působí jako jediný kontakt a je odpovědný za všechny záležitosti týkající se zdravotních rizik sportovních aktivit?

Ano.

Provádí organizace opatření zaměřená na informování sportovců o specifických rizicích spojených s daným sportem?

Ne.

Přijímá organizace opatření zaměřená na prevenci nebo zmírnění specifických rizik spojených s daným sportem?

Ne.

Provedla organizace analýzu specifických rizik spojených s daným sportem?

Ne.

Provedla organizace hodnocení dopadu svých příslušných opatření?

Ne.

Má organizace formální politiku, která stanovuje cíle a konkrétní opatření zaměřená na boj proti sexuálnímu obtěžování ve sportu?

Ne.

Má organizace formální politiku, která stanovuje cíle a konkrétní opatření zaměřená na prevenci, odhalování a potírání dopingových praktik?

Ano, máme.

Zavádí organizace disciplinární pravidla pro boj proti dopingům v souladu se Světovým antidopingovým kodexem?

Ano, jsme dokonce nuceni od NSA tohle dělat.

Má organizace určeného zaměstnance, který formálně působí jako jediný kontakt a je odpovědný za všechny záležitosti týkající se boje proti dopingům ve sportu?

Ano.

Podniká organizace kroky zaměřené na zvyšování povědomí o antidopingových pravidlech?

Ano, pořádáme semináře.

Podniká organizace kroky zaměřené na poučení sportovců o nebezpečí užívání dopingů?

Ano, semináře jsou zaměřené hlavně na toto téma.

Zavádí organizace formální postupy, které stanovují její spolupráci s národním antidopingovým úřadem?

Ano, musíme.

Provedla organizace hodnocení dopadu svých příslušných opatření?

Ne, nikdy jsme zatím neřešili případ v této oblasti.

Má organizace formální politiku, která stanovuje cíle a konkrétní kroky zaměřené na zlepšení sociální, kulturní, vzdělávací nebo psychologické situace marginalizovaných nebo rozdělených komunit, prostřednictvím sportu?

Ne. Děláme různé projekty, například pro dětské domovy, ale protože chceme, nemáme to dáno nějakým předpisem.

Má organizace formální politiku, která stanovuje cíle a konkrétní opatření zaměřená na boj proti diskriminaci ve sportu?

Ne. Neformálně tyto hodnoty dodržujeme, ale nemáme na to psanou politiku.

Má organizace formální politiku, která stanovuje cíle a konkrétní opatření zaměřená na podporu genderové rovnosti ve sportu?

Ne. Teď jsme nově začali dělat malý fotbal pro ženy, ale ne kvůli genderové vyváženosti. Prostě nám to přijde jako správný krok.

Má organizace formální politiku, která stanovuje cíle a konkrétní opatření zaměřená na boj proti ovlivňování zápasů?

Vzhledem k tomu, že jsme amatérský sport, tyto věci neřešíme. Nejde na tento sport ani sázet.

Má organizace formální politiku, která stanovuje cíle a konkrétní opatření zaměřená na podporu udržitelnosti životního prostředí?

Ne.

Má organizace formální politiku, která stanovuje cíle a konkrétní opatření zaměřená na pomoc sportovcům kombinovat jejich sportovní kariéru se vzděláváním nebo prací?

U nás jsou všichni amatéři, nicméně pro ně děláme například trenérské kurzy, takže si můžou přivydělávat malým fotbalem na bázi kroužků a podobných věcí.

Má organizace formální politiku, která stanovuje cíle a konkrétní opatření zaměřená na podporu sportu pro všechny?

Ne. Není to dáno předpisem, ale fungování malého fotbalu můžeme označit v pojetí pro všechny nebo pro každého. Je to součástí naší politiky.

Uplatňuje organizace minimální požadavky na standardní smlouvy se sportovci?

Ne. To se nás netýká. My se ani do profesionalismu netlačíme, preferujeme mít amatéry.