

Nadpis 2.1 Autonomie

1. Definice

Autonomie ve sportovních organizacích, zejména v rámci olympijského hnutí, znamená jejich právo a povinnost nezávisle stanovit a kontrolovat pravidla sportu, určovat jejich strukturu a řízení a provádět volby bez vnějšího vlivu. Tento koncept je zakotven v olympijské chartě MOV ([2023](#)), která zdůrazňuje, že sportovní organizace v rámci olympijského hnutí musí uplatňovat zásady řádné správy věcí veřejných a zároveň požívat své autonomie. Pravidlo 25 Charty zdůrazňuje „nezávislost a autonomii [každé mezinárodní federace] ve správě svého sportu“ a Pravidlo 27.6 nařizuje národním olympijským výborům, aby „zachovaly svou autonomii a odolávaly všem tlakům jakéhokoli druhu, včetně politických, právních, náboženských nebo ekonomických tlaků“, které by mohly bránit jejich souladu s Olympijskou chartou.

Nárok na autonomii však není neomezeným právem. Případy Evropského soudního dvora v roce 2023 objasnily, že autonomie musí být výsledkem řádné správy věcí veřejných, zvýšené transparentnosti, účinných mechanismů odpovědnosti a zvýšeného zohledňování zúčastněných stran, nikoli úplné nezávislosti nebo absence externích kontrol. Sportovní organizace a sportovní hnutí nestojí nad zákonem. Autonomie je výsledkem pokračujícího dialogu mezi sportem a jeho právním a sociálním prostředím na národní i nadnárodní úrovni. Rezoluce Rady ([2021](#)) uvádí, že „řádná správa ve sportu je nezbytným předpokladem pro autonomii a samoregulaci sportovních organizací a federací v souladu s principy demokracie, transparentnosti, integrity, solidarity, rovnosti pohlaví, otevřenosti, odpovědnosti. a sociální odpovědnost.“

Podstata autonomie sportovních svazů spočívá ve vyvažování samoregulace nezbytnými, transparentními, přiměřenými a nediskriminačními pravidly v souladu s jejich cíli a dodržováním právních principů. Konstruktivní partnerství mezi sportovními organizacemi a dalšími subjekty jsou zásadní pro prosazování sportovních zájmů a napomáhání jejich poslání. Tato spolupráce by se měla zaměřit na rozvoj sportu, podporu a ochranu sportovců, boj proti dopingu, manipulaci a korupci a řešení obtěžování, zneužívání nebo násilí ve sportu a zároveň ochranu mládeže před kriminálními aktivitami.

Sportovní organizace musí při uplatňování své autonomie zvážit důsledky a nemohou ospravedlňovat odchylky od zákona pouze odkazem na „specifičnost“ sportu. Musí prokázat, že jakákoli omezení, která ukládají, jsou nezbytná pro řádné vedení sportovních soutěží, zajištění fair play, udržení soutěžní rovnováhy a zachování integrity sportu. Dodržování právních předpisů je zásadní a sportovní organizace by měly zajistit, aby jejich pravidla a předpisy byly v souladu s širšími právními rámci, aby se vyhnuly právním sporům a udržely si důvěru veřejnosti.

Finanční autonomie je rovněž zásadní pro dlouhodobou udržitelnost sportovních organizací. Diverzifikace zdrojů příjmů je zásadní, aby se zabránilo spoléhání se na jediný nebo omezený počet veřejných a soukromých subjektů, což může vést ke zranitelnosti, jako je nepatřičný vliv nebo finanční nestabilita, pokud jeden zdroj odebere podporu. Toho lze dosáhnout zajištěním vícenásobného sponzorství, rozvojem toků příjmů z prodeje zboží, prodeje vstupenek, vysílacích práv a vytvářením partnerství s různými zainteresovanými stranami. Široká finanční základna umožňuje sportovním organizacím lépe odolávat

ekonomickým výkyvům a zachovat si autonomii v rozhodování. Finanční autonomie umožňuje organizacím investovat do infrastruktury, rozvojových programů a komunitních iniciativ, čímž podporuje růst a inovace ve sportu. Kromě toho podporuje větší transparentnost a odpovědnost ve finančním řízení, buduje důvěru se zúčastněnými stranami, včetně sportovců, fanoušků a sponzorů.

Stručně řečeno, autonomie sportovních organizací je komplexní rovnováhou samoregulace, dodržování právních předpisů, finanční nezávislosti a partnerství spolupráce. Dodržováním zásad dobré správy a transparentnosti si sportovní organizace mohou zachovat svou autonomii a zároveň zajistit integritu, důvěru a udržitelný rozvoj ve sportovním sektoru.

2. Ideální scénář

Pro NOC

Sportovní organizace uplatňují svou autonomii v operacích a řízení souvisejících se sportem, jak je uvedeno v olympijské chartě. Tato autonomie jim umožňuje nezávisle stanovit a kontrolovat svá pravidla, strukturu a správu bez vnějšího zasahování. Tato samospráva je doplněna formálními dohodami, jako jsou pakty o spolupráci, které podporují vztah s vládními subjekty na základě respektu a spolupráce. Tyto dohody usnadňují vyvážené partnerství, které se vyznačuje otevřeným dialogem a vzájemným respektem k odlišným rolím a autoritám každé strany.

Efektivní spolupráce a koordinace mezi sportovními organizacemi a vládami jsou klíčové pro zajištění toho, aby jejich akce byly vzájemně prospěšné a aby byla zachována autonomie sportu. Sdílené cíle vlád, olympijského hnutí a dalších sportovních zainteresovaných stran pohánějí společné úsilí ke společným cílům. Udržování vyváženého vztahu zahrnuje neustálý dialog a spolupráci, respektující příspěvky a role každé strany. Tento přístup založený na spolupráci podporuje rozvoj sportu, pomáhá sportovcům a podporuje integritu sportovních soutěží.

Pro zajištění finanční udržitelnosti a ochranu před závislostí na omezeném počtu veřejných nebo soukromých sponzorů zavádějí sportovní organizace odstupňovaný sponzorský a marketingový program, který zahrnuje více sponzorů. Tento přístup diverzifikuje zdroje příjmů a snižuje riziko finanční nestability a nepatřičného vlivu. Organizace dodržuje specifické zásady, jako je politika střetu zájmů, která řídí její vztahy s obchodními partnery a zároveň dodržuje její základní principy integrity a hodnoty. Udržením finanční nezávislosti prostřednictvím tohoto modelu diverzifikovaného sponzorství posilují sportovní organizace svou stabilitu a chrání svou autonomii.

Pro NF

Národní federace by si měla zachovat autonomii ve věcech souvisejících se sportem v souladu s Olympijskou chartou. NF prosazuje vysoké standardy řízení, a to nejen jako požadavek vládních ministerstev pro nakládání s veřejnými prostředky, ale jako základní princip. Musí odolat nepřiměřeným vnějším tlakům – politickým, náboženským nebo ekonomickým –, které by mohly ohrozit jejich soulad s Olympijskou chartou. Pro jejich nezávislost je zásadní zajištění financování slučitelného s olympijskými principy a diverzifikace zdrojů příjmů.

Podpora spolupráce mezi sportovními organizacemi a vládními či nevládními subjekty je zásadní, aby se zajistilo respektování odborných znalostí sportovních organizací a soulad s olympijskými hodnotami. Úzká koordinace mezi sportovními organizacemi a vládními orgány je klíčová pro pokrok ve sportovním rozvoji, ochranu sportovců, boj proti dopingu a korupci a ochranu zapojení mládeže do sportu. Tato spolupráce by měla být vedena se vzájemným respektem k jurisdikci a povinnostem každého subjektu, bez nepřiměřených zásahů.

3. Rizika

- Obtížný vztah s orgány veřejné moci až po instrumentalizaci sportu.
- Problémy střetu zájmů.
- Závislost na veřejném financování představuje pro organizaci existenční hrozbu.
- Rozhodnutí vlády podřívající sportovní politiku sportovní organizace
- Podkopávání integrity sportu a zúčastněných lidí.
- Finanční závislost na omezeném počtu aktérů, vedoucí ke vztahu podřízenosti a aktivit, které nejsou v souladu s vizí a posláním sportovní organizace.
- Nedostatek kreativity a iniciativy.
- Nebezpečí pro rozvoj a udržitelnost sportovní organizace
- Nízká výkonnost personálu, dobrovolníků a organizace jako celku

4. Nástroje a klíčové prvky

Nástroje	Klíčové prvky
Strategická dohoda s orgány veřejné moci	<ul style="list-style-type: none"> • Jasnost a vzájemné pochopení rolí a odpovědností. • Formalizovaná spolupráce založená na partnerství a formální dohodě - identifikace oblastí spolupráce. • Právní soulad sportovních pravidel s národním/evropským právem. • Rozdělování dotací a finančních prostředků pro sportovní organizace. • Uznání a respekt k autonomii sportu.
Sponzorský program	<ul style="list-style-type: none"> • Rozmanitost sponzorů a zdrojů příjmů. • Rozmanitost sponzorských programů (licencování, pohostinství, společenská odpovědnost) v souladu s marketingovou strategií. • Jasná pravidla při jednání se sponzory (může být součástí Kodexu chování). • Ustanovení o střetu zájmů a další otázky integrity (např. sportovní sázkové společnosti jako sponzoři). • Odpovědná reklama (zvažte dopad reklamy na alkohol a tabák).
Veřejné prostředky	<ul style="list-style-type: none"> • Přispívat k diverzifikaci zdrojů příjmů. • Umožňuje práci na konkrétní oblasti politiky / tématu projektu.

	<ul style="list-style-type: none"> • Zachování autonomie tím, že si uvědomíte jakékoli podmínky spojené s finančními prostředky, které by mohly ohrozit jejich nezávislost nebo poslání. • Zajistit, aby činnosti financované z veřejných peněz přispívaly k celkovým cílům organizace a byly přínosem pro její zúčastněné strany. • Veďte si jasné záznamy o tom, jak jsou finanční prostředky využívány.
--	---

5. Příklady dobré praxe

Příklad „Strategická dohoda s veřejnými orgány“

Organizace: Evropské olympijské výbory (EOC)

Popis: Obnovené ujednání o spolupráci mezi EOC a komisí EU je ukazatelem jejich poslání propagovat sport a zdravý životní styl v celé Evropě a demonstuje odhodlání spolupracovat s klíčovými institucionálními partnery EU na politice EU. Tato dohoda o spolupráci, která trvá do konce roku 2027, zahrnuje klíčové události, jako jsou 4. evropské hry v Istanbulu, které posílí ústřední roli Evropy v globálním sportu, spolu se čtyřmi ročníky Evropského olympijského festivalu mládeže (EYOF). Ujednáním o spolupráci se EOC a Evropská komise zavazují k pravidelným výměnám o tématech týkajících se evropského sportu a formalizují své partnerství na vzájemně prospěšná témata.

Další informace: [EOC a Evropská komise podepsaly Ujednání o spolupráci – EOC EU Office \(eurolympic.org\)](https://eurolympic.org)

Příklad „Sponzorský program“

Organizace: Mezinárodní olympijský výbor (MOV)

Popis: Autonomie sportovních organizací patřících k olympijskému hnutí je jedním ze základních principů MOV, jak je uvedeno v olympijské chartě. S 15 doporučeními olympijské agendy 2020+5 MOV tento závazek dále posílil. Doporučení 15 přímo odkazuje na „Inovovat modely generování příjmů“. Toto doporučení zdůrazňuje potřebu prozkoumat, posílit a ověřit klíčové základní principy, které jsou základem komerčních programů MOV, aby v budoucnu pokračoval jejich vývoj. V reakci na rychle se měnící mediální a komerční prostředí MOV uznává nutnost přizpůsobit své obchodní strategie tak, aby zajistily vzájemné výhody pro olympijské hnutí a jeho partnery. Historicky MOV centralizoval provoz a správu určitých příjmových programů, jako je Worldwide TOP Program a vysílací práva, aby se dosáhlo efektivity a přidané hodnoty. V návaznosti na tento přístup vedla Olympijská agenda 2020 k vytvoření globálního licenčního programu a marketingové aliance s IPC s účinností od 1. ledna 2021. Pro další optimalizaci výhod pro všechny olympijské zainteresované strany plánuje MOV rozšířit tento centralizovaný model na obchodní operace sektoru pohostinství. Kromě toho bude MOV pokračovat v diverzifikaci toků příjmů mimo tradiční způsoby, jako je vysílání, sponzorství a licencování, včetně vytváření nových nemovitostí.

Další informace: [Olympic-Agenda-2020-5-15-recommendations.pdf \(olympics.com\)](https://olympics.com)

Příklad „Sponzorský program“

Organizace: Mezinárodní olympijský výbor (MOV)

Popis: MOV přijal specifický sponzorský program, který organizaci umožňuje mít různé zdroje příjmů a vyhnout se tak jakékoli závislosti na jediném finančním partnerovi. Sponzorství tvoří asi 30 % zdrojů příjmů MOV, které jsou distribuovány v rámci olympijského hnutí.

Tato strategie je nastavena na různých úrovních. Na celosvětové úrovni je program Olympic Partner (TOP) nejvyšší úroveň olympijského sponzorství a poskytuje sponzorům exkluzivní celosvětová marketingová práva na letní, zimní a mládežnické olympijské hry. MOV tyto smlouvy vyjednal s nadnárodními korporacemi, které jsou schopny poskytnout přímou finanční podporu, sponzorské služby nebo odborné znalosti pro pořádání her. Tito TOP partneři získávají exkluzivní globální marketingová práva a příležitosti v rámci svých určených kategorií produktů. Program TOP funguje na čtyři roky a podporuje organizační výbory olympijských her a zimních olympijských her, NOV a MOV

MOV zároveň jasně definoval konkrétní pravidla, která umožňují organizačním výborům olympijských her (OCOG) a NOV řídit své vlastní komerční programy na podporu pořádání her nebo jejich národních aktivit. Tyto programy však nesmí soutěžit s TOP sponzory program .

Další informace:

<http://www.olympic.org/sponsors>

<http://www.olympic.org/ioc - financování - příjmy - zdroje - distribuce>

[IOC-Marketing-Fact-File.pdf \(olympics.com\)](#)

[MOV – Financování \(olympics.com\)](#)

Příklad „Veřejné fondy“

Organizace: European Athletics

Popis: Agentura pro rozvoj atletiky v Evropě (ADAE) byla založena, aby usnadňovala návrhy projektů pro financování Evropskou unií a vedla projekty jménem evropské atletiky se sídlem mimo EU ve Švýcarsku a jejich členských federací. ADAE, mezinárodní nevládní a nezisková asociace, pomáhá evropským atletickým federacím při propagaci a rozvoji atletiky v celé Evropě. Jeho posláním je podpora dobrovolných aktivit ve sportu, sociální začleňování, rovnost příležitostí a povědomí o zdravotních přínosech fyzické aktivity. Agentura také obhajuje fair play a etické hodnoty ve sportu a bojuje proti přeshraničním hrozbám, jako je doping, násilí, netolerance a diskriminace. Kromě toho ADAE podporuje evropskou atletiku a její členské federace v jejich interakcích a projektech s evropskými institucemi, jako je Rada Evropy, Evropská unie a Evropská komise. Navzdory složitosti, která je často spojena s přístupem k evropskému financování, zejména pro sportovní kluby nebo federace, se ADAE snaží tyto příležitosti propojit s evropskými projekty rozvoje atletiky. Pro více informací o tom, jak může ADAE pomoci, je k dispozici leták ke stažení.

Další informace: [Program financování EU | Evropská atletika \(european-athletics.com\)](#)

Příklad „Sponzorský program“

Organizace: Sport Nový Zéland – veřejný orgán

Popis: Tato příručka nabízí sportovním organizacím rámec pro zajištění, rozvoj a udržení cenných obchodních partnerství, přičemž klade důraz na flexibilní přístup, který lze přizpůsobit konkrétním potřebám a zkušenostem. Je navržen tak, aby doplňoval další zdroje odborných znalostí o sponzorství, včetně konzultantů, členů představenstva a postřehů z jiných sportů. Příručka se široce vztahuje na všechny komerční partnery, ať už sponzory nebo sponzory, přičemž „sponzora“ definuje jako jakýkoli subjekt poskytující finanční prostředky výměnou za právo sdružovat se se sportovní organizací nebo jejími aktivy. Tato aktiva, nazývaná „vlastnosti“, zahrnují soutěže, události, týmy, sportovce, místa konání a webové stránky. V kontextu Nového Zélandu, kde mají podniky značné marketingové rozpočty a stále častěji využívají sponzorství jako marketingový nástroj, mají sportovní organizace řadu nemovitostí se sponzorským potenciálem. Zatímco však některé organizace generují značné příjmy ze sponzorství, mnohé postrádají strategický přístup a často se spoléhají na osobní kontakty. S tím, jak se velcí sponzoři stávají sofistikovanějšími, požadují jasnou hodnotu za peníze, jedinečné příležitosti a silné propojení mezi jejich značkou a sportovním majetkem. Efektivní sponzorství není jen o finanční podpoře; dobrý sponzor může zvýšit expozici značky a dlouhodobou hodnotu nad rámec počáteční investice. Úspěšné sponzorské vztahy vyžadují značné investice a odhodlání obou stran, přičemž sponzoři poskytují finanční zdroje a podporu managementu, zatímco sportovní organizace musí zajistit, aby nabízely robustní služby a systémy, které sponzorovi přinesou hodnotu.

Další informace: [Komerční sponzoring a partnerství | Sport Nový Zéland – Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

6. Kroky na další úroveň

Do úrovně 2 ★★ "Rozvíjející se"	Do úrovně 3 ★★★ "Vývoj"	Do úrovně 4 ★★★★ "Založeno"	Do úrovně 5 ★★★★★ "Vložené"
<ul style="list-style-type: none"> Chápat autonomii jako produkt sportovní, finanční, právní, politické a technologické nezávislosti. Posoudit autonomii organizace ve světle platných zákonů a legislativy a projednat na příštím zasedání představenstva. 	<ul style="list-style-type: none"> Přijmíte ustanovení, která specifikují rozhodovací procesy, vymezují hranice mezi organizací a externími zúčastněnými stranami a nastiňují mechanismy na ochranu před nepatřičným vlivem ve strategických dokumentech vaší 	<ul style="list-style-type: none"> Přijmíte ustanovení, která specifikují rozhodovací procesy, vymezují hranice mezi organizací a externími zúčastněnými stranami a nastiňují mechanismy na ochranu před nepatřičným vlivem ve strategických dokumentech vaší 	<ul style="list-style-type: none"> Přijmíte ustanovení, která specifikují rozhodovací procesy, vymezují hranice mezi organizací a externími zúčastněnými stranami a nastiňují mechanismy na ochranu před nepatřičným vlivem ve strategických dokumentech vaší

<ul style="list-style-type: none"> • Identifikujte příslušné veřejné činitele/zástupce a uspořádejte neformální setkání. • Analyzujte různé toky příjmů ve vaší organizaci a prozkoumejte možnosti diverzifikace zdrojů příjmů a potenciálně zajištění sponzorství nebo přístupu k veřejnému financování. • Zajistěte, aby Ústava nekladla žádné překážky autonomii, a pokud ano, aktualizujte ji. 	<p>organizace, což naznačuje a zajišťuje, že vaše organizace je autonomní a může fungovat nezávisle.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciujte právní posouzení sportovních pravidel vaší organizace, abyste zjistili, zda jsou tato pravidla v souladu s vnitrostátním právem. • Uveďte oblasti politiky související se sportem, na kterých mají vaše organizace a vláda společný zájem. • Uveďte veřejné činitele nebo členy parlamentu, kteří se přímo zabývají sportem. Navazovat neformální kontakty s těmito zástupci. • Prodiskutujte na schůzi správní rady různé typy sponzorských smluv (kromě dotací od sportovních orgánů vyšší úrovně), které by vaše organizace chtěla zřídit. Zajistěte, aby všechny sponzorské 	<p>organizace, což naznačuje a zajišťuje, že vaše organizace je autonomní a může fungovat nezávisle. Sledujte a vyhodnocujte, zda jsou tato ustanovení dodržována.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zajistit, aby všichni zaměstnanci a členové správní rady byli informováni a proškoleni o rozsahu autonomie a jejich důsledcích pro jejich každodenní úkoly. • Přijměte formální dohodu o spolupráci s příslušnými veřejnými orgány za účelem formalizace spolupráce mezi oběma subjekty, včetně odkazu na oblasti autonomie vaší organizace (tj. pravidla hry, volby funkcionářů) a identifikaci oblastí společného zájmu a jasného rozdělení kompetencí a úkolů. • Navazovat pravidelné kontakty s veřejnými činiteli, 	<p>organizace, což naznačuje a zajišťuje, že vaše organizace je autonomní a může fungovat nezávisle. Sledujte a vyhodnocujte, zda jsou tato ustanovení dodržována.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zajistěte, aby všichni zaměstnanci byli informováni a proškoleni o rozsahu autonomie a jejich důsledcích pro jejich každodenní úkoly. • Přijměte formální dohodu nebo upřesněte stávající strategickou dohodu s vládou, abyste jasně definovali role, povinnosti a odpovědnosti. Tato dohoda by měla obsahovat odkazy na roli vaší organizace v rámci národní strategie pro sport a také na podporu, kterou se vláda zavázala vaší organizaci poskytnout. • Přijměte odpovídající ustanovení, abyste zajistili, že vaše pravidla budou v souladu s
---	---	--	---

	<p>smlouvy byly formalizovány písemnými a podepsanými smlouvami.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prozkoumejte veřejné fondy a granty věnované sportu nebo kde může být sport prostředkem k dosažení veřejného zájmu. • Vypracujte zásady, které jasně vymezí závazek organizací k autonomii a opatření proti vměšování, korupci, úplatkářství a zásady týkající se přijímání darů. • Vytvořte kodex chování a registr střetů zájmů pro všechny členy představenstva. 	<p>kteří se sportem přímo zabývají nebo mají o sport jasný zájem.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pověřte zaměstnance nebo zástupce vaší organizace jako odpovědnou osobu pro styk s orgány veřejné moci (např. manažer pro veřejné záležitosti, manažer pro vztahy s vládou). • Upřesněte svůj sponzorský program s cílem diverzifikovat sponzory a konsolidovat finanční zdroje. Tento program by měl zahrnovat řadu potenciálních dohod pro různé činnosti (licencování, pohostinství, společenská odpovědnost...). • Pravidelně vyhodnocujte potenciální střety zájmů se současnými nebo potenciálními sponzory. • Během zasedání správní rady upřednostněte oblasti pro přístup k veřejným prostředkům nebo 	<p>vnitrostátním a/nebo evropským právem.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Upřesněte svůj sponzorský program na formální stupňovitý program nabízející různé možnosti sponzorských dohod pro různé aktivity (licencování, pohostinství, společenská odpovědnost...). Zajistěte, aby váš sponzorský program přímo propojoval nebo byl v souladu s jinými strategickými dokumenty, jako je marketingová strategie, kodex chování nebo politika střetu zájmů. • Zahrnout jednání s obchodními partnery do Kodexu chování a Zásad pro střet zájmů organizací. • Mít strategický přístup k veřejným prostředkům, z nichž mohou mít prospěch sportovní organizace nebo v nichž lze sport využít jako prostředek k
--	--	---	--



		<p>grantům a identifikujte ty nejvhodnější, o které se můžete ucházet.</p>	<p>dosažení veřejného zájmu. Konkrétní projekty na podporu fyzické aktivity, začlenění, zdraví nebo infrastruktury mohou být přínosem. Buďte si vědomi podmínek spojených s fondy a granty.</p>
--	--	--	---