

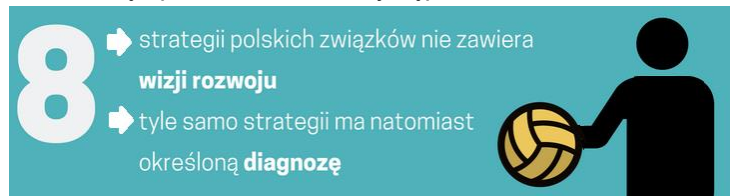
BADANIE EWALUACYJNE PN.: ANALIZA DZIAŁALNOŚCI POLSKICH ZWIĄZKÓW SPORTOWYCH W SPORTACH OLIMPIJSKICH - STRESZCZENIE

Dokumenty strategiczne polskich związków sportowych

Większość dokumentów strategicznych jest **zgodna lub częściowo zgodna z Programem Rozwoju Sportu** do roku 2020, tj. w warstwie celów koresponduje z celami PRS. Jako niezadowolająca należy natomiast ocenić **spójność dokumentów**, badaną z punktu widzenia występowania w nich elementów

pożądanych w dokumentach strategicznych. Spośród 14 analizowanych dokumentów 8 z nich nie ma wyodrębnionej wizji. Tylko 6 miało określonych albo wizję, albo misję. Niewiele ponad połowa strategii

ma określoną diagnozę, która opisywałaby sytuację danego sportu. Ponad połowa dokumentów nie ma również analizy SWOT. Większość dokumentów zawiera opis sposobu operacjonalizacji zapisanych w nich działań oraz harmonogram ich realizacji. W dokumentach brakuje natomiast określenia źródeł ich finansowania oraz zapisów odnośnie systemu monitorowania działań czy ewaluacji.



Na podstawie tak opracowanych dokumentów trudno planować, realizować i monitorować działania rozwojowe w zakresie danego sportu.

Jako niezadowolającą oceniono **realizację zasady partycypacyjności w dokumentach** planistycznych/strategicznych polskich związków sportowych. W żadnym z analizowanych dokumentów nie znaleziono informacji, by był on konsultowany z przedstawicielami zainteresowanych środowisk. Takich informacji nie udało się również znaleźć na stronach internetowych związków.

Wśród analizowanych dokumentów tylko 4 zawierają zindywidualizowane zapisy w zakresie **promowania i rozwoju sportu, w zależności od grupy wiekowej**. Dokumenty PZS często bardzo pobieżnie dotyczą tematu **promowania i rozwoju danego sportu wśród osób niepełnosprawnych**. Analizy wykazały również, że dokumenty strategiczne w większości nie zawierają odniesień do **rozwoju sportu powszechnego**.

Dlaczego warto korzystać z podejścia partycypacyjnego



zwiększa identyfikację środowiska z dokumentem, większą akceptację dla pomysłów w nim zapisanych



wzmacnia partnerstwo z przedstawicielami zainteresowanych środowisk



posiada walor merytoryczny - pozwala uporządkować wątki w dyskusji nt. poszczególnych zapisów dokumentu bądź doprowadzić do zaproponowania nowych rozwiązań

Źródło: opracowanie własne

Polskie związki **kwestie dotyczące etyki** regulują zapisami swoich wewnętrznych dokumentów – statutów, regulaminów lub w umowach z zawodnikami. Niektóre adaptują na swoje potrzeby dokumenty opracowywane przez organizacje zewnętrzne w stosunku do związku sportowego. Tylko 6 z 26 związków deklaruje posiadanie osobnych kodeksów etyki. Część związków albo planuje opracowanie takiego dokumentu, albo właśnie nad nim pracuje.

Analiza **sprawozdań z działalności PZS** za rok 2015 wykazała, że są one przygotowywane na różnych wzorach. To zróżnicowanie uniemożliwia porównywanie działań prowadzonych przez poszczególne PZS. Warto, by w przyszłości sprawozdania były opracowywane wg ujednoczonego wzoru i uzupełniane o choćby pobieżne plany danego związku na następny rok.



Analizę dokumentów strategicznych utrudniał fakt, że nie wszystkie dokumenty strategiczne polskich związków sportowych są dostępne na stronach internetowych.

Demokratyzacja i transparentność przyjętego modelu organizacyjnego PZS

Najczęściej związki regulują zasady swojej działalności w ramach opracowywanych regulaminów i uchwał. **Prawie wszystkie dokumenty są dostępne na stronach internetowych.** Niektóre związki udostępniają swoje dokumenty dodatkowo w siedzibie związku, wywieszane w widocznym miejscu, dostępne dla każdego zainteresowanego. Wyniki ankiety internetowej z udziałem klubów wskazują, że **wewnętrzna struktura związków sportowych jest znana i powszechnie dostępna**, podobnie jak **informacje na temat zasad działania związków sportowych.**



ankietowanych klubów uznało, że zasady działania ich PZS są dostępne

Głównym źródłem informacji dla klubów w powyższym zakresie stanowią strony internetowe związków, a w przypadku zawodników trenerzy, którzy przekazują istotne informacje dalej. **Prawie wszystkie związki udostępniły swoje statuty organizacyjne**, które uznano za dokument najważniejszy dla funkcjonowania związków.

Znaczna większość PZS publikuje informacje o funkcjonujących komisjach i zespołach oraz ich składzie, choć ponad połowa z nich nie ujawniania informacji o działaniach ww. gremiów. Pozytywnym przykładem jest tu Polski Związek Kajakowy, który na swojej stronie internetowej publikuje informacje z zebrań Zarządu, począwszy od roku 2011.



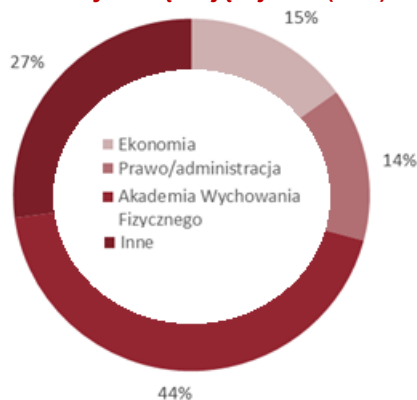
składzie, choć ponad połowa z nich nie ujawniania informacji o działaniach ww. gremiów. Pozytywnym przykładem jest tu Polski Związek Kajakowy, który na swojej stronie internetowej publikuje informacje z zebrań Zarządu, począwszy od roku 2011.

Polskie związki sportowe są organizacjami silnie zmaskulinizowanymi – jedynie ok. 11% wszystkich osób wchodzących w skład zarządów poszczególnych związków stanowią kobiety, przy czym w 10 związkach nie znajdziemy w zarządzie żadnej osoby płci żeńskiej.



Analiza kompetencji członków struktur zarządczych wykazała, że ponad 68%

Dominujące kierunki studiów wśród kadry zarządzającej PZS (w %)



osób zasiadających w zarządach związków posiada **wyższe wykształcenie** przy czym sytuacja jest zróżnicowana w zależności od związku. Ponad połowa osób zasiadających w zarządach związków ma za sobą **doświadczenia związane z wyczynowym uprawianiem sportu**. Pozytywnie na temat doświadczenia i kompetencji wyrażali się z reguły uczestnicy wywiadów indywidualnych.

Analiza **ewidencji prowadzonej w polskich związkach sportowych** wykazała, że związki podchodzą do tego zagadnienia bardzo autonomicznie. Te same ewidencje w różnych PZS są aktualizowane w różnym czasie, co może negatywnie wpływać na kompletność danych statystycznych dotyczących zawodników uprawiających sport wyczynowo (jak również trenerów, instruktorów itp.). Warto rozważyć wprowadzenie

Źródło: badanie PAPI Polskich Związków Sportowych, N=192



ujednoczonych wymogów odnośnie aktualizacji ewidencji –na początku ew. w ramach pilotażu wybranych kategorii.

Analiza systemu współpracy polskiego związku sportowego

Współpraca ze związkami sportowymi przez kluby została najlepiej oceniona w obszarze współzawodnictwa sportowego. Ponad 60% respondentów oceniło ją jako bardzo dobrą lub dobrą, natomiast ponad 20% badanych uznało, że układa się ona raczej źle albo zdecydowanie źle. Mniej pozytywnie oceniono prowadzenie przez związki **działań edukacyjnych i wychowawczych**, ochronę praw i interesów oraz prowadzenie doskonalenia kadry trenerskiej i szkolenia.

W zakresie organizacji i prowadzenia współzawodnictwa sportowego, najlepiej postrzegane są PZS sportów o znaczeniu strategicznym oraz o znaczeniu minimalnym. W sportach zespołowych, pozytywnie oceniono współpracę ze związkami sportów znajdujących się w I grupie. Najlepsze oceny przyznawały kluby, których sporty znajdują się w grupie sportów o małym znaczeniu oraz w grupie II – w przypadku sportów zespołowych.

80%

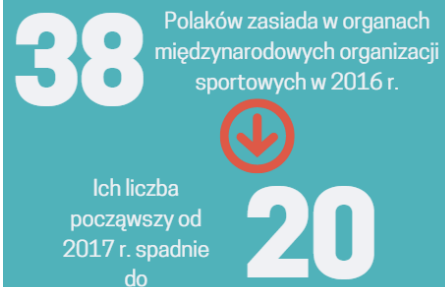
klubów z grupy sportów o małym znaczeniu źle ocenia PZS w zakresie reprezentowania interesów dyscypliny



Główne bariery współpracy wg klubów sportowych to m.in. braki w transparentności podejmowanych działań, podejmowanie działań krótkofalowych, nastawianych na interes osobisty lub klubu, z którym dana osoba jest związana, faworyzowanie klubów lub zawodników, z których pochodzą członkowie zarządów. Drugą, najczęściej wspomnianą barierą, jest niewłaściwa współpraca i komunikacja. Kluby uskarżały się m.in. na brak woli współpracy ze strony niektórych związków, przejawiający się np. brakiem zainteresowania udzielaniem pomocy klubom prowadzącym prace z młodzieżą czy brakiem jakichkolwiek konsultacji decyzji związków z klubami.

Co do zasady zastrzeżeń nie budziła **współpraca z Ministerstwem Sportu i Turystyki (MSiT)**. Najlepiej została ona oceniona w zakresie sportu wyczynowego oraz w obszarze upowszechniania sportu. Współpraca w zakresie inwestycji infrastrukturalnych została oceniona pozytywnie przez niecałe 43% respondentów. Związki doceniły również zaangażowanie i chęć pomocy opiekunów, dobrą komunikację z ministerstwem, sprawny przekaz informacji, pomoc przy interpretacji dokumentów. Pozytywnie oceniona została **współpraca związków z Ośrodkami Przygotowań Olimpijskich**. Choć należy zwrócić uwagę na mogącą pojawić się konkurencję ze strony komercyjnych ośrodków, nie podlegających nadzorowi MSiT. Równie dobrze związki oceniły **współpracę z Instytutem Sportu – Państwowym Instytutem Badawczym (IS-PIB)**, choć w tym zakresie pewne zastrzeżenia zostały sformułowane.

Współpraca międzynarodowa związków to przede wszystkim współpraca z międzynarodową federacją właściwą dla danego sportu, która z perspektywy związków sportowych oceniana jest bardzo dobrze. Istotnym wyznacznikiem obecności PZS na forum międzynarodowym może być liczba osób z ramienia związków zasiadających w organach międzynarodowych organizacji sportowych właściwych dla poszczególnych sportów. W chwili powstawania raportu w różnego rodzaju gremiach zasiadało 39 osób z Polski. Widać jednak tendencję, do zmniejszania się reprezentacji Polaków w organach międzynarodowych organizacji sportowych, co należy uznać za zjawisko niekorzystne.



Finansowanie działalności polskich związków sportowych

Wszystkie związki sportowe korzystają z dotacji MSiT, natomiast żaden – ze środków pochodzących z funduszy europejskich czy wpłat 1% z podatku dochodowego od osób fizycznych.



Udział środków z dotacji MSiT w budżecie PZS w podziale na poszczególne grupy sportów

Grupa sportów/udział w budżecie	"Złote"	"Srebrne"	"Brązowe"	"Poza podium"
poniżej 30%	1	0	0	1
31-60%	2	1	1	1
61-90%	4	4	3	0
powyżej 90%	3	0	3	1
Suma	10	5	7	3

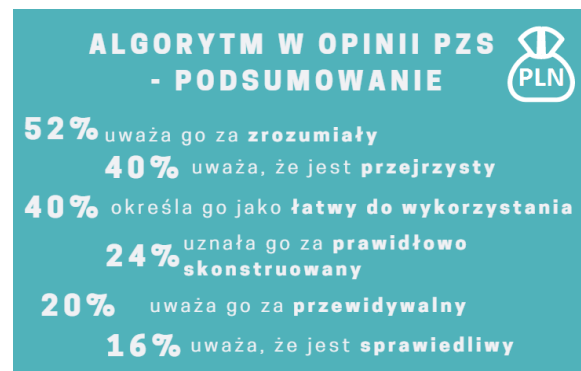
Źródło: badanie PAPI Polskich Związków Sportowych,

Wszystkie badane związki wykazują natomiast zainteresowanie pozyskaniem lub zwiększeniem udziału środków pochodzących z innych źródeł niż MSiT – czy to od sponsorów, czy np. z funduszy europejskich.

W ramach badania dokonano oceny przez PZS wprowadzonych w 2013 r. **kryteriów podziału środków z MSiT na realizację zadań w zakresie sportu wyczynowego**, zwanych algorytmem.

Badane związki sportowe, co do zasady zgadzają się z tym, że algorytm jest potrzebny. Postrzegają go, jako źródło stosunkowo obiektywnego podziału środków ministerialnych. Są jednak w zakresie algorytmu formułowane pewne zastrzeżenia.

Równoległe z opracowaniem algorytmu, opracowano **podział sportów na grupy**. Co do zasady, podział ten został przez PZS uznany za celowy. Wątpliwości budzi natomiast fakt, że pozbawia on sporty poza grupą złotą i srebrną możliwości otrzymania środków z algorytmu i uniemożliwia awans do wyższej grupy. Zdaniem niektórych PZS podział ten nie uwzględnia potencjału i tempa rozwoju niektórych sportów.



Ocena skuteczności i użyteczności działania polskich związków sportowych

Kluby sportowe najwyżej oceniły **osiągnięcie celów PZS** w zakresie organizacji i prowadzenia współzawodnictwa sportowego w zakresie danego sportu (ponad 70% badanych klubów). Na podobnym poziomie oceniono dwie kolejne kategorie celów – reprezentowanie interesów dyscypliny oraz popularyzację i rozwój sportu w Polsce. Pozytywne odpowiedzi stanowiły w obu przypadkach 50%. Najbardziej zostało ocenione osiągnięcie celów PZS w **zakresie ochrony praw i interesów oraz koordynacji działań członków związku, zawodników, instruktorów, trenerów, instruktorów, członków sztabów medycznych, menadżerów, sędziów i działaczy** – tylko niecałe 40% respondentów uważa, że PZS osiąga swoje cele w tym zakresie, a 34% uważa, że PZS tych celów nie osiąga.

W przypadku osiągania celów we wszystkich zakresach, kluby sportowe zdecydowanie lepiej postrzegają PZS sportów o znaczeniu strategicznym, a zdecydowanie gorzej – PZS sportów o małym znaczeniu (grupa brązowa). Według badanych klubów, związki sportowe niezbyt dobrze odpowiadają na potrzeby samych klubów, zawodników czy trenerów.



Wnioski i rekomendacje

Rekomendacja strategiczna

Analiza działalności polskich związków sportowych prowadzi do jednego zasadniczego wniosku w zakresie systemu zarządzania tymi organizacjami. **PZS są, generalnie rzecz ujmując, słabo przygotowane do pełnienia swoich zadań od strony zarządczej.** PZS powinny podjąć intensywne działania w zakresie takiego kształtowania swoich kadr, żeby były one zdolne do wytyczania strategicznych kierunków rozwoju związku.

Rekomendacje operacyjne

- 🏆 Uzupełnienie na stronach WWW zakładek zawierających dokumenty strategiczne;
- 🏆 Podjęcie przez związki działań szkoleniowych w celu poprawy zdolności w zakresie planowania strategicznego;
- 🏆 Dostosowanie przez PZS obowiązujących dokumentów strategicznych do Programu Rozwoju Sportu;
- 🏆 Wprowadzenie ujednoczonych wymogów odnośnie częstotliwości aktualizacji ewidencji;
- 🏆 Ustandaryzowanie systemu sprawozdawczości PZS;
- 🏆 Bardziej partnerskie traktowanie klubów, trenerów i zawodników;
- 🏆 Zwiększenie wysiłków na rzecz dywersyfikacji źródeł finansowania przez poszczególne PZS;
- 🏆 Wprowadzenie możliwości finansowania wieloletniego z dotacji MSiT dla PZS;
- 🏆 Szersze wprowadzenie podejścia projektowego.