



Ministerstwo
Sportu i Turystyki

**Badanie stopnia wdrożenia
przez polskie związki sportowe
Kodeksu Dobrego Zarządzania dla PZS**

**RAPORT
2021**





Ministerstwo
Sportu i Turystyki

Ministerstwo Sportu i Turystyki

Analiza stopnia wdrożenia wytycznych
wskazanych w Kodeksie Dobrego
Zarządzania dla PZS

raport z badania

Spis treści

Cele, metodologia i przebieg badania	2
Czym jest Kodeks Dobrego Zarządzania i co zawiera	6
Wyniki badania	7
Wdrażanie wytycznych i zaleceń.....	7
Obszar I Organizacja i kompetencje organów	7
Obszar II Zarządzanie strategiczne.....	14
Obszar III Przejrzystość działania.....	17
Obszar IV Zarządzanie finansami.....	20
Obszar V Nadzór i kontrola wewnętrzna	22
Obszar VI Odpowiedzialność za rozwój sportu.....	24
Obszar VII Uczciwość w sporcie	28
Obszar VIII Kadry dla sportu	32
Obszar IX Współpraca w środowisku sportowym	35
Obszar X Postępowania dyscyplinarne	39
Obszar XI Polityka oparta na faktach	41
Obszar XII Zawodnik i trener w polityce związku	44
Trudności we wdrażaniu i oczekiwane wsparcie.....	48
Podsumowanie i główne wnioski	52
Spis tabel i rysunków.....	54
Załącznik nr 1 – lista wytycznych zawartych w KDZ.....	56
Załącznik nr 2 – realizacja wytycznej nr 3B1	63
Załącznik nr 3 – realizacja wytycznej nr 3B2	63
Załącznik nr 4 – realizacja wytycznych przez PZS (wyniki zbiorcze).....	63
Załącznik nr 5 – realizacja wytycznych przez PZS (wyniki szczegółowe)	63

Cele, metodologia i przebieg badania

Badanie polskich związków sportowych miało dwa zasadnicze cele:

1. Ocena, w jakim stopniu polskie związki sportowe (PZS) wypełniają wytyczne wskazane w Kodeksie Dobrego Zarządzania dla PZS (KDZ).
2. Sprawdzenie, czy któryś/-aś z obszarów/wytycznych Kodeksu Dobrego Zarządzania dla PZS sprawia trudność we wdrażaniu polskim związkom sportowym.

Badanie zostało zrealizowane w okresie wrzesień-październik 2021 roku i przebiegało według następujących etapów:

- I. Pozyskanie danych kontaktowych do wszystkich PZS, przeprowadzenie mailingu (treść wiadomości zawierała najważniejsze informacje na temat badania i jego przebiegu, prośbę o wskazanie osób kontaktowych, przekazanie dokumentów; do wiadomości załączono również list uwierzytelniający, podpisany przez Sekretarza Stanu).
- II. Analiza zawartości stron internetowych pod kątem weryfikacji wytycznych, które odnoszą się do informacji umieszczanych przez PZS w ich serwisach internetowych.
- III. Analiza dokumentów pod kątem weryfikacji wytycznych, które odnoszą się do istnienia i zawartości określonych zapisów czy regulaminów.
- IV. Przygotowanie kwestionariuszy ankiet. Dla każdego PZS przygotowano odrębną ankietę na bazie informacji pozyskanych w toku wcześniejszych etapów. Zamierzeniem było umieszczenie w ankiecie pytań o wytyczne, których nie udało się zweryfikować w toku wcześniejszych etapów. Przygotowano 66 kwestionariuszy, każdy z nich składał się z 13 bloków tematycznych – 12 odnoszących się do każdego z obszarów Kodeksu Dobrego Zarządzania, oraz bloku poświęconego problemom we wdrażaniu KDZ oraz oczekiwanemu wsparciu w tym zakresie.
Należy zaznaczyć, że w sytuacji gdy w toku etapów 1 i 2 pojawiła się wątpliwość co do tego, czy wytyczna jest wdrażana przez związek (np. nie udało się odnaleźć konkretnych zapisów czy informacji, bądź były one niepełne bądź niejednoznaczne), pytanie o tą wytyczną było zamieszczane w ankiecie. Miało to zmniejszyć ryzyko błędnej oceny, a tym samym, podania informacji niezgodnej ze stanem faktycznym.
- V. Dystrybucja kwestionariuszy ankiet. Badanie zostało przeprowadzone techniką CAWI (ankieta on-line). Każdy z PZS otrzymał drogą mailową indywidualny link do spersonalizowanej ankiety. Wysyłce maili towarzyszył kontakt telefoniczny.
Respondenci mieli możliwość przerwania wypełniania ankiety oraz dokończenia jej w dogodnym momencie (po ustaleniu hasła, wyniki zapisywały się, a respondent automatycznie otrzymywał link, pozwalający mu na późniejszy powrót do rozpoczętej ankiety).
- VI. Realizacja badania ankietowego. Wykonawca prowadził stały monitoring liczby wypełnionych ankiet. Mniej więcej co 2 dni nawiązywano kontakt telefoniczny ze związkami, które nie wypełniły ankiet. Ostatecznie zebrano 39 kompletnych ankiet. Dwa związki odmówiły udziału w badaniu, argumentując to brakiem czasu. W pozostałych przypadkach wielokrotne próby nawiązania kontaktu były nieskuteczne, uzyskiwano informację o zamiarze wypełnienia ankiety (co jednak nie nastąpiło), bądź o przekazaniu informacji o badaniu do

kolejnych, adekwatnych osób, co finalnie kończyło się brakiem zwrotu wypełnionego kwestionariusza.

- VII. Ostatnim etapem badania była analiza zebranych danych zakończona opracowaniem niniejszego raportu.

Uwaga do realizacji badania:

Realizacja badania oraz rozmowy przeprowadzone ze związkami pokazały, że niektórym z nich wypełnienie ankiety sprawiło trudność. Trudność ta wynikała z zero-jedynkowego podejścia do oceny wdrożenia poszczególnych wytycznych. Co prawda, w ustaleniu z Zamawiającym, w odniesieniu do niektórych wytycznych w ankiecie zawarto możliwość zaznaczenia odpowiedzi o częściowej realizacji wytycznej, niemniej wdrażanie zdecydowanej większości oceniane było na zasadzie „realizuje/nie realizuje”.

Badanie pokazało, że wiele PZS dopiero próbuje dostosować się do zapisów Kodeksu – pracują nad regulaminami, tworzą organy wewnątrzzwiązkowe, procedują dokumenty. Niektóre wytyczne realizują w pewnym stopniu, w ich opinii wystarczającym i adekwatnym do potrzeb i możliwości związku. Z powyższych względów nie zawsze byli pewni, jak odpowiedzieć na pytania, których kafeteria zawierała jedynie odpowiedzi „tak” lub „nie”. Bo z jednej strony wytyczną w pewnym stopniu wdrożyli (wobec czego nie chcieli zaznaczać odpowiedzi „nie”), a z drugiej strony, nie realizują wytycznej dokładnie w sposób opisany w KDZ (wobec czego nie byli również przekonani co do udzielenia odpowiedzi „tak”, nie chcąc, by posądzono ich o udzielenie nieprawdziwych informacji).

Istotną kwestią podnoszoną przede wszystkim w odpowiedziach na pytania otwarte ankiety (PZS mogły swobodnie skomentować dany obszar KDZ), był brak dostosowania treści wytycznych do poszczególnych związków (możliwości organizacyjnych i finansowych, potrzeb, zasięgu działalności, wielkości czy dyscypliny sportu). O tym jednak nieco bardziej szczegółowo napisano w rozdziale „Trudności we wdrażaniu i oczekiwane wsparcie”.

Poniżej przedstawiono listę związków zaproszonych do udziału w badaniu wraz z podaniem informacji o uzyskaniu wypełnionego kwestionariusza ankiety.

Nazwa PZS	ankieta wypełniona
1. Aeroklub Polski	nie
2. Polska Federacja Petanque - Polski Związek Sportowy	nie
3. Polska Federacja Lacrosse - Polski Związek Sportowy	nie
4. Polski Związek Alpinizmu	tak
5. Polski Związek Amp Futbolu	tak
6. Polski Związek Badmintona	nie
7. Polski Związek Baseballu i Softballu	tak
8. Polski Związek Biathlonu	tak
9. Polski Związek Bilardowy	tak
10. Polski Związek Bobslei i Skeletonu	nie
11. Polski Związek Bocci	tak
12. Polski Związek Bokserski	nie

Nazwa PZS	ankieta wypełniona
13. Polski Związek Brydża Sportowego	tak
14. Polski Związek Curlingu	nie
15. Polski Związek Gimnastyczny	tak
16. Polski Związek Golfa	tak
17. Polski Związek Hokeja na Lodzie	tak
18. Polski Związek Hokeja na Trawie	tak
19. Polski Związek Jeździecki	tak
20. Polski Związek Judo	tak
21. Polski Związek Kajakowy	tak
22. Polski Związek Kickboxingu	nie
23. Polski Związek Kolarski	nie
24. Polski Związek Korfballu	nie
25. Polski Związek Koszykówki	tak
26. Polski Związek Kręglarski	nie
27. Polski Związek Lekkiej Atletyki	nie
28. Polski Związek Łuczniczy	tak
29. Polski Związek Łyżwiarstwa Figurowego	tak
30. Polski Związek Łyżwiarstwa Szybkiego	nie
31. Polski Związek Motorowodny i Narciarstwa Wodnego	tak
32. Polski Związek Motorowy	tak
33. Polski Związek Muaythai	nie
34. Polski Związek Narciarski	tak
35. Polski Związek Orientacji Sportowej	tak
36. Polski Związek Pięcioboju Nowoczesnego	tak
37. Polski Związek Piłki Nożnej	nie
38. Polski Związek Piłki Siatkowej	tak
39. Polski Związek Płetwonurkowania	nie
40. Polski Związek Pływacki	tak
41. Polski Związek Podnoszenia Ciężarów	tak
42. Polski Związek Przeciągania Liny	tak
43. Polski Związek Rugby	nie
44. Polski Związek Rugby na Wózkach	nie
45. Polski Związek Snookera i Bilarda Angielskiego	tak
46. Polski Związek Squasha	nie
47. Polski Związek Sportowy Cheerleadingu	nie
48. Polski Związek Sportów Saneczkowych	nie
49. Polski Związek Sportów Wrotkarskich	tak

Nazwa PZS	ankieta wypełniona
50. Polski Związek Strzelectwa Sportowego	nie
51. Polski Związek Sumo	tak
52. Polski Związek Szachowy	nie
53. Polski Związek Siermierczy	tak
54. Polski Związek Taekwon-do	tak
55. Polski Związek Taekwondo Olimpijskiego	tak
56. Polski Związek Tenisa Stołowego	tak
57. Polski Związek Tenisowy	tak
58. Polski Związek Towarzystw Wioślarskich	tak
59. Polski Związek Triathlonu	nie
60. Polski Związek Unihokeja	tak
61. Polski Związek Wushu	tak
62. Polski Związek Zapaśniczy	tak
63. Polski Związek Żeglarski	nie
64. Polski Związek Sportu Nieśłyszących	nie
65. Związek Futbolu Amerykańskiego w Polsce	nie
66. Związek Piłki Ręcznej w Polsce	tak

Czym jest Kodeks Dobrego Zarządzania i co zawiera

Kodeks dobrego zarządzania dla PZS został opracowany w roku 2018 przez Ministerstwo Sportu i Turystyki.

Kodeks to narzędzie pozalegisłacyjne. Oznacza to, że nie stanowi bezpośrednio dla adresatów źródła praw lub zobowiązań.

Kodeks bazuje na pewnych zasadach ogólnych, które towarzyszą poszczególnym wytycznym. Formułuje wytyczne dotyczące dobrego zarządzania w PZS, które zostały pogrupowane według 12 obszarów tematycznych:

- I. Organizacja i kompetencje organów – obejmuje 24 wytyczne bezwzględnie wiążące, 4 wytyczne wiążące warunkowo oraz 6 zaleceń i dobrych praktyk.
- II. Zarządzanie strategiczne – obejmuje 12 wytycznych bezwzględnie wiążących, 1 wytyczną wiążącą warunkowo oraz 3 zalecenia i dobre praktyki.
- III. Przejrzystość działania – obejmuje 12 wytycznych bezwzględnie wiążących.
- IV. Zarządzanie finansami – obejmuje 8 wytycznych bezwzględnie wiążących, 2 wytyczne wiążące warunkowo oraz 2 zalecenia i dobre praktyki.
- V. Nadzór i kontrola wewnętrzna – obejmuje 7 wytycznych bezwzględnie wiążących, 1 wytyczną wiążącą warunkowo oraz 3 zalecenia i dobre praktyki.
- VI. Odpowiedzialność za rozwój sportu – obejmuje 8 wytycznych bezwzględnie wiążących, 1 wytyczną wiążącą warunkowo oraz 2 zalecenia i dobre praktyki.
- VII. Uczciwość w sporcie – obejmuje 12 wytycznych bezwzględnie wiążących, 1 wytyczną wiążącą warunkowo oraz 1 zalecenie i dobrą praktykę.
- VIII. Kadry dla sportu – obejmuje 4 wytyczne bezwzględnie wiążące, 2 wytyczne wiążące warunkowo oraz 7 zaleceń i dobrych praktyk.
- IX. Współpraca w środowisku sportowym – obejmuje 7 wytycznych bezwzględnie wiążących, 4 wytyczne wiążące warunkowo oraz 6 zaleceń i dobrych praktyk.
- X. Postępowania dyscyplinarne – obejmuje 7 wytycznych bezwzględnie wiążących oraz 4 zalecenia i dobre praktyki.
- XI. Polityka oparta na faktach – obejmuje 9 wytycznych bezwzględnie wiążących, 1 wytyczną wiążącą warunkowo oraz 8 zaleceń i dobrych praktyk.
- XII. Zawodnik i trener w polityce związku – obejmuje 8 wytycznych bezwzględnie wiążących, 1 wytyczną wiążącą warunkowo oraz 5 zaleceń i dobrych praktyk.

Łącznie w Kodeksie sformułowano 118 wytycznych bezwzględnie wiążących, 18 wytycznych wiążących warunkowo oraz 47 zaleceń i dobrych praktyk. W sumie 183 pozycje. Szczegółową listę przedstawiono w załączniku nr 1.

Wyniki badania

Wdrażanie wytycznych i zaleceń

W dalszych podrozdziałach zawarto zbiorcze tabele i wykresy obrazujące stopień wdrożenia danej wytycznej/zalecenia (ilościowo) przez wszystkie PZS. Pod każdą tabelą zamieszczono komentarz.

Obszar I Organizacja i kompetencje organów

Tabela 1. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru I Organizacja i kompetencje organów

Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	CZĘŚCIOWO	BRAK INFORMACJI	NIE DOTYCZY
1B1	Wskazanie z nazwy organów PZS	66/66 (100%)				
1B2	Wyodrębnienie walnego zgromadzenia członków lub delegatów	66/66 (100%)				
1B3	Wyodrębnienie zarządu	66/66 (100%)				
1B4	Wyodrębnienie organu kontroli wewnętrznej	66/66 (100%)				
1B5	Określenie kompetencji poszczególnych organów	66/66 (100%)				
1B6	Określenie warunków ważności uchwał (decyzji) organów PZS	66/66 (100%)				
1B7	Określenie zasad wyboru delegatów na walne zgromadzenie i czasu trwania ich mandatu, jeżeli w danym związku członków na walnym zgromadzeniu reprezentują delegaci	62/66 (93,9%)		3/66 (4,6%)	1/66 (1,5%)	
1B8	Określenie zasad wyboru członków poszczególnych organów	65/66 (98,5%)			1/66 (1,5%)	
1B9	Wprowadzenie zasady tajności głosowania w trakcie wyboru członków poszczególnych organów PZS	40/66 (60,6%)	5/66 (7,6%)	19/66 (28,8%)	2/66 (3%)	
1B10	Określenie sposobu działania PZS w przypadku zdekompletowania składu organu (organów)	66/66 (100%)				

Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	CZĘŚCIOWO	BRAK INFORMACJI	NIE DOTYCZY
1B11	Określenie długości kadencji organów PZS	66/66 (100%)				
1B12	Kadencja władz PZS nie może być dłuższa niż 4 lata	65/66 (98,5%)			1/66 (1,5%)	
1B13	Określenie maksymalnej liczby członków zarządu	66/66 (100%)				
1B14	Określenie liczby dopuszczalnych kadencji prezesa, jednak nie więcej niż 2 następujące po sobie	59/66 (89,4%)	2/66 (3%)		5/66 (7,6%)	
1B15	Określenie częstotliwości spotkań walnego zgromadzenia członków lub delegatów (nie rzadziej jednak niż raz w roku)	65/66 (98,5%)			1/66 (1,5%)	
1B16	Określenie, z jakim wyprzedzeniem członkowie PZS powinni być powiadamiani o terminie wyborczego walnego zgromadzenia członków lub delegatów	65/66 (98,5%)			1/66 (1,5%)	
1B17	Zagwarantowanie możliwości zwołania nadzwyczajnego walnego zgromadzenia członków lub delegatów na wniosek określonej ilościowo grupy członków	65/66 (98,5%)			1/66 (1,5%)	
1B18	Określenie warunków wynagradzania członków zarządu za czynności wykonywane w związku z pełnioną przez nich funkcją, jednak z zastrzeżeniem, że nie może ono pochodzić ze środków dotacji ministra właściwego ds. kultury fizycznej otrzymanych przez związek	31/63 (49,2%)	12/63 (19%)		20/63 (31,7%)	3/66 (4,5%)

Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	CZĘŚCIOWO	BRAK INFORMACJI	NIE DOTYCZY
1B19	Określenie przestanków oraz trybu utraty/pozbawienia członkostwa w organach PZS	65/66 (98,5%)		1/66 (1,5%)		
1B20	Do każdego członka zarządu przypisany jest zakres jego odpowiedzialności	49/66 (74,2%)	2/66 (3%)	7/66 (10,6%) (PZS określił ogólne kompetencje Zarządu)	8/66 (12,1%)	
1B21	Określenie trybu działania (pracy) zarządu	57/66 (86,4%)		8/66 (12,1%) (brak informacji odnośnie zasad udziału osób trzecich w posiedzeniach zarządu)	1/66 (1,5%)	
1B22	Określenie częstotliwości spotkań zarządu	66/66 (100%)				
1B23	Obowiązek sporządzania protokołów z posiedzeń organów PZS, zawierających co najmniej informacje o osobach uczestniczących w posiedzeniach, przebiegu posiedzeń oraz decyzjach podjętych przez organy	50/66 (75,8%)		3/66 (4,5%)	13/66 (19,7%)	
1B24	PZS informuje o wysokości wynagrodzeń swoich pracowników w części, w jakiej są one wypłacane ze środków dotacji ministra właściwego ds. kultury fizycznej	25/66 (37,9%)	19/66 ¹ (28,8%)		22/66 (33,3%)	
1W1	Grupy robocze lub komisje mają swój regulamin działania i jasno określony zakres zadań	49/64 (76,6%)	3/64 (4,7%)		12/64 (18,8%)	2/66 (3%)
1W2	Tworzone są protokoły z posiedzeń grup roboczych lub komisji	32/59 (54,2%)	4/59 (6,8%)		23/59 (39%)	7/66 (10,6%)

¹ Również w sytuacji gdy PZS nie wypłaca żadnych wynagrodzeń ze środków dotacji Ministra właściwego ds. kultury fizycznej.

Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	CZĘŚCIOWO	BRAK INFORMACJI	NIE DOTYCZY
1W3	PZS publikuje informacje o wykształceniu, kompetencjach, umiejętnościach i doświadczeniu członków zarządu	14/60 (23,3%)	31/60 (51,7%)	1/60 (1,7%)	14/60 (23,3%)	6/66 (9%)
1W4	PZS, posiadając terenowe jednostki organizacyjne (tjo), określa: zasady tworzenia oraz rozwiązania tjo, strukturę organizacyjną tjo, organy tjo, możliwość otrzymywania przez członków zarządu terenowej jednostki organizacyjnej wynagrodzenia za czynności wykonywane w związku z pełnioną funkcją, w przypadku gdy w statucie stowarzyszenia przewidziano możliwość otrzymywania takiego wynagrodzenia przez członków zarządu stowarzyszenia	4/29 (13,8%)	1/29 (3,4%)	2/29 (6,9%) (PZS określił część informacji)	22/29 (75,9%)	37/66 (PZS nie posiada jednostek ter.)

Źródło: opracowanie własne

Z powyższej tabeli wynika, że część wytycznych jest realizowana przez wszystkie związki.

Wytyczną, która jest realizowana w najmniejszym stopniu (odpowiedź „nie” w stosunku do co najmniej 31 PZS) jest 1W3 „PZS publikuje informacje o wykształceniu, kompetencjach, umiejętnościach i doświadczeniu członków zarządu” (wytyczna nie jest wdrażana przez co najmniej 51,7% PZS).

PZS, które wzięły udział w badaniu ankietowym miały możliwość skomentować dotychczasowe wdrażanie wytycznych w ramach obszaru I.

Analizując owe wypowiedzi dostrzegamy, że wdrożenie wytycznych jest procesem rozciągniętym w czasie i wymaga wprowadzenia określonych zmian w obowiązujących dotąd dokumentach. Niemniej dostosowanie się do kolejnych wytycznych zdaje się być kwestią czasu:

Związek wprowadza kolejno wytyczne określone w Kodeksie Dobrego Zarządzania dla Polskich Związków Sportowych, także wiążące warunkowo i zalecane. Jednakże wprowadzanie kolejnych wytycznych jest dostosowane i uzależnione od wielkości Związku i środków dotacji ministra właściwego ds. kultury fizycznej. Dnia 19 września 2021 r. podczas Krajowego Zjazdu Delegatów uchwalono także nowy statut, który został już

złożony do Ministra Kultury, Dziedzictwa Nagrodowego i Sportu. Poprzez uchwalenie nowego statutu wprowadzone zostaną m.in. następujące normy Kodeksu Dobrego Zarządzania: 1B18, 8B2, 1B9, 1B15, 7B4, 1B16, 1B19 a także inne wymagające wprowadzenia funkcji Rzecznika Dyscyplinarnego oraz uzyskiwania „środków z 1% podatku dochodowego” i powiązanego z tym statusu organizacji pożytku publicznego. (res. nr 50)

Kompetencje członków Zarządu są w trakcie procedowania. Do 31 października br. zostanie punkt wprowadzony. (res. nr 40)

W chwili obecnej wybrane są nowe władze Związku (25.09) i Zarząd jeszcze do końca nie określił działań swoich członków. Zakresy są w trakcie tworzenia. (res. nr 21)

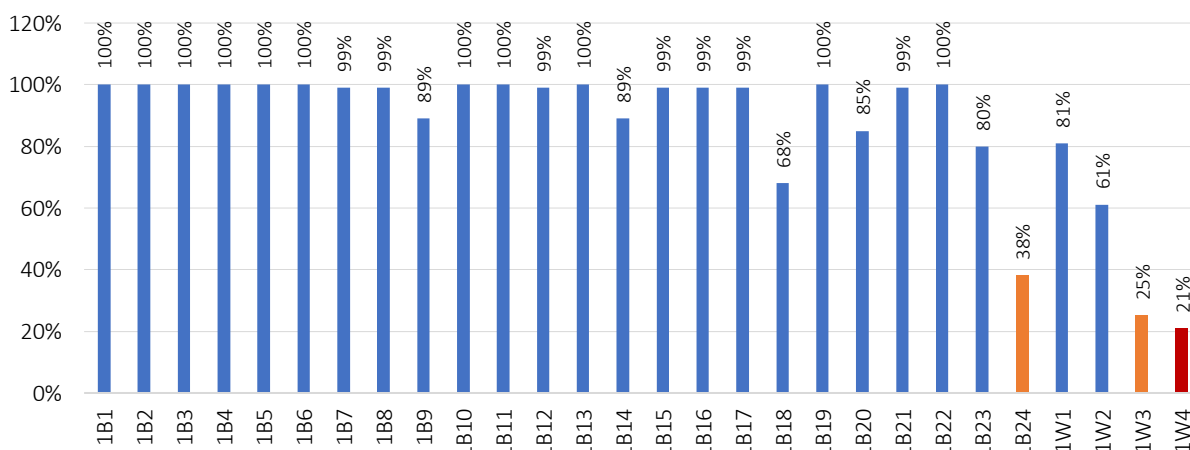
Związek posiada nową stronę internetową, na której przewidziano miejsce do publikacji informacji o osobach sprawujących funkcje w organach władz Związku. Strona jest jeszcze w okresie budowy i informacje te nie zostały jeszcze opublikowane, aczkolwiek taka publikacja jest planowana. (res. nr 29)

Wytyczna 1Z1 zostanie wdrożona przy następnych wyborach, po zatwierdzeniu nowego statutu przez Ministra Kultury Dziedzictwa Nagrodowego i Sportu. W najbliższym czasie planujemy także opracować odpowiednie normy, tak aby móc wdrożyć i prowadzić współzawodnictwo osób niepełnosprawnych. (res. nr 52)

W oparciu o zamieszczone komentarze, warto jeszcze zwrócić uwagę na następujące informacje odnośnie wdrażania wytycznych:

- Z badania wynika, że co najmniej 19 związków nie realizuje wytycznej nr 1B24. Jeden z uczestników badania ankietowego (udzielający odpowiedzi „nie” na pytanie o tą wytyczną) zaznaczył, że związek nie wypłaca żadnych wynagrodzeń ze środków dotacji Ministra właściwego ds. kultury fizycznej.
- Możliwa jest sytuacja, że związek nie posiada organizacyjnych jednostek terenowych, ale ich funkcje pełnią Okręgowe Związki, które posiadają własną osobowość prawną oraz statuty (dotyczy wytycznej nr 1W4).

Rysunek 1. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru „I. Organizacja i kompetencje organów”



*uwzględniono odpowiedzi „tak” oraz „częściowo”

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru I Organizacja i kompetencje organów

Numer zalecenia	Nazwa zalecenia	TAK	NIE	CZĘŚCIOWO	BRAK INFORMACJI	NIE DOTYCZY
1Z1	Informacje dotyczące kandydatów do władz PZS wraz z opisem ich wykształcenia, doświadczenia zawodowego oraz dotychczasowej działalności w związku, a także wizji funkcjonowania PZS, przekazywane są członkom PZS z odpowiednim wyprzedzeniem przed terminem walnego zgromadzenia członków lub delegatów	24/66 (36,4%)	16/66 (24,2%)	1/66 (1,5%) (udost. informacje nt. kandydatów na stanowisko prezesa)	25/66 (37,9%)	
1Z2	Wielkość organów PZS powinna być dostosowana do rzeczywistych potrzeb i wielkości samego związku	43/66 (65,2%)	1/66 (1,5%)		22/66 (33,3%)	
1Z3	Kobiety powinny stanowić co najmniej 10% składu zarządu w przypadku, gdy w kadrach narodowych prowadzonych przez dany PZS znajduje się więcej niż 30% kobiet oraz co najmniej 30% w przypadku, gdy w kadrach narodowych jest więcej niż 50% kobiet	36/66 (54,5%)	29/66 (43,9%)		1/66 (1,5%)	
1Z4	W przypadku PZS, które prowadzą i organizują również współzawodnictwo sportowe osób niepełnosprawnych, przynajmniej 1 członek zarządu powinien reprezentować środowisko osób niepełnosprawnych w danym sporcie	7/41 (17,1%)	10/41 (24,4%)		24/41 (58,5%)	25/66 (37,9%) (PZS nie organizuje współzaw. ON)
1Z5	Rekomenduje się powołanie komisji sędziowskiej	43/66 (65,2%)	4/66 (6%)		19/66 (28,8%)	
1Z6	Co najmniej 1 członek zarządu powinien się rekrutować spoza środowiska sportowego. Powinni to być niezależni eksperci, dysponujący wiedzą i doświadczeniem z takich obszarów, jak prawo, finanse, zarządzanie czy fundusze europejskie	25/66 (37,9%)	15/66 (22,7%)		26/66 (39,4%)	

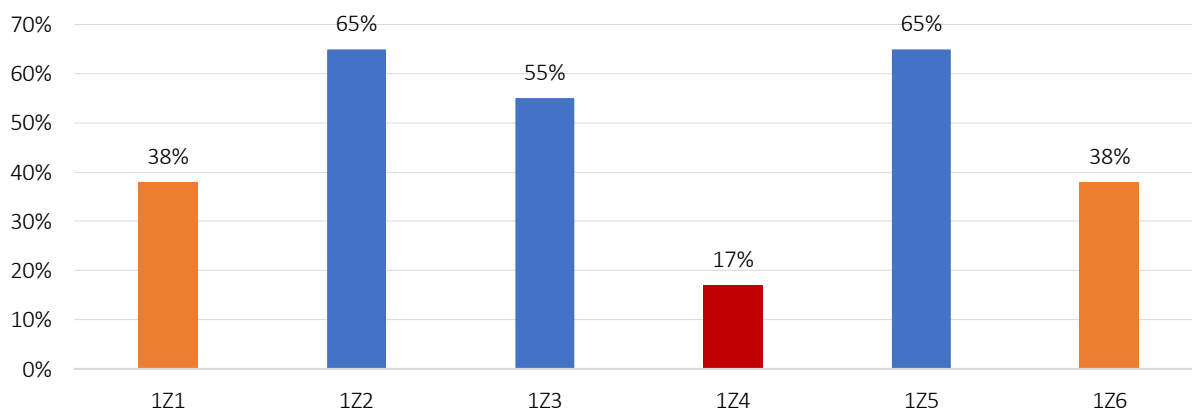
Źródło: opracowanie własne

Zaleceniem, które jest realizowane w najmniejszym stopniu (odpowiedź „nie” w stosunku do co najmniej 29 PZS) jest 1Z3 „Kobiety powinny stanowić co najmniej 10% składu zarządu w przypadku, gdy w kadrach narodowych prowadzonych przez dany PZS znajduje się więcej niż 30% kobiet oraz co najmniej 30% w przypadku, gdy w kadrach narodowych jest więcej niż 50% kobiet” (zalecenie nie jest wdrażane przez co najmniej 43,9% PZS).

W oparciu o zamieszczone komentarze, warto jeszcze zwrócić uwagę na następujące informacje odnośnie wdrażania zaleceń:

- Informacje dotyczące kandydatów do władz PZS nie są przekazywane z wyprzedzeniem, ponieważ kandydaci mogą zgłaszać się również w dniu Walnego Zjazdu (dotyczy zalecenia nr 1Z1).
- Informacje dotyczące kandydatów do władz PZS nie są przekazywane z wyprzedzeniem, ponieważ kandydaci są zgłaszani na Walnym Zgromadzeniu, kiedy to otrzymują niezbędny czas na zaprezentowanie swojej osoby, dorobku zawodowego oraz wizji funkcjonowania związku w kolejnych latach (dotyczy zalecenia nr 1Z1).
- Informacje na temat kompetencji są umieszczane na stronie internetowej po wyborze władz PZS. W trakcie zgłoszeń osób do władz związku publikowane są kwestionariusze, na których członkowie związku mają możliwość opisanie kandydatów. Pełna lista kandydatów (zgodnie ze statutem PZS) była opublikowana na 14 dni przed terminem Sprawozdawczo-Wyborczego Walnego Zgromadzenia Delegatów PZS (dotyczy zalecenia 1Z1).
- Zgodnie ze statutem PZS to członkowie związku (kluby i okręgi) decydują o zgłaszaniu swoich kandydatów. PZS uznaje autonomię klubów tworzących PZS w zgłaszaniu swoich przedstawicieli do władz PZS (dotyczy zalecenia nr 1Z3).
- Współzawodnictwo sportowe osób niepełnosprawnych prowadzi odpowiedni dla nich związek sportowy (dotyczy zalecenia nr 1Z4).
- W związku z multidyscyplinarnym charakterem związku niemożliwe jest powołanie jednej komisji. Główne komisje odpowiedzialne za dany sport powołują osoby do spraw sędziowskich (dotyczy zalecenia 1Z5).

Rysunek 2. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru „I. Organizacja i kompetencje organów”



*uwzględniono odpowiedzi „tak” oraz „częściowo”

Źródło: opracowanie własne

Obszar II Zarządzanie strategiczne

Tabela 3. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru II Zarządzanie strategiczne

Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	BRAK INFORMACJI
2B1	Określenie misji PZS	44/66 (66,7%)	5/66 (7,6%)	17/66 (25,8%)
2B2	Określenie wizji rozwoju danego sportu	47/66 (71,2%)	4/66 (4,5%)	15/66 (22,7%)
2B3	Dokonanie diagnozy sytuacji w danym sporcie	45/66 (68,2%)	6/66 (9%)	15/66 (22,7%)
2B4	Określenie celów działania PZS (celów strategii rozwoju sportu)	47/66 (71,2%)	4/66 (4,5%)	15/66 (22,7%)
2B5	Wskazanie działań służących realizacji celów	46/66 (69,7%)	4/66 (4,5%)	16/66 (24,2%)
2B6	Określenie ram czasowych realizacji działań (harmonogram wdrażania strategii)	38/66 (57,6%)	9/66 (13,6%)	19/66 (28,8%)
2B7	Opracowanie mechanizmu monitorowania realizacji strategii opartego na systemie mierników	38/66 (57,6%)	12/66 (18%)	16/66 (24,2%)
2B8	Określenie ram finansowych realizowanych działań (strategii)	33/66 (50%)	15/66 (22,7%)	18/66 (27,3%)
2B9	PZS sporządza analizę SWOT dla przygotowywanej przez siebie strategii rozwoju danego sportu	41/66 (62,1%)	9/66 (13,6%)	16/66 (24,2%)
2B10	PZS monitoruje w cyklu rocznym realizację celów i działań określonych w strategii	31/66 (47%)	14/66 (21,2%)	21/66 (31,8%)
2B11	PZS dokonuje ewaluacji ex post zrealizowanej strategii rozwoju sportu	27/66 (40,9%)	14/66 (21,2%)	25/66 (37,9%)
2B12	PZS opracowuje i wdraża politykę w zakresie zarządzania ryzykiem	14/66 (21,2%)	26/66 (39,4%)	26/66 (39,4%)
2W1	PZS dokonuje aktualizacji (modyfikacji jednego z elementów) strategii w następstwie okresowej weryfikacji jej aktualności	30/66 (45,5%)	15/66 (22,7%)	21/66 (31,8%)

Źródło: opracowanie własne

Z zebranych danych wynika, że co najmniej 47 PZS (71,2%) opracowało strategię rozwoju danego sportu. Część respondentów uczestniczących w badaniu CAWI zadeklarowała, że taki dokument powstanie:

Związek jest w trakcie opracowywania strategii rozwoju. (res. nr 52)

Związek jest na etapie opracowywania strategii, w trakcie procesu jej konsultowania w środowisku. (res. nr 35)

Rok 2021 jest rokiem wyborczym, strategia opracowana przez ustępujące władze nie jest już aktualna, będzie opracowywany nowy dokument. (res. nr 56)

Związek jest bardzo młodą organizacją. Wszystkie w/w procedury i/lub dokumenty są w fazie planowania/przygotowywania (res. nr 5)

Nie wszystkie przygotowane strategie uwzględniają elementy, o których mowa w przedmiotowych wytycznych. Stosunkowo najrzadziej realizowana jest wytyczna nr 2B8, która brzmi: „Określenie ram finansowych realizowanych działań (strategii)”. Jeden z respondentów uzasadnił brak ram finansowych dokumentu w następujący sposób:

Ze względu na długofalowość, strategia nie zawiera ram finansowych. Ciężko prognozować konieczne nakłady w tak szybko rozwijającej się branży. Strategia natomiast wskazuje źródła finansowania oraz sposób ich wykorzystania do poszczególnych zadań. (res. nr 34)

Z kolei brak realizacji wytycznej nr 2B10 o brzmieniu: „PZS monitoruje w cyklu rocznym realizację celów i działań określonych w strategii”, uzasadniano tak:

Związek założył dokonywanie ewaluacji oceny strategii w cyklu trzyletnim i przegląd aktualizacji zostanie dokonany do końca 2021 r. (res. nr 67)

Brak ewaluacji w latach 2019 i 2020 spowodowany był zmianą systemu szkolenia i odwołaniem większości imprez z powodów pandemii. Związek planuje w bieżącym roku dokonać oceny realizacji strategii i jednocześnie wprowadzić nowe cele, będące konsekwencją doświadczeń ostatnich 2 lat. (res. nr 18)

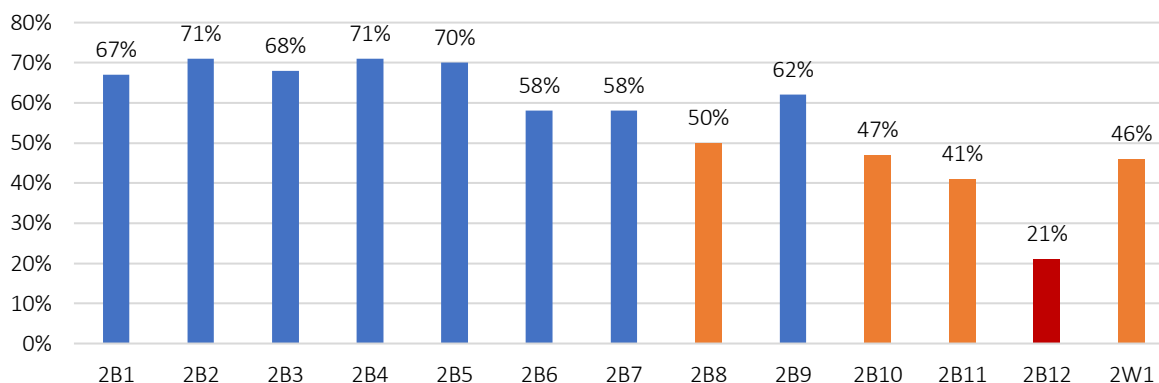
Na realizację strategii wpłynęła również kwalifikacja danego sportu jako mało istotnego (tzw. czwarty koszyk):

Strategia Rozwoju Sportu była stworzona już w roku 2001 na lata 2001-2016. W roku 2013 w wyniku zakwalifikowania przez Ministerstwo naszego sportu do tzw. czwartego koszyka (sporty mało istotne) Związek musiał przebudować strategię, z uwagi na drastyczne zmniejszenie finansowania oraz zmniejszenie liczby klubów (z 70 do 35). Ta sytuacja szczególnie źle wpłynęła na rozwój sportu młodzieżowego. Rok 2013 spowodował zmniejszenie potencjału młodzieżowego w takiej skali, że jego odbudowa będzie trwała około 6 lat. (res. nr 36)

Pomimo tego, że nie wszystkie wytyczne są wdrażane przez związek w 100%, to podejmowane są działania mające na celu stopniowe dostosowywanie organizacji do zapisów KDZ:

Jednym z zadań, jakie związek chce realizować w kadencji 2021-2024 jest sukcesywne wdrażanie KDZ. Jesteśmy w trakcie przygotowywania niektórych dokumentów. Pomimo ich dotychczasowego braku, staramy się działać w oparciu o KDZ m.in. w zakresie oceny ryzyk podjęcia danych działań. Z uwagi na młody i niedoświadczony skład Zarządu, częściowo realizujemy działania w oparciu o zarządzanie projektowe. (res. nr 7)

Rysunek 3. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru II Zarządzanie strategiczne



Źródło: opracowanie własne

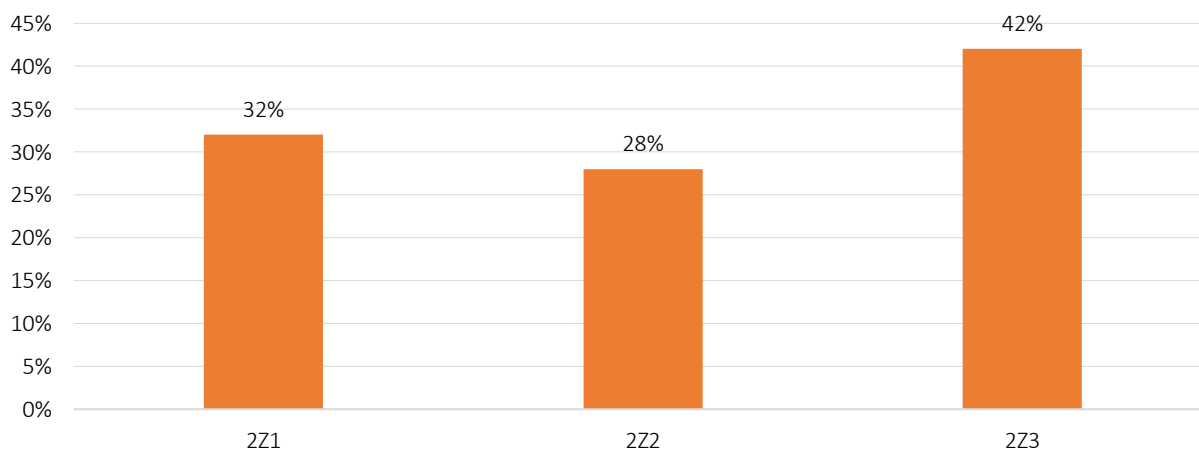
Tabela 4. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru II Zarządzanie strategiczne

Numer zalecenia	Nazwa zalecenia	TAK	NIE	BRAK INFORMACJI	NIE DOTYCZY
2Z1	PZS może wykonać ewaluację ex ante strategii rozwoju danego sportu	21/66 (31,8%)	11/66 (16,7%)	34/66 (51,5%)	
2Z2	Zarząd PZS dokonuje corocznej oceny skuteczności polityki w zakresie zarządzania ryzykiem, aby upewnić się, że jest ona wystarczająco sprawna	11/40 (27,5%)	3/40 (7,5%)	26/40 (65%)	26/66 (39,4%) (PZS nie wdraża pol. zarz. ryz.)
2Z3	PZS realizuje złożone działania w oparciu o zarządzanie projektowe	28/66 (42,4%)	11/66 (16,7%)	27/66 (40,9%)	

Źródło: opracowanie własne

Weryfikacja stosowania zaleceń przyniosła informację o tym, że najczęściej wdrażanym zaleceniem jest to dotyczące realizacji działań w oparciu o zarządzanie projektowe, które to jest stosowane przez co najmniej 42,4% PZS.

Rysunek 4. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru II Zarządzanie strategiczne



Źródło: opracowanie własne

Obszar III Przejrzystość działania

Tabela 5. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru III Przejrzystość działania

Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	CZĘŚCIOWO	BRAK INFORMACJI	NIE DOTYCZY
3B1 ²	Na stronie internetowej PZS publikuje co najmniej następujące dokumenty: statut PZS, obowiązujące w PZS regulaminy, w tym regulamin dyscyplinarny, strategia rozwoju sportu, sprawozdania z realizacji strategii, protokoły z walnych zgromadzeń członków lub delegatów, posiedzeń zarządu oraz grup roboczych lub komisji, uchwały poszczególnych organów związku, roczne sprawozdanie finansowe PZS, roczne sprawozdanie z działalności PZS		1/66 (1,5%)	65/66 (98,5%)		
3B2	Na stronie internetowej PZS publikuje co najmniej następujące informacje: skład osobowy zarządu, grup roboczych lub komisji PZS, informacje o wysokości otrzymanych środków ze źródeł publicznych w danym roku (ze wszystkich źródeł i na wszystkie zadania, nie tylko środki z dotacji na przygotowanie do najważniejszych imprez sportowych z budżetu państwa; w ujęciu jednostkowym, a nie syntetycznie), kalendarz imprez sportowych i zgrupowań, wykaz zrzeszonych w PZS klubów, wykaz powołanych na zgrupowania lub konsultacje zawodników kadry narodowej, wykaz trenerów i instruktorów zatrudnionych w związku (w ramach stosunku pracy albo na innej podstawie), wykaz sędziów, informacje o terminie, miejscu i porządku walnych zgromadzeń członków lub delegatów oraz posiedzeń zarządu, dane kontaktowe do rzecznika prasowego lub innej osoby wskazanej do kontaktu w sprawach związku, a także do wybranych lub wszystkich członków zarządu (co najmniej adres e-mail).	5/66 (7,6%)		61/66 (92,4%)		

² Szczegółowe wyszczególnienie dokumentów, które PZS zamieszczają na swoich stronach zawarto w załączniku nr 2.

Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	CZĘŚCIOWO	BRAK INFORMACJI	NIE DOTYCZY
3B3	Strona internetowa PZS jest prowadzona zgodnie ze standardami WCAG 2.0	19/66 (28,8%)	20/66 (30,3%)		27/66 (40,9%)	
3B4	Zarząd PZS informuje na walnym zgromadzeniu członków lub delegatów o poczynionych i planowanych wydatkach	45/66 (68,2%)	1/66 (1,5%)		20/66 (30,3%)	
3B5	PZS powinien ustanowić przejrzyste i jasne procedury zamawiania usług, towarów i robót budowlanych	30/66 (45,5%)	13/66 (19,7%)		23/66 (34,8%)	
3B6	Procedury te powinny być stosowane do zamawiania i zakupu usług, towarów i robót budowlanych, które nie są objęte prawem zamówień publicznych	22/53 (41,5%)		6/53 (11,3%)	25/53 (47,2%)	13/66 (19,7%) (PZS nie ustanowił procedur)
3B7	Publikowanie informacji o wyborze dostawcy usług, towarów lub robót budowlanych na stronie internetowej PZS	27/66 (40,9%)	29/66 (43,9%)	10/66 (15,2%)		
3B8	Zarząd PZS sporządza coroczne roczne sprawozdanie z działalności PZS	63/66 (95,5%)			3/66 (4,5%)	
3B9	Walne zgromadzenie członków lub delegatów rozpatruje i zatwierdza sprawozdanie z działalności PZS	62/66 (93,9%)	4/66 (4,5%)			
3B10	Sprawozdanie z działalności PZS powinno zawierać w szczególności następujące informacje wyszczególnione w opisie wytycznej zawartej na stronach 61-62 KDZ.	17/66 (25,8%)		39/66 (59,1%)	10/66 (15,2%)	
3B11	Po zatwierdzeniu przez walne zgromadzenie członków lub delegatów sprawozdanie z działalności jest przekazywane w terminie 30 dni do ministra właściwego ds. kultury fizycznej celem publikacji w Biuletynie Informacji Publicznej Ministerstwa	42/66 (63,6%) ³	3/66 (4,5%)		21/66 (31,8%)	
3B12	Projekty dokumentów regulujących strukturę i funkcjonowanie PZS są konsultowane z członkami PZS	33/66 (50%)	1/66 (1,5%)	5/66 (7,6%)	27/66 (40,9%)	

Z powyższej tabeli wynika, że większość polskich związków sportowych częściowo wywiązuje się z realizacji wytycznych 3B1 oraz 3B2, zamieszczając na swoich stronach internetowych bardzo zróżnicowany zakres informacji i dokumentów.

W przypadku wytycznej nr 3B1, dokumentem najczęściej zamieszczanym na stronach związków jest statut (dostępny na 97% stron), zaś najrzadziej protokoły z walnych zgromadzeń członków lub

³ Uwzględniono również PZS, które przekazują sprawozdanie do ministra właściwego ds. kultury fizycznej, lecz bez potwierdzenia, że robią to w ciągu 30 dni.

delegatów, posiedzeń zarządu oraz grup roboczych lub komisji (dostępne na 21,2% stron). Żaden z PZS nie publikuje sprawozdań z realizacji strategii.

Przyglądając się pozostałym wytycznym, warto zwrócić uwagę na komentarze zamieszczone przez przedstawicieli związków w kwestionariuszu ankiety. Wskazują one bowiem na to, że niektóre wytyczne nie są wdrażane ze względu na brak adekwatności do potrzeb (wytyczne nr 3B5 i 3B6), brak środków finansowych na dane działania (wytyczna nr 3B3), bądź krótki czas funkcjonowania związku (wytyczna nr 3B10).

[wytyczna nr 3B3] Z uwagi na ograniczone środki finansowe na administrowanie stroną www, Związek nie angażował dodatkowych środków na wdrożenie standardu WCAG (res. nr 7)

[wytyczna nr 3B3] Strona internetowa PZS jest narzędziem, do którego członkowie PZS, zawodnicy, trenerzy oraz wszyscy zainteresowani działalnością danego związku mają najłatwiejszy dostęp. Zapewniona jest przejrzystość działania związku i umożliwia wszystkim zainteresowanym dotarcie do najważniejszych informacji na temat działalności danego PZS (...).Jednakże strona internetowa nie ma standardów WCAG 2.0. W najbliższym czasie strona będzie przemodelowana (res. nr 52)

[wytyczna nr 3B3] Zastosowano kilka rozwiązań ułatwiających korzystanie ze strony internetowej przez osoby z niepełnosprawnościami. Audytu strony nie przeprowadzamy ze względu na brak wystarczających środków finansowych. (res. nr 11)

[wytyczna nr 3B3] Od wejścia w życie Kodeksu i wytycznych co do standardów WCAG 2.0 dla serwisów internetowych związków, nie utworzono nowej strony internetowej. Standard zostanie wprowadzony przy budowie nowego serwisu internetowego. (res. nr 16)

[wytyczna nr 3B5] Związek w ramach swojej działalności nie przeprowadza robót budowlanych oraz praktycznie nie korzysta z podwykonawców. (res. nr 50)

[wytyczna nr 3B5] Związek jest w trakcie opracowywania procedur zamawiania usług, towarów i robót budowlanych. (res. nr 52)

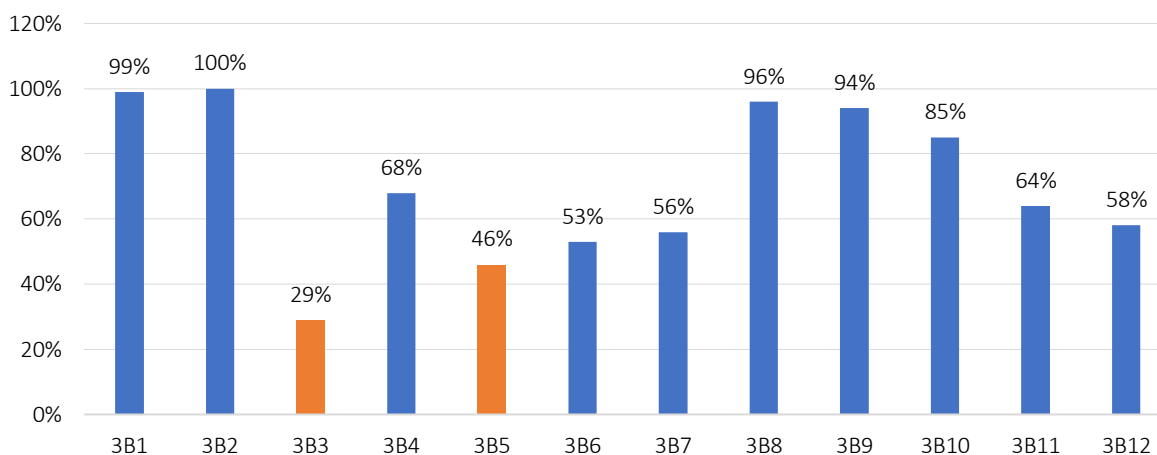
[wytyczna nr 3B5] Związek nie zamawia usług, towarów i robót budowlanych (res. nr 16)

[wytyczna nr 3B5] Nie mamy zapotrzebowania na dostawcę usług, towarów lub robót budowlanych. (res. nr 5)

[wytyczna nr 3B10] Nasz związek jest młody i mały, dlatego część z w/w informacji nie miała jeszcze okazji ukazać się w sprawozdaniu. Potwierdzamy jednak wolę i gotowość ich zamieszczania wraz z rozwojem naszej instytucji. (res. nr 5)

[wytyczna nr 3B12] Najważniejsze dokumenty zawsze są szeroko konsultowane z naszymi członkami, ponieważ wychodzimy zawsze z założenia, że to PZS kreuje dokumenty dla środowiska, a nie dla samych siebie. (res. nr 54)

Rysunek 5. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru III Przejrzystość działania



*uwzględniono odpowiedzi „tak” oraz „częściowo”

Źródło: opracowanie własne

Obszar IV Zarządzanie finansami

Tabela 6. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru IV Zarządzanie finansami

Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	BRAK INFORMACJI	NIE DOTYCZY
4B1	PZS posiada wyodrębnione rachunki bankowe na potrzeby realizacji zadań finansowanych ze środków publicznych	40/66 (60,4%)		26/66 (39,4%)	
4B2	Roczne sprawozdanie finansowe PZS podlega badaniu przez firmę audytorską	48/66 (72,7%)	2/66 (3%)	16/66 (24,2%)	
4B3	Roczne sprawozdanie finansowe PZS jest rozpatrywane i zatwierdzane przez walne zgromadzenie członków lub delegatów PZS	64/66 (97%)		2/66 (3%)	
4B4	Roczne sprawozdanie finansowe jest przygotowywane zgodnie z przepisami ustawy o rachunkowości	52/66 (78,2%)		14/66 (21,2%)	
4B5	Po przyjęciu przez walne zgromadzenie członków lub delegatów roczne sprawozdanie finansowe jest przekazywane w terminie 30 dni do ministra właściwego ds. kultury fizycznej celem publikacji w Biuletynie Informacji Publicznej Ministerstwa	45/66 (68,2%) ⁴	3/66 (4,5%)	18/66 (27,3%)	
4B6	PZS określa sposób zaciągania zobowiązań finansowych przez związek, w tym wskazuje osoby, które mogą zaciągać zobowiązania	65/66 (98,5%)		1/66 (1,5%)	
4B7	PZS przy zaciąganiu zobowiązań finansowych stosuje zasadę, zgodnie z którą do skutecznego zaciągnięcia zobowiązania niezbędne są podpisy co najmniej dwóch	65/66 (98,5%)		1/66 (1,5%)	

⁴ Uwzględniono również PZS, które przekazują sprawozdanie do ministra właściwego ds. kultury fizycznej, lecz bez potwierdzenia, że robią to w ciągu 30 dni.

Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	BRAK INFORMACJI	NIE DOTYCZY
	członków zarządu lub członka zarządu i sekretarza generalnego (jeśli nie jest on członkiem zarządu) lub głównej księgowej				
4B8	PZS gwarantuje udział w swoim budżecie środków innych niż pochodzące z dotacji ministra właściwego ds. kultury fizycznej na poziomie minimum 5%, a docelowo na poziomie minimum 10%	47/66 (71,2%)	1/66 (1,5%)	18/66 (27,3%)	
4W1	Środki z dotacji ministra właściwego ds. kultury fizycznej nie mogą stanowić więcej niż 85%, a docelowo 70% budżetu PZS	35/56 (62,5%)	2/56 (3,6%)	19/56 (33,9%)	10/66 (15,2%)
4W2	W przypadku wystąpienia straty, PZS przygotowuje program naprawczy, który pozwoli uregulować zadłużenie i zapobiegnie powstawaniu strat w przyszłości	25/51 (49%)	2/51 (3,9%)	24/51 (47,1%)	15/66 (22,7%)

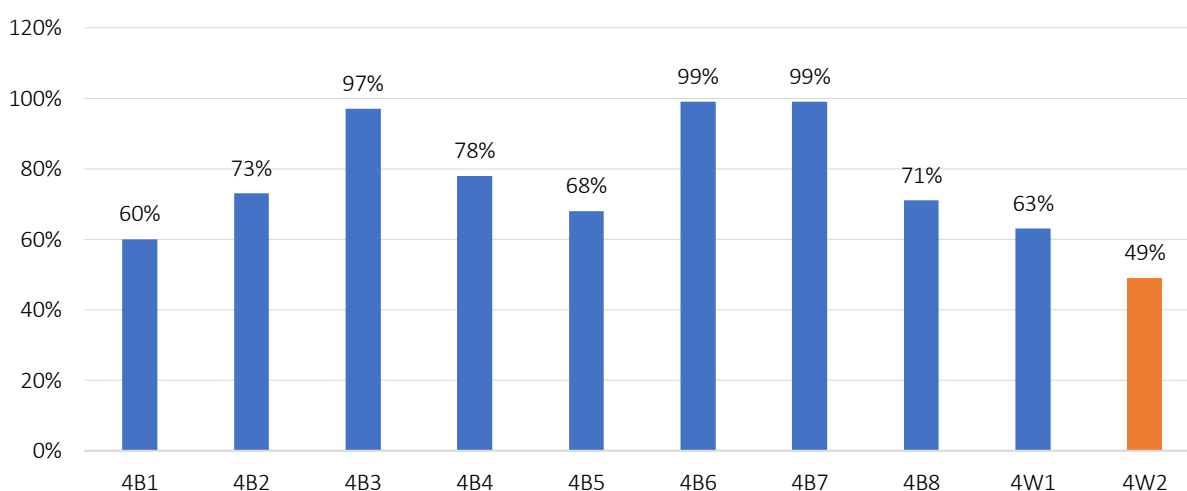
Źródło: opracowanie własne

Związki w dużym stopniu realizują trzy wytyczne: 4B3, 4B6 oraz 4B7 (niemal 100% PZS).

Co do wytycznej numer 4W1, w jednym z komentarzy zaznaczono, że udział środków pochodzących z funduszy Ministerstwa kształtuje się różnie, zależnie od danego roku. Wskazano, że w roku bieżącym (2021) związek spełni kryterium udziału środków ministerialnych na poziomie poniżej 85% budżetu.

Z kolei w odniesieniu do wytycznej numer 4W2, przedstawiciel związku zazaczył, że związek w swojej historii notował straty i wdrażał program naprawczy, niemniej nie zanotowano start w roku 2020. Komentarz odnosił się do udzielonej pozytywnej odpowiedzi na pytanie o wdrażanie tej wytycznej, z zaznaczeniem, że w odniesieniu do np. do roku 2020, powinna ona brzmieć „nie dotyczy”.

Rysunek 6. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru IV Zarządzanie finansami



Źródło: opracowanie własne

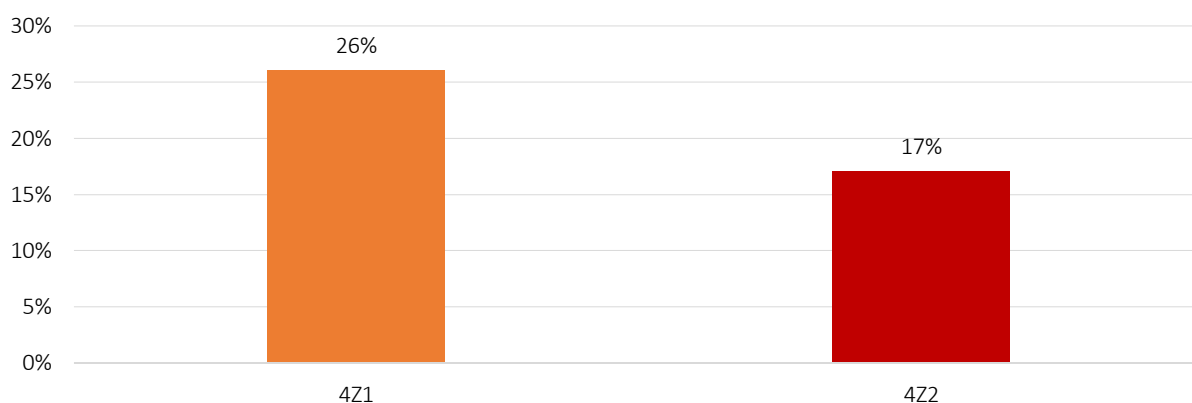
Tabela 7. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru IV Zarządzanie finansami

Numer zalecenia	Nazwa zalecenia	TAK	NIE	BRAK INFORMACJI
4Z1	PZS pozyskuje środki z wpłat 1% z podatku dochodowego od osób fizycznych	17/66 (25,8%)	34/66 (51,5%)	15/66 (22,7%)
4Z2	PZS pozyskuje środki z funduszy europejskich i innych programów międzynarodowych	11/66 (16,7%)	32/66 (48,5%)	23/66 (34,8%)

Źródło: opracowanie własne

Z przedstawionych danych wyraźnie widać, że PZS realizują zalecenia sformułowane dla obszaru zarządzania finansami w stopniu mniejszym, niż ma to miejsce w przypadku wytycznych. Blisko połowa z nich nie pozyskuje środków z wpłat 1% z podatku dochodowego od osób fizycznych oraz środków z funduszy europejskich i innych programów międzynarodowych. Przedstawiciel jednego ze związków biorących udział w badaniu ankietowym zaznaczył, że związek planuje w najbliższej przyszłości stać się organizacją pożytku publicznego, co pozwoli na ubieganie się o wpłaty 1% z podatku dochodowego.

Rysunek 7. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru IV Zarządzanie finansami



Źródło: opracowanie własne

Obszar V Nadzór i kontrola wewnętrzna

Tabela 8. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru V Nadzór i kontrola wewnętrzna

Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	BRAK INFORMACJI
5B1	PZS udostępnia ministrowi właściwemu ds. kultury fizycznej odpisy uchwał swoich władz oraz udziela pisemnych wyjaśnień dotyczących swojej działalności	37/66 (56,1%)	3/66 (4,5%)	26/66 (39,4%)
5B2	PZS niezwłocznie po uchwaleniu zmian w statucie przedstawia je ministrowi właściwemu ds. kultury fizycznej do zatwierdzenia	40/66 (60,6%)		26/66 (39,4%)
5B3	PZS stosuje się do decyzji administracyjnych ministra właściwego ds. kultury fizycznej, które są ostateczne, lub którym nadano rygor natychmiastowej wykonalności	40/66 (60,6%)		26/66 (39,4%)
5B4	PZS określa obowiązujące w związku procedury w zakresie kontroli wewnętrznej	66/66 (100%)		

Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	BRAK INFORMACJI
5B5	PZS uchwała regulamin organu kontroli wewnętrznej	60/66 (90,9%)		6/66 (9%)
5B6	PZS umożliwia – na wniosek ministra właściwego ds. kultury fizycznej – udział jego przedstawiciela, bez prawa głosu, w posiedzeniu organu kontroli wewnętrznej	42/66 (63,6%)		24/66 (36,4%)
5B7	Członkiem organu kontroli wewnętrznej nie może być osoba będąca członkiem zarządu lub małżonkiem, krewnym lub powinowatym do drugiego stopnia członka zarządu lub związana z nim z tytułu przysposobienia, opieki lub kurateli lub wobec której członek zarządu pozostaje w stosunku nadrzędności służbowej w ramach innej struktury niż PZS	53/66 (80,3%)		13/66 (19,7%)
5W1	Organ kontroli wewnętrznej w związku powinien liczyć sobie co najmniej 3 członków	66/66 (100%)		

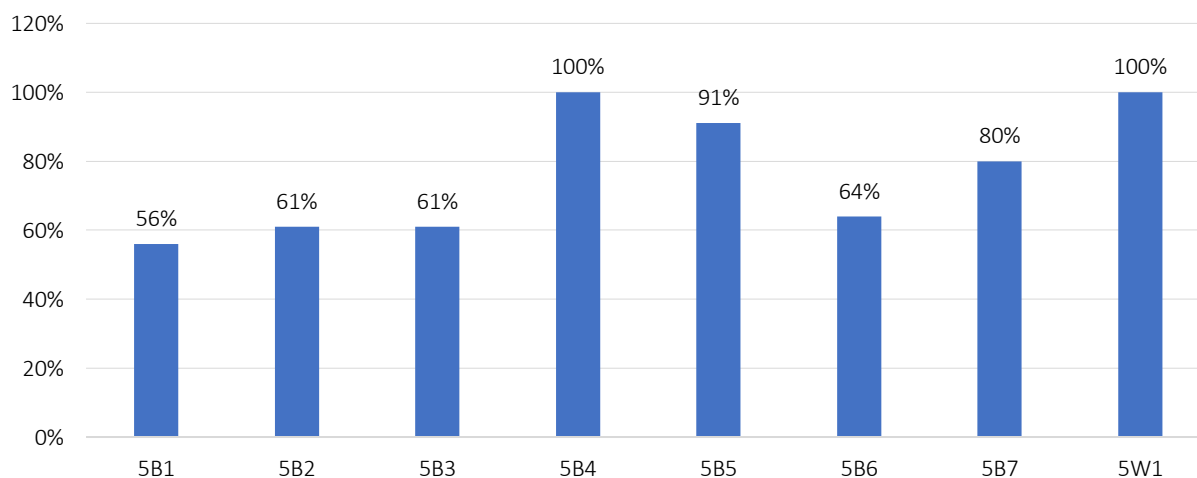
Źródło: opracowanie własne

Analizując powyższe dane widzimy, że w przypadku jednej z siedmiu wytycznych bezwzględnych pojawia się sytuacja, w której związki nie udostępniają ministrowi właściwemu ds. kultury fizycznej odpisów uchwał swoich władz oraz nie udzielają pisemnych wyjaśnień dotyczących swojej działalności (trzy przypadki). Warto jednak zaznaczyć, że jak wynika z komentarza pozostawionego przez przedstawiciela jednego z tych związków, dotychczas Ministerstwo nie zwracało się z prośbą o udostępnienie takich dokumentów. Władze związku nie widzą jednak przeszkód, aby takie materiały udostępniać na prośbę Ministerstwa.

W ramach obszaru V można wskazać dwie wytyczne wdrażane przez wszystkie związki:

- nr 5B4, której treść brzmi: „PZS określa obowiązujące w związku procedury w zakresie kontroli wewnętrznej”, oraz
- nr 5W1, której treść brzmi: „Organ kontroli wewnętrznej w związku powinien liczyć sobie co najmniej 3 członków”.

Rysunek 8. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru V Nadzór i kontrola wewnętrzna



Źródło: opracowanie własne

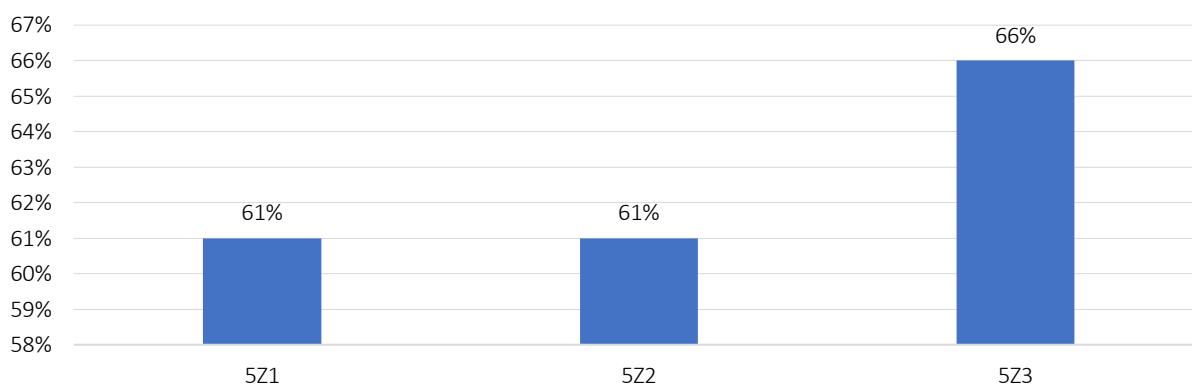
Tabela 9. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru V Nadzór i kontrola wewnętrzna

Numer zalecenia	Nazwa zalecenia	TAK	NIE	BRAK INFORMACJI
5Z1	PZS, w przypadku uzasadnionej potrzeby (w tym na wniosek swoich członków), powinien zlecać audyty zewnętrzne	40/66 (60,6%)	2/66 (3%)	24/66 (36,4%)
5Z2	Organ kontroli wewnętrznej dokonuje wyboru lub co najmniej opiniuje wybór podmiotu do przeprowadzenia audytu zewnętrznego, w przypadku, gdy taki jest konieczny	40/66 (60,6%)	2/66 (3%)	24/66 (36,4%)
5Z3	PZS współpracuje, na zasadach określonych w przepisach prawa, z organami kontroli zewnętrznej podczas realizacji przez nie czynności kontrolnych	44/66 (66%)		22/66 (33%)

Źródło: opracowanie własne

Po dwie odpowiedzi negatywne w odniesieniu do wdrażania zapisów KDZ, odnotowano w przypadku zaleceń numer 5Z1 i 5Z2. Zalecenie nr 5Z3 wdraża co najmniej 2/3 PZS.

Rysunek 9. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru V Nadzór i kontrola wewnętrzna



Źródło: opracowanie własne

Obszar VI Odpowiedzialność za rozwój sportu

Tabela 10. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru VI Odpowiedzialność za rozwój sportu

Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	CZĘŚCIOWO	BRAK INFORMACJI	NIE DOTYCZY
6B1	Realizacja zadań ustalonych w umowach z ministrem właściwym ds. kultury fizycznej	45/66 (68,2%)			21/66 (31,8%)	
6B2	PZS organizuje współzawodnictwo sportowe o tytuł Mistrza Polski oraz o Puchar Polski w danym sporcie	50/66 (75,8%)	3/66 (4,5%)	1/66 (1,5%)	2/66 (3%)	
6B3	PZS dotrzymuje zobowiązań wynikających z zawieranych przez związek umów sponsorskich w ramach Kodeksu dobrych praktyk sponsoringowych	37/63 (58,7%)			26/63 (41,3%)	3/66 (4,5%) (PZS nie ma sponsora)

Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	CZĘŚCIOWO	BRAK INFORMACJI	NIE DOTYCZY
6B4	PZS w swoim rocznym sprawozdaniu z działalności przedstawia działania związane z rozwojem sportu dla wszystkich, w tym działania skierowane do dzieci, młodzieży oraz osób niepełnosprawnych	39/66 (59,1%)	3/66 (4,5%)	10/66 (15,2%) (PZS nie organizuje sportu dla ON, lub nie odniósł się do tej kwestii w dok.)	14/66 (21,2%)	
6B5	PZS w swoim rocznym sprawozdaniu finansowym przedstawia informację o udziale środków przeznaczonych na działania związane z rozwojem sportu dla wszystkich, w tym działania skierowane do dzieci, młodzieży oraz osób niepełnosprawnych	28/66 (42,4%)	10/66 (15,2%)	2/66 (3%) (PZS nie organizuje sportu dla ON, lub nie odniósł się do tej kwestii w dok.)	26/66 (39,4%)	
6B6	PZS w swojej strategii rozwoju uwzględnia działania związane z rozwojem sportu młodzieżowego i osób niepełnosprawnych oraz sportu dla wszystkich	33/66 (50%)	7/66 (10,6%)	6/66 (9%) (PZS nie organizuje sportu dla ON, lub nie odniósł się do tej kwestii w dok.)	20/66 (30,3%)	
6B7	PZS koordynuje szkolenie młodzieży w danym sporcie, w tym stwarza zawodnikom - członkom kadry narodowej optymalne warunki szkolenia, możliwości podnoszenia poziomu sportowego oraz przygotowania do reprezentowania kraju we współzawodnictwie międzynarodowym, zabezpiecza zawodnikom - członkom kadry narodowej niezbędny sprzęt sportowy lub specjalistyczny, który jest nieodzowny do zachowania ciągłości realizacji szkolenia w wieloletnim procesie treningowym, zapewnia udział członków kadry narodowej we współzawodnictwie sportowym w zawodach krajowych lub międzynarodowych, zapewnia organizację wybranych zawodów sportowych.	43/66 (65,2%)	4/66 (6%)	2/66 (3%) (PZS realizuje część opisanych działań)	17/66 (25,8%)	
6B8	PZS przygotowuje kadrę narodową do udziału we współzawodnictwie między-	53/66 (80,3%)	1/66 (1,5%)		12/66 (18,2%)	

Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	CZĘŚCIOWO	BRAK INFORMACJI	NIE DOTYCZY
	narodowym, w tym stwarza optymalne warunki szkolenia zawodnikom kadry narodowej, o dużym potencjale sportowym, posiadającym szanse na osiągnięcie wysokich rezultatów sportowych, w tym uzyskanie kwalifikacji olimpijskiej oraz zdobycie medali olimpijskich, mistrzostw świata lub Europy, zabezpiecza zawodnikom kadry narodowej niezbędny sprzęt sportowy i specjalistyczny, który jest nieodzowny do zachowania ciągłości realizacji szkolenia w wieloletnim procesie treningowym.					
6W1	PZS opracowuje program szkolenia sportowego w danym sporcie oraz przekazuje go do zatwierdzenia ministra właściwego ds. kultury fizycznej w terminie do dnia 30 czerwca roku szkolnego poprzedzającego rok szkolny, w którym ma się rozpocząć realizowanie szkolenia sportowego w danym sporcie	28/51 (54,9%)	1/51 (2%)		22/51 (43,1%)	15/66 (22,7%)

Źródło: opracowanie własne

Wytycznymi realizowanymi w największym stopniu są wytyczne:

- nr 6B2 o treści: „PZS organizuje współzawodnictwo sportowe o tytuł Mistrza Polski oraz o Puchar Polski w danym sporcie” (50 z 66 związków);
- nr 6B8 o treści: „PZS przygotowuje kadrę narodową do udziału we współzawodnictwie międzynarodowym, w tym...” (53 z 66 związków).

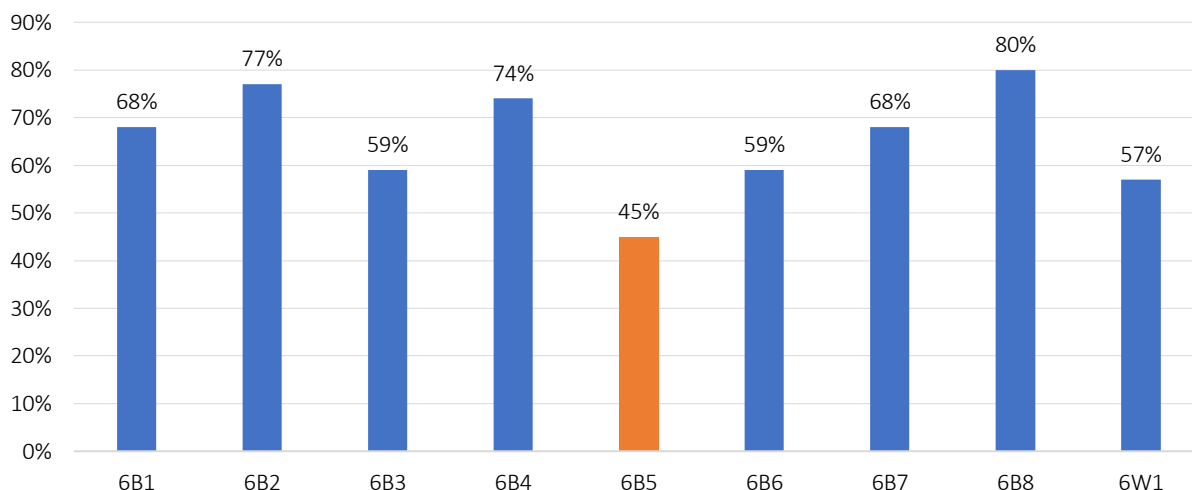
Na niemożność realizacji wytycznych nr 6B7 oraz 6B8, ze względu na niewystarczającą ilość środków finansowych, wskazał przedstawiciel innego związku. Szczególnie warto przytoczyć jeden z komentarzy:

Stwarzanie optymalnych warunków szkolenia wymaga znacznie większych niż obecne możliwości nakładów finansowych. Środki publiczne z Ministerstwa Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu oraz środki własne i sponsorskie nie są wystarczające. Związek dysponuje specjalistycznym sprzętem potrzebnym do przygotowania kadry w poszczególnych konkurencjach, ale nie ma swojej bazy treningowej ani środków na całoroczny najem hali o odpowiedniej kubaturze. Sprzęt sportowy dla kadry zapewniają sobie w głównej mierze sami zawodnicy lub z pomocą klubów. Związek może zapewnić stroje dla reprezentacji na zawody mistrzowskie. (res. nr 62)

Jak wynika z powyższej tabeli, trzech przedstawicieli związków wskazało na brak umów sponsorskich, a w związku z tym brak realizacji wytycznej nr 6B3. Warto nadmienić, że przedstawiciele dwóch innych związków, choć zapytani o realizację wytycznej wskazali odpowiedź „tak”, to w komentarzu poinformowali, że związek nie współpracuje ze stałym sponsorem, a działania związane ze sponsoringiem mają charakter okazjonalny i są związane z konkretnym wydarzeniem.

Drugi ze związków nie ma sponsora, który przekazywałby środki finansowe, natomiast posiada partnerów, od których pewne usługi lub towary kupują z dużym rabatem.

Rysunek 10. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru VI Odpowiedzialność za rozwój sportu



*uwzględniono odpowiedzi „tak” oraz „częściowo”

Źródło: opracowanie własne

Tabela 11. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru VI Odpowiedzialność za rozwój sportu

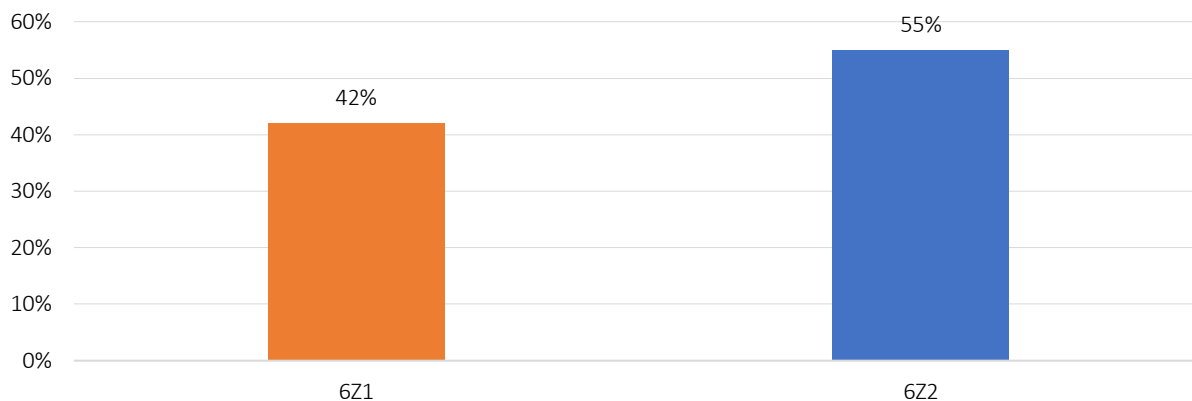
Numer zalecenia	Nazwa zalecenia	TAK	NIE	BRAK INFORMACJI	NIE DOTYCZY
6Z1	PZS powinien, w miarę możliwości organizacyjnych, stać się podmiotem zarządzającym sportem osób niepełnosprawnych w danym sporcie, integrując proces zarządzania i szkolenia w sporcie pełnosprawnych i niepełnosprawnych (łączenie zasobów oraz transfer wiedzy i dobrych praktyk między oboma obszarami zarządzania)	28/66 (42,4%)	15/66 (22,7%)	21/66 (31,8%)	2/66 (3%)
6Z2	PZS powinien w sposób rzetelny informować sponsorów o sytuacji związku (w tym sportowej, finansowej czy kadrowej) oraz realizować współpracę z nimi na zasadach określonych w wiążących strony umowach	36/66 (54,5%)		27/66 (40,9%)	3/66 (4,5%) (PZS nie ma sponsora)

Źródło: opracowanie własne

Najwięcej odpowiedzi negatywnych widać w odniesieniu do zalecenia nr 6Z1, które nie jest realizowane przez co najmniej 15 związków. Tu należy zaznaczyć, że, jak wynika z komentarzy pozostawionych przez uczestników badania ankietowego, specyfika niektórych dziedzin sportu wpływa na minimalny udział osób z niepełnosprawnościami. Niektóre dyscypliny nie są również ujęte

w programie igrzysk paraolimpijskich, a sama dyscyplina ma zastosowanie raczej na poziomie podstawowym (powszechnym) np. w zakresie terapii ruchowej osób z niepełnosprawnościami. Na intensyfikację działań w zakresie rozwoju sportu osób z niepełnosprawnościami niektórym związkom mogą nie pozwalać ograniczone zasoby finansowe.

Rysunek 11. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru VI Odpowiedzialność za rozwój sportu



Źródło: opracowanie własne

Obszar VII Uczciwość w sporcie

Tabela 12. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru VII Uczciwość w sporcie

Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	CZĘŚCIOWO	BRAK INFORMACJI
7B1	PZS opracowuje oraz przyjmuje kodeks etyki	22/66 (33,3%)	20/66 (30,3%)		24/66 (36,4%)
7B2	PZS wprowadza politykę w zakresie zapobiegania konfliktom interesów regulującą zasady postępowania PZS w przypadku powstania konfliktu interesów	21/66 (31,8%)	20/66 (30,3%)		25/66 (37,9%)
7B3	PZS wprowadza rejestr konfliktów interesów, w którym członkowie organów PZS (z wyłączeniem walnego zgromadzenia członków lub delegatów) odnotowują fakt potencjalnego (jeszcze niezmaterializowanego) konfliktu interesów oraz jego zakres	6/66 (9%)	33/66 (50%)		27/66 (40,9%)
7B4	Członek zarządu PZS nie może... ⁵	42/66 (63,6%)	15/66 ⁶ (22,7%)		9/66 (13,6%)
7B5	Członek organu kontroli wewnętrznej PZS nie może być osobą, która była pracownikiem, funkcjonariuszem,	42/66 (63,6%)			24/66 (36,4%)

⁵ Ze względu na bardzo długą treść wytycznej, pełne brzmienie zawarto w aneksie.

⁶ Zapisy dokumentów i/lub odpowiedzi z ankiet wskazują na realizację części zapisów wytycznej (wytyczna oceniana na zasadzie spełnia/nie spełnia).

Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	CZĘŚCIOWO	BRAK INFORMACJI
	lub żołnierzem organów bezpieczeństwa, o których mowa w art. 5 ustawy o IPN, w okresie od 22 lipca 1944 r. do 31 lipca 1990 r.				
7B6	Członek zarządu i członek organu kontroli wewnętrznej PZS są obowiązani powstrzymać się od wszelkiej działalności sprzecznej z interesami PZS, a w przypadku sprzeczności interesów PZS z interesami członka zarządu lub członka organu kontroli wewnętrznej, interesami ich małżonków, krewnych lub powinowatych do drugiego stopnia lub osób związanych z nimi z tytułu przysposobienia, opieki lub kurateli lub wobec których członek zarządu lub członek organu kontroli wewnętrznej PZS pozostaje w stosunku nadrzędności służbowej w ramach innej struktury niż PZS, członek zarządu lub członek organu kontroli wewnętrznej wstrzymują się od głosu w rozstrzygnięciu takich spraw	43/66 (65,2%)	1/66 (1,5%)		22/66 (33,3%)
7B7	PZS uznaje i respektuje reguły dyscyplinarne dotyczące dopingu w sporcie stanowiące w formie Polskich Przepisów Antydopingowych przez POLADA	51/66 (73,3%)			15/66 (22,7%)
7B8	PZS uznaje i respektuje wyłączne uprawnienie POLADA do realizacji stanowiących przez nią reguł dyscyplinarnych dotyczących dopingu w sporcie, a tym samym uznaje właściwość Panelu Dyscyplinarnego przy POLADA do rozstrzygnięcia w sprawach dyscyplinarnych o doping w sporcie	45/66 (68,2%)			21/66 (31,8%)
7B9	PZS ustanawia i realizuje reguły dyscyplinarne dotyczące korupcji w sporcie oraz dyskryminacji w sporcie	41/66 (62,1%)	6/66 (9%)	1/66 (1,5%) (PZS ustala reguły dot. korupcji)	18/66 (27,3%)
7B10	Każdy PZS powołuje w swoim sporcie koordynatora ds. walki z dopingiem oraz z korupcją w sporcie (w tym z ustawianiem zawodów sportowych)	19/66 (28,8%)	21/66 (31,8%)	1/66 (1,5%) (PZS ustanowił komisję ds. dopingu)	25/66 (37,9%)
7B11	PZS współpracuje w zakresie walki z dopingiem i korupcją w sporcie oraz wymienia informacje z Ministerstwem i POLADA, a w razie potrzeby również z Policją, Strażą Graniczną, Służbą Celno-Skarbową, Żandarmerią Wojskową oraz prokuratorami	42/66 (63,6%)			24/66 (36,4%)

Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	CZĘŚCIOWO	BRAK INFORMACJI
7B12	PZS prowadzi działania profilaktyczne w zakresie walki z dopingiem, korupcją oraz dyskryminacją w sporcie. Obejmują one w szczególności: szkolenia dla zawodników, w tym kadr narodowych wszystkich kategorii wiekowych, trenerów oraz lekarzy, kampanie informacyjne podnoszące wśród zawodników świadomość na temat skutków stosowania dopingu, udziału w korupcji oraz zachowań dyskryminacyjnych, projekty typu out-reach, polegające na wykorzystaniu znanych zawodników do promocji właściwych postaw względem zjawisk dopingu, korupcji i dyskryminacji.	26/66 (39,4%)	4/66 (6%)	11/66 (16,7%)	25/66 (37,9%)
7W1 ⁷	PZS odpowiada za naruszenia przepisów antydopingowych popełniane przez zawodników kadry narodowej oraz inne osoby biorące udział w ich przygotowaniu do współzawodnictwa sportowego (w tym trenerów i lekarzy)				

Źródło: opracowanie własne

Analizując stopień wdrożenia wytycznych obszaru VII należy zauważyć, że w przypadku pięciu wytycznych widoczny jest (potwierdzony) stosunkowo niski stopień wdrożenia. Mowa o wytycznych nr: 7B1, 7B2, 7B3, 7B10.

Otóż na moment realizacji badania co najmniej 20 PZS nie opracowało i nie przyjęło kodeksu etyki. Jak zaznaczył przedstawiciel jednego ze związków, które takiego dokumentu nie przyjęły, *kodeks jest w planie do opracowania i wdrożenia, ograniczenia kadrowe nie pozwoliły na szybkie wdrożenie wytycznej* (res. nr 7).

Inny z respondentów zaznaczył, że związek pracuje zgodnie z kodeksem etyki opracowanym przez federację światową.

Podobnie w przypadku wytycznej nr 7B2: *Związek jest w trakcie opracowywania zmian do regulaminu dyscyplinarnego, względnie uchwalenia nowego regulaminu. Zmiany mają uwzględnić wszelkie kwestie związane z korupcją, dyskryminacją oraz pedofilią* (res. nr 52).

Natomiast w odniesieniu do wytycznej nr 7B10, powody braku wdrożenia (bądź częściowego wdrożenia) mogą być następujące:

Związek powołał tylko koordynatora ds. walki z dopingiem (res. nr 56)

⁷ Komentarz do wytycznej pod tabelą.

Nie mamy komórki do spraw korupcji ponieważ ten problem nigdy nie istniał. Jeżeli chodzi o doping, to częste krótkie szkolenia prowadzi pan, który w Światowej Konfederacji odpowiada za walkę z dopingiem. Szkolenia prowadzimy również podczas wszystkich kursów trenerskich i sędziowskich oraz podczas odpraw na głównych imprezach sportowych (np. Mistrzostwa Polski) (res. nr 9)

Nie odnotowaliśmy nigdy żadnych przypadków wycisku ekonomicznego w sporcie. Uprawianie dyscypliny nie jest niebezpieczne lub szkodliwe dla zdrowia, rozwoju fizycznego, moralnego lub społecznego (res. nr 16)

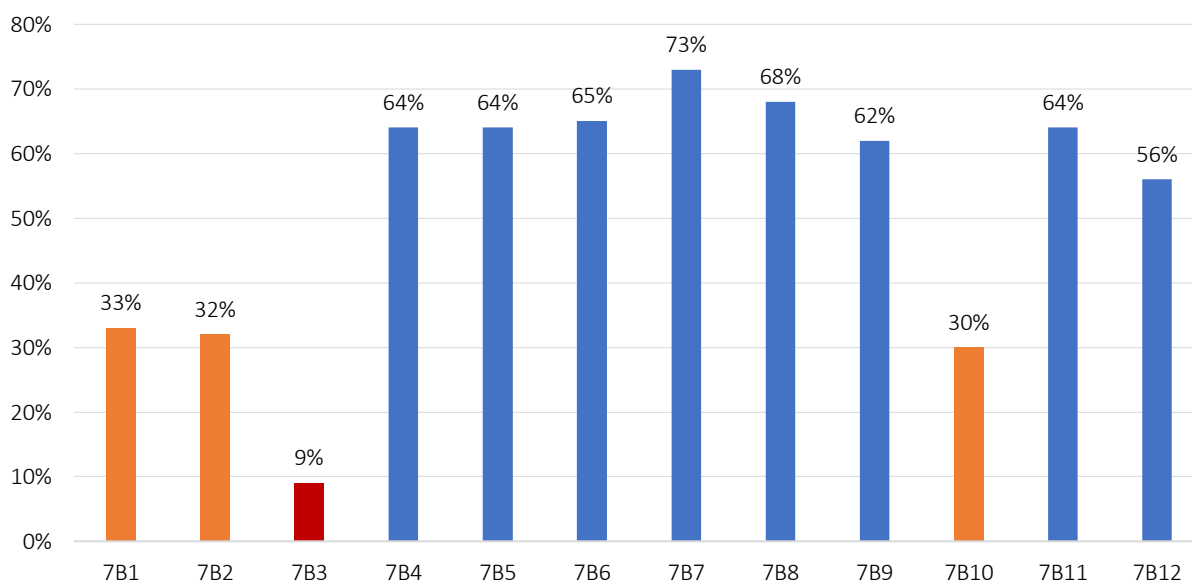
Innymi słowy część PZS nie widzi potrzeby wdrażania ww. wytycznej w dokładnym jej brzmieniu opisanym w KDZ.

Podobny komentarz pojawił się w odniesieniu do wytycznej nr 7B12, dotyczącej podejmowania działań w celu przeciwdziałaniu dopingowi, korupcji czy dyskryminacji: *W naszym sporcie nie znane nam są takie przypadki, więc nie prowadzimy profilaktycznie takich szkoleń (res. nr 18).*

Ten sam respondent dodał, że związek współpracuje z jedną z zagranicznych federacji sportowych, która to opublikowała cykl wywiadów z polskimi zawodniczkami grającymi w niemieckich klubach, w celu zwrócenia uwagi na konieczność walki z dyskryminacją i przejawami rasizmu. Przedstawicielka dyscypliny jest również twarzą kampanii na temat antydopingu w sporcie, prowadzonej przez federację światową.

W zestawieniu tabelarycznym nie uwzględniono wytycznej nr 7W1. Otóż wytyczna ta ma charakter informacyjny a jej bezpośrednim adresatem nie są PZS (nie mają również narzędzi do jej realizacji).

Rysunek 12. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru VII Uczciwość w sporcie



*uwzględniono odpowiedzi „tak” oraz „częściowo”

Źródło: opracowanie własne

Tabela 13. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru VII Uczciwość w sporcie

Numer zalecenia	Nazwa zalecenia	TAK	NIE	CZĘŚCIOWO	BRAK INFORMACJI
7Z1	PZS powinien wprowadzić zwiększone standardy w zakresie ochrony młodych zawodników przed wyczerpaniem ekonomicznym w sporcie, uprawianiem sportu w sposób niebezpieczny lub szkodliwy dla ich zdrowia, rozwoju fizycznego, moralnego lub społecznego	24/66 (36,4%)	15/66 (22,7%)	1/66 (1,5%)	26/66 (39,4%)

Źródło: opracowanie własne

Jedynym dla obszaru VII zalecenie jest realizowane przez co najmniej 1/3 PZS. Warto przytoczyć komentarz jednego z przedstawicieli związków, wdrażających zalecenie nr 7Z1: *Posiadamy specjalny Regulamin Bezpieczeństwa PZS obowiązujący na treningach i zawodach. W związku z globalną pandemią został stworzony dodatkowy dokument pt. „Wymogi Bezpieczeństwa PZS” wraz z załącznikami, mający na celu zagwarantowanie ochrony i bezpieczeństwa zawodników oraz wszystkim osobom współpracującym.* (res. nr 54)

Obszar VIII Kadry dla sportu

Tabela 14. Stopień wdrożenia wytycznych i zaleceń dla obszaru VIII Kadry dla sportu

Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	CZĘŚCIOWO	BRAK INFORMACJI	NIE DOTYCZY
8B1	PZS podnosi kompetencje zarządcze członków zarządu i kadry zarządzającej przez udział w programie Akademii Zarządzania Sportem ustanowionym przez ministra właściwego ds. kultury fizycznej	38/66 (57,6%)	2/66 (3%)		26/66 (39,4%)	
8B2 ⁸	Zatrudnienie sekretarza generalnego lub dyrektora biura, dyrektora sportowego lub kierownika wyszkolenia, którego wynagrodzenie dofinansowane jest ze środków dotacji ministra właściwego ds. kultury fizycznej, wymaga zastosowania procedury konkursowej	28/66 (42,4%)	14/66 (21,2%)		24/66 (36,4%)	

⁸ W kategorii „brak informacji” uwzględniono również PZS, co do których wiadomym jest, że taka funkcja została powołana, jednak nie pozyskano informacji na temat środków przeznaczanych na wynagrodzenie.

Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	CZĘŚCIOWO	BRAK INFORMACJI	NIE DOTYCZY
8B3	Każdy pracownik PZS otrzymuje na piśmie zakres obowiązków	37/66 (56,1%)	2/66 (3%)		27/66 (40,9%)	
8B4	PZS określa zasady odbywania praktyk, staży oraz świadczenia wolontariatu w związku, także w ramach organizowanych przez siebie imprez sportowych	30/66 (45,5%)	9/66 (13,6%)	3/66 (4,5%) (PZS określają zasady dla wolontariatu)	24/66 (36,4%)	
8W1	PZS prowadzi system licencyjny dla trenerów, instruktorów i sędziów, określający wymogi kwalifikacyjne do wykonywania tych zawodów/funkcji oraz gwarantujący rozwój zawodowy osób je wykonujących	40/60 (66,7%)		9/60 (15%)	11/60 (18,3%)	6/66 (9%)
8W2	PZS wyznacza koordynatora ds. wolontariatu sportowego	10/47 (21,3%)	11/47 (23,4%)		29/47 (61,7%)	19/66 (28,8%)

Źródło: opracowanie własne

Brak wdrażania innych wytycznych i zaleceń objętych obszarem VIII może być powodowany poprzez:

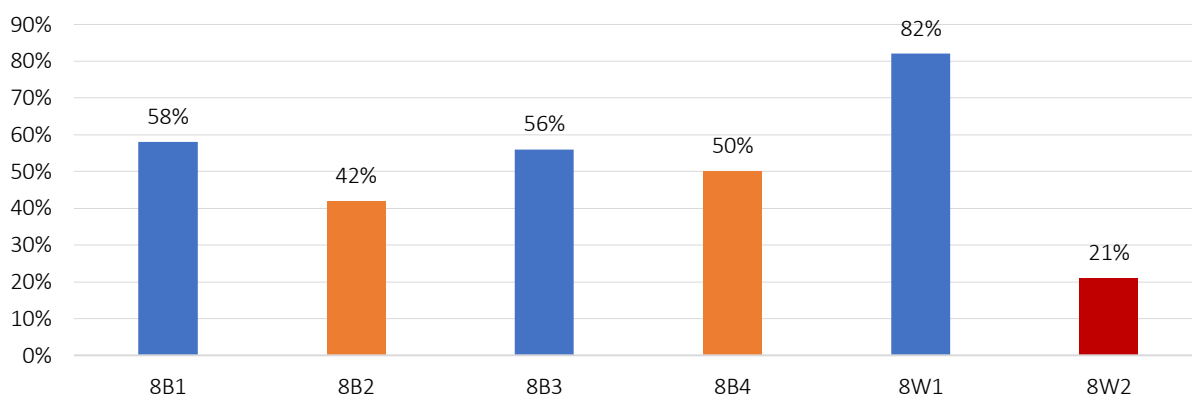
- brak zatrudnienia w strukturach związku osób, których wynagrodzenie dofinansowane jest ze środków dotacji ministra właściwego ds. kultury fizycznej [dotyczy wytycznej nr 8B2],
- związek nie organizuje praktyk czy staży [dotyczy wytycznej nr 8B4],
- wolontariat wykorzystywany jest rzadko albo jedynie podczas dużych imprez (np. Puchar Świata), zatem związek nie widzi potrzeby wyznacza koordynatora (dotyczy wytyczne nr 8W2],

Powodem braku realizacji wytycznych nawiązujących do osób zatrudnionych w związku może być również fakt, że dany związek nie zatrudnia pracowników na etatach (wszystkie funkcje pełnione są społecznie).

Warto zaznaczyć, że jak wynika z odpowiedzi udzielonych na pytania otwarte ankiety zdarza się, że związek realizuje wytyczną nr 8W2 pomimo, że zapisy KDZ wskazują, że nie jest do tego zobligowany:

Mimo iż nie spełniamy warunków opisanych w pkt 8W2, Związek wyznacza koordynatora ds. wolontariatu, prowadzi też systematyczny nabór za pomocą ankiet wolontariuszy i współpracuje z lokalnymi organizacjami wolontariackimi. (res. nr 18)

Rysunek 13. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru VIII Kadry dla sportu



*uwzględniono odpowiedzi „tak” oraz „częściowo”

Źródło: opracowanie własne

Tabela 15. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru VIII Kadry dla sportu

Numer zalecenia	Nazwa zalecenia	TAK	NIE	CZĘŚCIOWO	BRAK INFORMACJI
8Z1	Przy wyborze obszarów, którymi zajmować się będą poszczególni członkowie zarządu, powinno się brać pod uwagę ich kwalifikacje i kompetencje	38/66 (57,6%)	1/66 (1,5%)		27/66 (40,9%)
8Z2	Członkowie zarządu przed rozpoczęciem realizacji swojej funkcji powinni odbywać szkolenie przygotowujące do jej pełnienia	11/66 (16,7%)	28/66 (42,4%)		27/66 (40,9%)
8Z3	PZS powinien zatrudniać pracowników w formie otwartego i konkurencyjnego naboru, a ich wybór winien być dokonywany na podstawie kompetencji i kwalifikacji odpowiadających zadaniom na danym stanowisku	37/66 (56,1%)	6/66 (9%)		23/66 (34,8%)
8Z4	PZS oferuje swoim pracownikom możliwości podnoszenia kompetencji i kwalifikacji. Każdy pracownik PZS powinien mieć ustalony plan rozwoju zawodowego	28/66 (42,4%)	11/66 (16,7%)	4/66 (6%) (brak możliwości weryfikacji odnośnie planu rozwoju)	23/66 (34,8%)
8Z5	Pracownicy PZS powinni być regularnie oceniani przez swoich przełożonych	31/66 (47%)	8/66 (12,1%)		27/66 (40,9%)
8Z6	Kryteria oceny pracownika są jasne i rzetelne oraz powinny być mu znane w momencie rozpoczęcia okresu, w którym będzie podlegał ocenie	28/66 (42,4%)	11/66 (16,7%)		27/66 (40,9%)
8Z7	PZS powinien wykorzystywać dobre praktyki sektora pozarządowego w zakresie standardu traktowania osób świadczących wolontariat na rzecz związku, szczególnie w ramach organizacji sportowych imprez masowych (szkolenia, wyżywienie, zakwaterowanie, wyposażenie w stroje itd.)	36/66 (54,5%)	4/66 (6%)		26/66 (39,4%)

Źródło: opracowanie własne

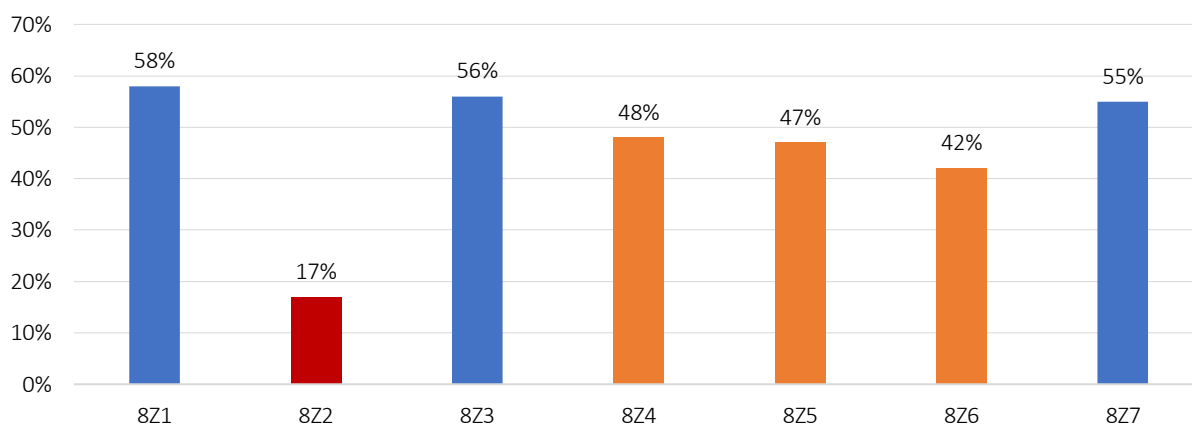
Analizując powyższe dane, uwagę zwraca przede wszystkim stosunkowo duża liczba PZS, które nie realizują zalecenie nr 8Z2 (co najmniej 42,4% wszystkich związków). Wytłumaczeniem dla tego stanu rzeczy może być powód zasugerowany przez przedstawiciela jednego ze związków, który w następujący sposób skomentował wspomniane zalecenie:

Wszyscy członkowie Zarządu są doświadczonymi i wieloletnimi działaczami PZS, w związku z tym nie jest wymagane ich szkolenie. Z drugiej strony, nie bardzo wiemy kto miałby prowadzić takie szkolenie, jeśli to Zarząd zatrudnia pracowników do realizacji celów statutowych PZS. Chyba ciekawą propozycją i rozwiązaniem byłoby, aby takie szkolenia były organizowane przez Ministerstwo lub Akademię? (res. nr 54)

Brak wdrażania innych zaleceń objętych obszarem VIII może być powodowany tym, że szkolenia organizowane są w miarę potrzeb, a sam związek nie przygotowuje wewnętrznego planu rozwoju zawodowego [dotyczy zalecenia nr 8Z4].

Wspomniana na początku raportu kwestia zero-jedynkowej oceny realizacji poszczególnych wytycznych ma swoje przełożenie w tym wypadku na ocenę wdrażania wytycznej nr 8Z3 – jeden z respondentów udzielających pozytywnej odpowiedzi w odniesieniu do tej wytycznej, w komentarzu zaznaczył, że w przypadku związku, który reprezentuje, wytyczna jest realizowana, ale wyłącznie w odniesieniu do kadry zarządczej.

Rysunek 14. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru VIII Kadry dla sportu



*uwzględniono odpowiedzi „tak” oraz „częściowo”

Źródło: opracowanie własne

Obszar IX Współpraca w środowisku sportowym

Tabela 16. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru IX Współpraca w środowisku sportowym

Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	CZĘŚCIOWO	BRAK INFORMACJI	NIE DOTYCZY
9B1	Określenie przestaneek i trybu nabycia oraz utraty członkostwa w PZS	65/66 (98,5%)			1/66 (1,5%)	
9B2	Określenie praw i obowiązków członków PZS	65/66 (98,5%)			1/66 (1,5%)	

Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	CZĘŚCIOWO	BRAK INFORMACJI	NIE DOTYCZY
9B3	Odmowa nadania podmiotowi statusu członka PZS następuje w formie pisemnej i wymaga uzasadnienia oraz przysługuje od niej odwołanie	58/66 (87,9%)	1/66 (1,5%)		7/66 (10,6%)	
9B4	PZS identyfikuje grupy interesariuszy istotne dla funkcjonowania związku oraz określa ich wpływ na możliwość osiągnięcia przez związek jego celów	35/66 (53%)	1/66 (1,5%)	11/66 (16,7%)	19/66 (28,8%)	
9B5	PZS określa kryteria wyboru organizatorów najważniejszych w danym sporcie krajowych zawodów sportowych	41/66 (62,1%)	6/66 (9%)		19/66 (28,8%)	
9B6	PZS określa kryteria kwalifikacji zawodników do kadry narodowej	57/66 (86,4%)	1/66 (1,5%)		8/66 (12,1%)	
9B7	PZS identyfikuje dokumenty oraz rozstrzygnięcia wymagające przeprowadzenia konsultacji z określonymi grupami interesariuszy	33/66 (50%)	7/66 (10,6%)		26/66 (39,4%)	
9W1	PZS zapewnia w możliwie największym stopniu udział najważniejszych grup interesariuszy w swoich pracach, przy czym: w zarządzie co najmniej 20% miejsc przysługuje przedstawicielom klubów będących członkami PZS, chyba że nie stanęli do wyborów w takiej liczbie; członkiem zarządu zostaje przewodniczący komisji zawodniczej; co najmniej jedno miejsce w organie kontroli wewnętrznej przysługuje przedstawicielowi klubów będących członkami PZS, chyba że żaden kandydat klubów nie stanął do wyborów.	11/47 (23,4%)	2/47 (4,3%)	15/47 (31,9%)	19/47 (40,4%)	19/66 (28,8%)
9W2	PZS określa kryteria przyznawania zawodnikom, trenerom, klubom i innym podmiotom nagród i wyróżnień ze środków własnych	39/58 (67,2%)	2/58 (3,4%)		17/58 (29,3%)	8/66 (12,1%)
9W3	PZS tworzy grupy robocze i komisje z udziałem różnych grup interesariuszy, które pełnią rolę konsultacyjną lub doradczą	43/66 (65,2%)	5/66 (7,6%)		18/66 (27,3%)	
9W4	PZS przyjmuje i wdraża strategię współpracy z mediami	30/66 (45,5%)	12/66 (18,2%)		24/66 (36,4%)	

Źródło: opracowanie własne

Wysokim stopniem wdrożenia (ponad 80%) charakteryzują się wytyczne nr: 9B1, 9B2, 9B3, 9B6.

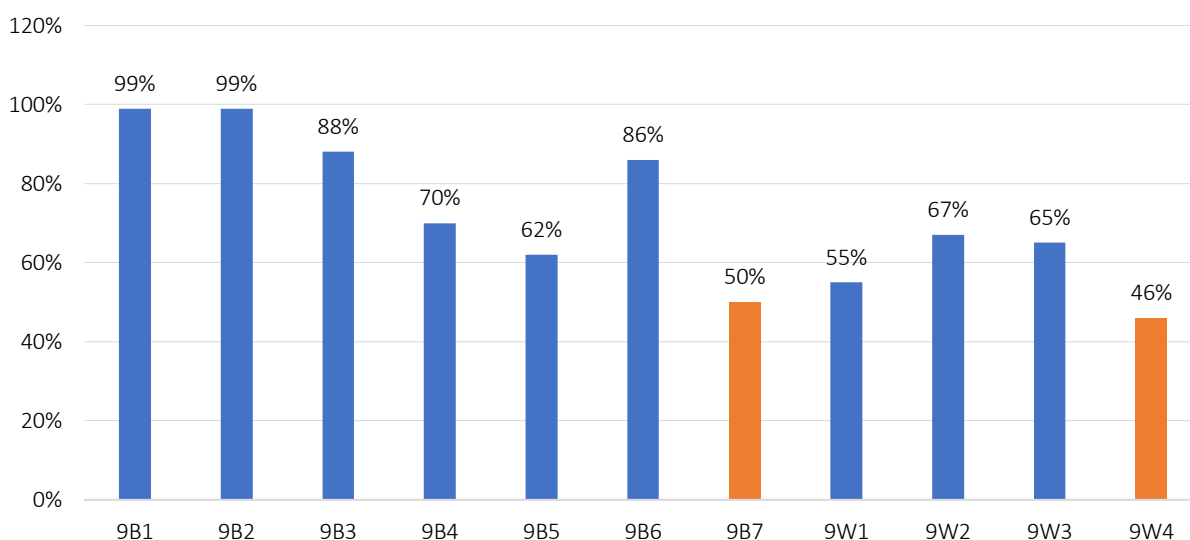
Przedstawiciel jedyne go związku, który nie realizuje wytycznej 9B3, zaznaczył w pytaniu otwartym ankiety, że *nowych członków zwyczajnych przyjmuje obecnie Walne Zgromadzenie Delegatów w drodze uchwały. Uchwała jest dokumentem pisemnym, aczkolwiek nie przysługuje od niej odwołanie, gdyż zostaje podjęta przez najwyższy organ Związku.*

Z kolei w przypadku wytycznej nr 9B5, powodem braku realizacji jest fakt, że związek samodzielnie organizuje najważniejsze zawody krajowe (odpowiedź udzielona przez przedstawiciela jednego z PZS). Inny z respondentów zaznaczył, że dokumenty niezbędne do realizacji wytycznej są w trakcie przygotowania (w przypadku tego konkretnego respondenta – tworzone są również dokumenty, które pozwolą związkowi wypełnić wytyczną nr 9W2).

Niemal połowa związków przyjmuje i wdraża strategię współpracy z mediami (wytyczna nr 9W4). Jak wynika z badania ankietowego, niektóre związki, które na ten moment nie realizują wytycznej, przygotowują się do jej wdrożenia (np. poprzez utworzenie Biura Komunikacji PZS). Przedstawiciel innego związku stwierdził, że działania, o których mowa w wytycznej są podejmowane, lecz w ramach możliwości przy poszczególnych cyklach lub imprezach. Inny natomiast zauważa, że niektóre dyscypliny sportowe są na tyle niszowe, że ze względu na znikome zainteresowanie ze strony mediów, opracowanie takowej strategii nie jest niezbędne (a wymaga zaangażowania czasu i być może usług specjalisty w tym zakresie).

W odniesieniu do pozostałych wytycznych warto przytoczyć jeszcze komentarz dotyczący wytycznej nr 9W1. Otóż w sytuacji gdy związek, ze względu na swój multidyscyplinarny charakter nie powołuje komisji zawodniczej, w składzie Zarządu znajduje się przynajmniej jeden czynny zawodnik.

Rysunek 15. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru IX Współpraca w środowisku sportowym



*uwzględniono odpowiedzi „tak” oraz „częściowo”

Źródło: opracowanie własne

Tabela 17. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru IX Współpraca w środowisku sportowym

Numer zalecenia	Nazwa zalecenia	TAK	NIE	BRAK INFORMACJI
9Z1	PZS zbiera opinie kluczowych interesariuszy na temat funkcjonowania związku oraz rozwoju sportu, w którym związek działa, w tym w drodze badań ankietowych lub grup fokusowych (badanie satysfakcji)	24/66 (36,4%)	18/66 (27,3%)	24/66 (36,4%)
9Z2	PZS organizuje debaty i konferencje tematyczne celem poznania opinii interesariuszy oraz ich problemów	39/66 (59,1%)	7/66 (10,6%)	20/66 (30,3%)
9Z3	PZS realizuje projekty wspólne z partnerami zagranicznymi	42/66 (63,6%)	5/66 (7,6%)	19/66 (28,8%)
9Z4	PZS tworzy bazy danych podmiotów, które są zainteresowane udziałem w konsultacjach organizowanych przez związek (bazy tematyczne) – mapowanie interesariuszy	18/66 (27,3%)	22/66 (33,3%)	26/66 (39,4%)
9Z5	Przedstawiciele PZS aktywnie ubiegają się o funkcje we władzach organizacji międzynarodowych	36/66 (54,5%)	5/66 (7,6%)	25/66 (37,9%)
9Z6	PZS działa na rzecz pozyskiwania ważnych międzynarodowych imprez sportowych w danym sporcie, w oparciu o istniejącą infrastrukturę sportową oraz przy wsparciu samorządu terytorialnego	48/66 (72,7%)		18/66 (27,3%)

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z powyższych danych, najmniejszy stopień wdrożenia widoczny jest w przypadku zalecenia nr 9Z4 (nie stosuje go co najmniej 1/3 PZS) oraz zalecenia nr 9Z1 (nie stosuje go co najmniej 27% związków). Oba te zalecenia związane są z zaangażowaniem w działalność związku kluczowych i potencjalnych interesariuszy.

Natomiast wysokim stopniem wdrożenia (ponad 80%) charakteryzują się wytyczne nr: 9B1, 9B2, 9B3, 9B6.

Przedstawiciel jedynego związku, który nie realizuje wytycznej 9B3, zaznaczył w pytaniu otwartym ankiety, że *nowych członków zwyczajnych przyjmuje obecnie Walne Zgromadzenie Delegatów w drodze uchwały. Uchwała jest dokumentem pisemnym, aczkolwiek nie przysługuje od niej odwołanie, gdyż zostaje podjęta przez najwyższy organ Związku.*

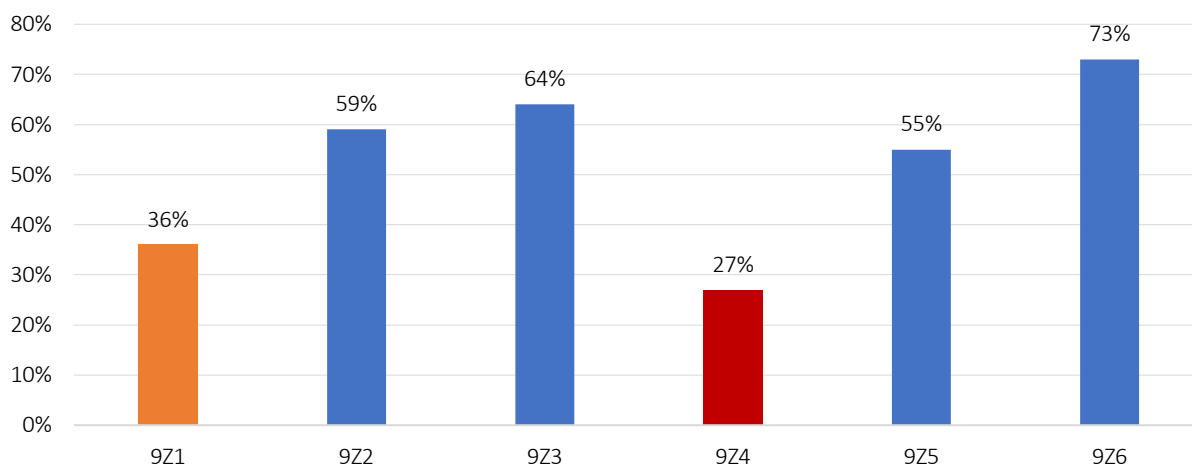
Z kolei w przypadku wytycznej nr 9B5, powodem braku realizacji jest fakt, że związek samodzielnie organizuje najważniejsze zawody krajowe (odpowiedź udzielona przez przedstawiciela jednego z PZS). Inny z respondentów zaznaczył, że dokumenty niezbędne do realizacji wytycznej są w trakcie przygotowania (w przypadku tego konkretnego respondenta – tworzone są również dokumenty, które pozwolą związkowi wypełnić wytyczną nr 9W2).

Niemal połowa związków przyjmuje i wdraża strategię współpracy z mediami (wytyczna nr 9W4). Jak wynika z badania ankietowego, niektóre związki, które na ten moment nie realizują wytycznej, przygotowują się do jej wdrożenia (np. poprzez utworzenie Biura Komunikacji PZS). Przedstawiciel innego związku stwierdził, że działania, o których mowa w wytycznej są podejmowane, lecz w ramach możliwości przy poszczególnych cyklach lub imprezach. Inny natomiast zauważa, że niektóre dyscypliny sportowe są na tyle niszowe, że ze względu na znikome zainteresowanie ze strony mediów,

opracowanie takowej strategii nie jest niezbędne (a wymaga zaangażowania czasu i być może usług specjalisty w tym zakresie).

W odniesieniu do pozostałych wytycznych warto przytoczyć jeszcze komentarz dotyczący wytycznej nr 9W1. Otóż w sytuacji gdy związek, ze względu na swój multidyscyplinarny charakter nie powołuje komisji zawodniczej, w składzie Zarządu znajduje się przynajmniej jeden czynny zawodnik.

Rysunek 16. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru IX Współpraca w środowisku sportowym



Źródło: opracowanie własne

Obszar X Postępowania dyscyplinarne

Tabela 18. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru X Postępowania dyscyplinarne

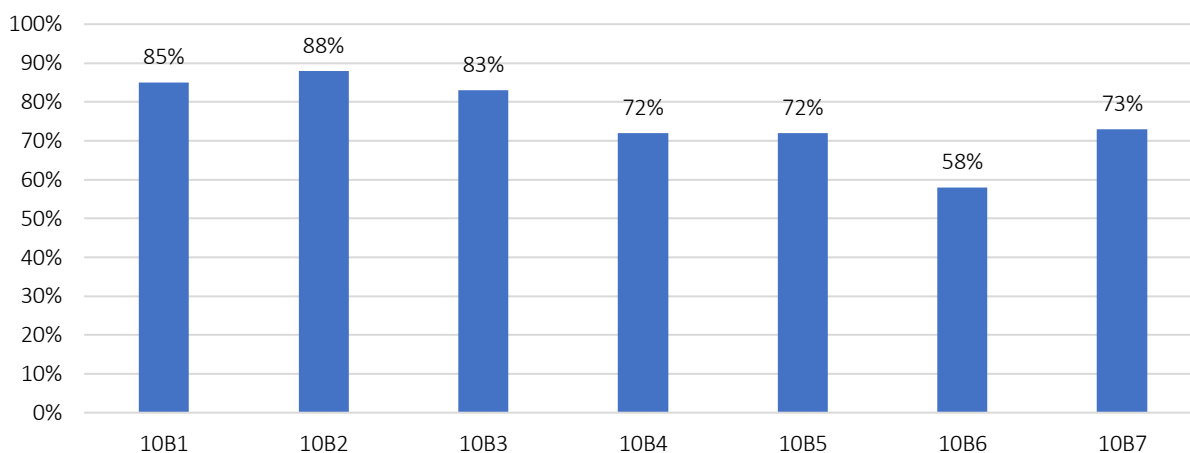
Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	BRAK INFORMACJI
10B1	PZS ustanawiania w formie regulaminu dyscyplinarnego reguły dyscyplinarne odnoszące się do organizowanego przez siebie współzawodnictwa, z wyłączeniem tych, dotyczących dopingu w sporcie	56/66 (84,8%)	1/66 (1,5%)	9/66 (13,6%)
10B2	Postępowanie dyscyplinarne w PZS jest dwuinstancyjne	58/66 (87,9%)	1/66 (1,5%)	7/66 (10,6%)
10B3	W PZS funkcjonują organy właściwe do rozstrzygania w sprawach dyscyplinarnych (I i II instancji)	55/66 (83,3%)	1/66 (1,5%)	10/66 (15,2%)
10B4	Organy dyscyplinarne PZS są niezawiste	48/66 (72,7%)	2/66 (3%)	16/66 (24,2%)
10B5	Członkowie organów dyscyplinarnych PZS są niezawisli w wykonywaniu swoich funkcji	47/66 (72,1%)	1/66 (1,5%)	18/66 (27,3%)
10B6	Członkami organów dyscyplinarnych PZS są osoby przygotowane do wykonywania swoich funkcji	38/66 (57,6%)	3/66 (4,5%)	25/66 (37,9%)
10B7	PZS gwarantuje możliwość zaskarżenia ostatecznej decyzji dyscyplinarnej do Trybunału Arbitrażowego ds. Sportu przy PKOl	48/66 (72,7%)	3/66 (4,5%)	15/66 (22,7%)

Źródło: opracowanie własne

Z zebranych danych wynika, że wytyczne nr 10B1, 10B2 oraz 10B3 są realizowane w stosunkowo dużym stopniu (przez co najmniej 83% PZS).

Wytyczne bezwzględne nr 10B4, 10B5 oraz 10B6, przez jeden ze związków są realizowane poprzez powołanie Komisji Dyscyplinarno-Arbitrażowej, w której skład wchodzi 5 osób, w tym 3 osoby z wykształceniem wyższym prawniczym.

Rysunek 17. Stopień wdrożenia wytycznych i zaleceń dla obszaru X Postępowania dyscyplinarne



Źródło: opracowanie własne

Tabela 19. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru X Postępowania dyscyplinarne

Numer zalecenia	Nazwa zalecenia	TAK	NIE	BRAK INFORMACJI
10Z1	Organ orzekający w postępowaniu dyscyplinarnym jest rozdzielony funkcjonalnie od organu prowadzącego dochodzenie w sprawie dyscyplinarnej	45/66 (68,2%)	6/66 (9,1%)	15/66 (22,7%)
10Z2	PZS powołuje rzecznika dyscyplinarnego	18/66 (27,3%)	26/66 (39,4%)	22/66 (33,3%)
10Z3	PZS prowadzi działania informacyjne w stosunku do swoich członków (klubów), informując o przyjętych w związku zasadach i trybie odpowiedzialności dyscyplinarnej, tak aby zdawali sobie sprawę z istniejących wobec nich oczekiwań oraz konsekwencji nieprzestrzegania przepisów	34/66 (51,5%)	5/66 (7,6%)	27/66 (40,9%)
10Z4	PZS organizuje szkolenia dla zawodników, trenerów, sędziów oraz innych osób poddanych związkowej odpowiedzialności dyscyplinarnej, celem zapoznania ich z zasadami i trybem odpowiedzialności dyscyplinarnej, tak aby zdawali sobie sprawę z istniejących wobec nich oczekiwań oraz konsekwencji nieprzestrzegania przepisów	22/66 (33,3%)	17/66 (25,8%)	27/66 (40,9%)

Źródło: opracowanie własne

Z przedstawionych danych wynika, że zaleceniem realizowanym w najmniejszym stopniu jest zalecenie nr 10Z2 – rzecznika dyscyplinarnego nie powołuje co najmniej 26 z 66 PZS (tj. 39,4%). Zgodnie z komentarzem pozostawionym przez przedstawiciela jednego ze związków, które zalecenia nie

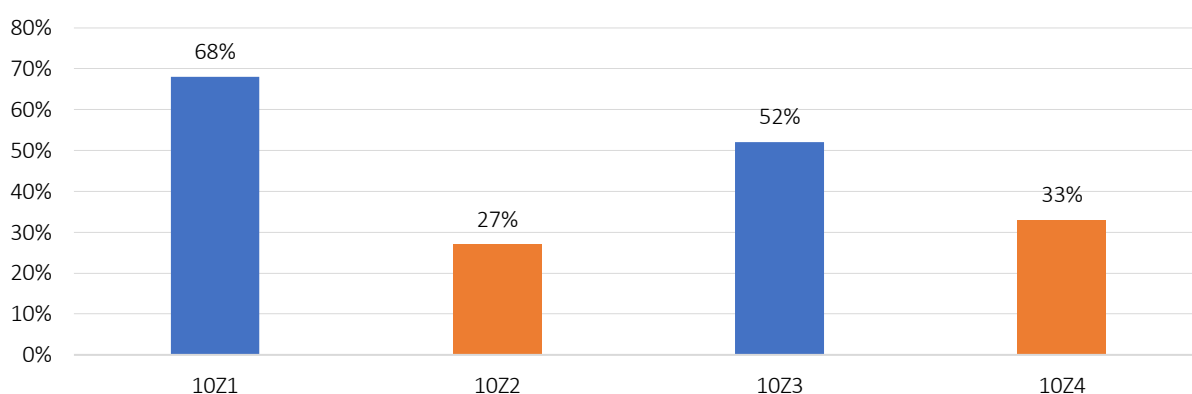
wdrażają: *związek jest mały stąd niemożność powoływania bardziej rozbudowanych struktur* (res. nr 50).

Zalecenia nr 10Z1 i 10Z2 mogą być realizowane przez powołanie Rzecznika Dyscyplinarnego, będącego osobą rozdzieloną funkcjonalnie od organu orzekającego, która także posiada wykształcenie wyższe prawnicze.

Odnosząc się do realizacji zalecenia nr 10Z4, dwóch uczestników badania ankietowego zaznaczyło, że zawodnicy mają obowiązek znać regulaminy zawierające odpowiednie zapisy, a dodatkowo tematy te omawiane są podczas szkoleń na licencje. Zasady dyscyplinarne są również obowiązkowym punktem podczas szkoleń sędziowskich i trenerskich.

Z kolei przedstawiciel związku, który zalecenia nie wdraża poinformował, że organizacja nie organizuje takich szkoleń, ponieważ Regulamin Dyscyplinarny określa konsekwencje w przypadku naruszenia lub/i nieprzestrzegania przepisów.

Rysunek 18. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru X Postępowania dyscyplinarne



Źródło: opracowanie własne

Obszar XI Polityka oparta na faktach

Tabela 20. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru XI Polityka oparta na faktach

Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	BRAK INFORMACJI	NIE DOTYCZY
11B1	Prowadzenie przez PZS rejestru zawodników biorących udział we współzawodnictwie sportowym organizowanym przez związek	58/66 (87,9%)		8/66 (12,1%)	
11B2	Prowadzenie przez PZS rejestru trenerów prowadzących szkolenie w związku lub w klubach biorących udział we współzawodnictwie sportowym organizowanym przez związek	54/66 (81,8%)	1/66 (1,5%)	11/66 (16,7%)	
11B3	Prowadzenie przez PZS rejestru instruktorów prowadzących szkolenie w związku lub w klubach biorących udział we współzawodnictwie sportowym organizowanym przez związek	49/66 (74,2%)	3/66 (4,5%)	14/66 (21,2%)	

Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	BRAK INFORMACJI	NIE DOTYCZY
11B4	Prowadzenie przez PZS rejestru sędziów zaangażowanych we współzawodnictwo sportowe organizowane przez związek	55/66 (83,3%)		11/66 (16,7%)	
11B5	Prowadzenie przez PZS rejestru klubów – członków PZS lub biorących udział we współzawodnictwie sportowym organizowanym przez związek	61/66 (92,4%)		5/66 (7,6%)	
11B6	Gromadzenie przez PZS informacji o kluczowej infrastrukturze sportowej w danym sporcie	40/66 (60,6%)	3/66 (4,5%)	23/66 (34,8%)	
11B7	PZS prowadzi ewidencję działających w danym sporcie oddziałów sportowych, szkół sportowych, oddziałów mistrzostwa sportowego, ośrodków szkolenia sportowego młodzieży oraz szkół mistrzostwa sportowego	29/66 (43,9%)	14/66 (21,2%)	23/66 (34,8%)	
11B8	PZS bierze udział w badaniach społecznych i statystycznych realizowanych przez lub na zlecenie Ministerstwa	40/66 (60,6%)	1/66 (1,5%)	25/66 (37,9%)	
11B9	PZS wspomaga proces treningowy/szkoleniowy wynikami projektów badawczych oraz badań diagnostycznych	35/66 (53%)	5/66 (7,6%)	26/66 (39,4%)	
11W1	PZS prowadzi/realizuje projekty badawcze	23/49 (46,9%)	1/49 (2%)	25/49 (51%)	17/66 (25,8%)

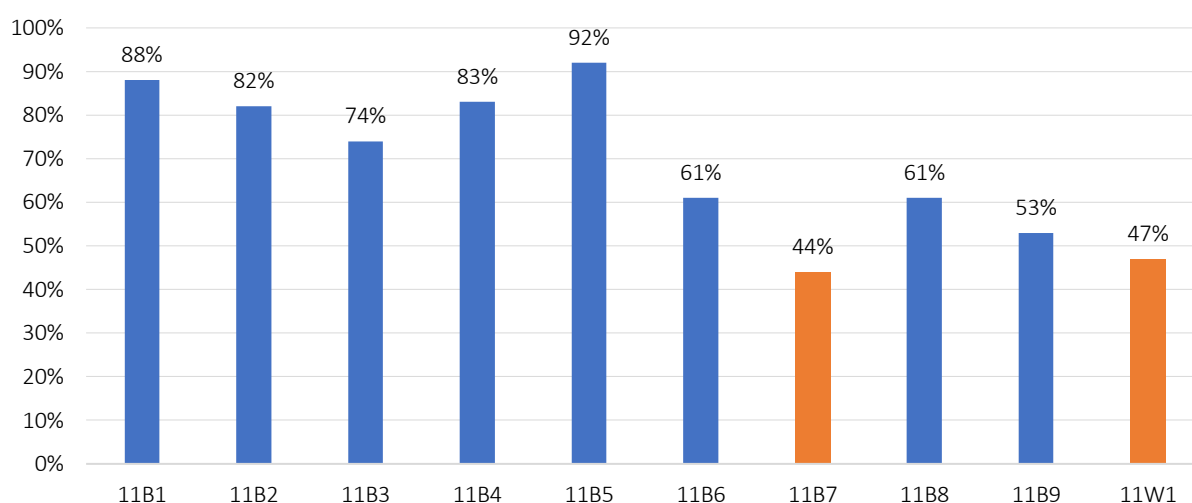
Źródło: opracowanie własne

Analizując powyższe dane widzimy, że wytyczną realizowaną w najmniejszym stopniu jest wytyczna nr 11B7, której nie wdraża przynajmniej co piąty ze związków.

Jak zaznaczył przedstawiciel jednego ze związków, na możliwość wdrożenia wielu wytycznych objętych obszarem XI, wpływa wielkość organizacji (związek nie realizuje m.in. wytycznej nr 11B7).

Z kolei jeden z respondentów, którego związek nie wdraża wytycznych nr 11B6 oraz 11B7 skomentował taki stan rzeczy informując, że kluczową infrastrukturą sportową wykorzystywaną przez związek są Centralne Ośrodki Sportu (odniesienie do wytycznej nr 11B6), oraz że organizacja prowadzi wyłącznie szkoły mistrzostwa sportowego (odniesienie do wytycznej nr 11B7).

Rysunek 19. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru XI Polityka oparta na faktach



Źródło: opracowanie własne

Tabela 21. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru XI Polityka oparta na faktach

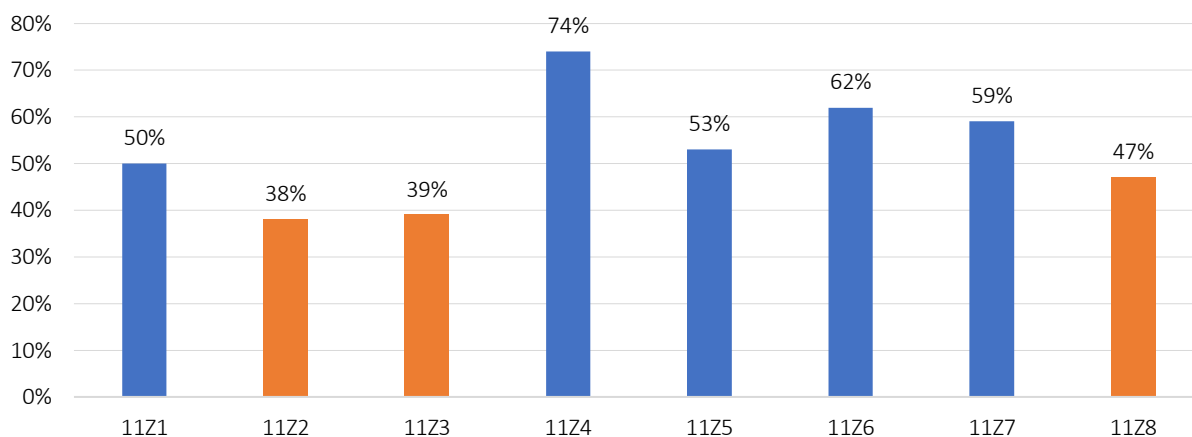
Numer zalecenia	Nazwa zalecenia	TAK	NIE	BRAK INFORMACJI
11Z1	Zarząd PZS identyfikuje obszary funkcjonowania związku (sportu, w którym PZS działa), które wymagają pogłębionej analizy i planuje związane z tymi obszarami badania i analizy (zlecone lub własne)	33/66 (50%)	8/66 (12,1%)	25/66 (37,9%)
11Z2	PZS prowadzi badania i analizy wspomagające proces decyzyjny	25/66 (37,9%)	16/66 (24,2%)	25/66 (37,9%)
11Z3	PZS wykorzystuje wyniki badań i analiz do usprawnienia prowadzonych działań lub zainicjowania nowych (w procesie decyzyjnym)	26/66 (39,4%)	14/66 (21,2%)	26/66 (39,4%)
11Z4	Wykorzystanie członkostwa w międzynarodowych organizacjach sportowych do wymiany wiedzy i doświadczeń	49/66 (74,2%)		17/66 (25,8%)
11Z5	Pozyskiwanie dobrych praktyk w ramach wizyt studyjnych, w tym międzynarodowych	35/66 (53%)	6/66 (9,1%)	25/66 (37,9%)
11Z6	Udział w konferencjach międzynarodowych w celu zaznajomienia się z aktualnymi trendami i dobrymi praktykami	41/66 (62,1%)	4/66 (6,1%)	21/66 (31,8%)
11Z7	Wykorzystywanie sprawdzonych rozwiązań i dobrych praktyk funkcjonujących w innych PZS w różnych zakresach działania (np. rozwiązań organizacyjnych, prawnych, szkoleniowych czy finansowych)	39/66 (59,1%)	2/66 (3%)	25/66 (37,9%)
11Z8	Wykorzystywanie krajowych i międzynarodowych rekomendacji i opisów dobrych praktyk, w tym tworzonych przez organizacje międzynarodowe, jak Rada Europy czy Światowa Organizacja Zdrowia	31/66 (47%)	11/66 (16,7%)	24/66 (36,4%)

Źródło: opracowanie własne

Analizując powyższe dane widzimy, że zaleceniami realizowanymi w najmniejszym stopniu są zalecenia nr 11Z2 oraz 11Z3 (brak realizacji w przypadku co najmniej 14 PZS).

Jak zaznaczył przedstawiciel jednego ze związków, na możliwość wdrożenia wielu wytycznych objętych obszarem XI, wpływa wielkość organizacji (związek nie realizuje m.in. zaleceń nr 11Z1, 11Z2 i 11Z3).

Rysunek 20. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru XI Polityka oparta na faktach



Źródło: opracowanie własne

Obszar XII Zawodnik i trener w polityce związku

Tabela 22. Stopień wdrożenia wytycznych i zaleceń dla obszaru XII Zawodnik i trener w polityce związku

Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	CZĘŚCIOWO	BRAK INFORMACJI	NIE DOTYCZY
12B1	PZS promuje koncepcję kariery dwutorowej wśród zawodników i trenerów	29/66 (43,9%)	11/66 (16,7%)		26/66 (39,4%)	
12B2	Planując zgrupowania i krajowe zawody mistrzowskie (zwłaszcza w sporcie młodzieżowym), PZS bierze pod uwagę kalendarz szkolny i akademicki	44/66 (66,7%)	1/66 (1,5%)		21/66 (31,8%)	
12B3	PZS zapewnia udział trenerów kadry narodowej w szkoleniach organizowanych w ramach Akademii Trenerskiej finansowanej ze środków ministra właściwego ds. kultury fizycznej	37/66 (56,1%)	5/66 (7,6%)		24/66 (36,4%)	
12B4	W systemie licencji dla trenerów w danym sporcie znajduje się wymóg ciągłego doskonalenia zawodowego	37/66 (56,1%)	8/66 (12,1%)		21/66 (31,8%)	
12B5	PZS przynajmniej raz do roku organizuje konferencje trenerskie celem wymiany dobrych praktyk i doświadczeń	39/66 (59,1%)	4/66 (6,1%)		23/66 (34,8%)	

Numer wytycznej	Nazwa wytycznej	TAK	NIE	CZĘŚCIOWO	BRAK INFORMACJI	NIE DOTYCZY
12B6	W PZS działają komisja zawodnicza i rada trenerska	25/66 (37,9%)	17/66 (25,8%)	1/66 (1,5%) (w PZS działa jeden z wymienionych organów)	23/66 (34,8%)	
12B7	Decyzje dotyczące kierunków rozwoju danego sportu są konsultowane ze środowiskiem trenerów i zawodników, a z trenerami dodatkowo decyzje odnoszące się do procesu szkoleniowego	29/66 (43,9%)	1/66 (1,5%)	10/66 (15,2%)	26/66 (39,4%)	
12B8	PZS ubezpiecza zawodnika kadry narodowej od następstw nieszczęśliwych wypadków w uprawianym sporcie	42/66 (63,6%)	2/66 (3%)		22/66 (33%)	
12W1	PZS przyjmuje i wdraża program kariery dwutorowej dla zawodników	12/49 (24,5%)	10/49 (20,4%)		25/49 (51%)	19/66 (28,2%)

Źródło: opracowanie własne

Stosunkowo często PZS nie realizują wytycznej nr 12B6 (co najmniej 1/4 związków) co, według informacji udzielonych podczas badania ankietowego, wiąże się z tym, że w organizacji działa tylko jeden z organów, o których mowa w wytycznej:

Ze względu na interdyscyplinarność związku, jest to trudne do realizacji. (res. nr 32)

W związku działa tylko Rada Trenerska. (res. nr 67)

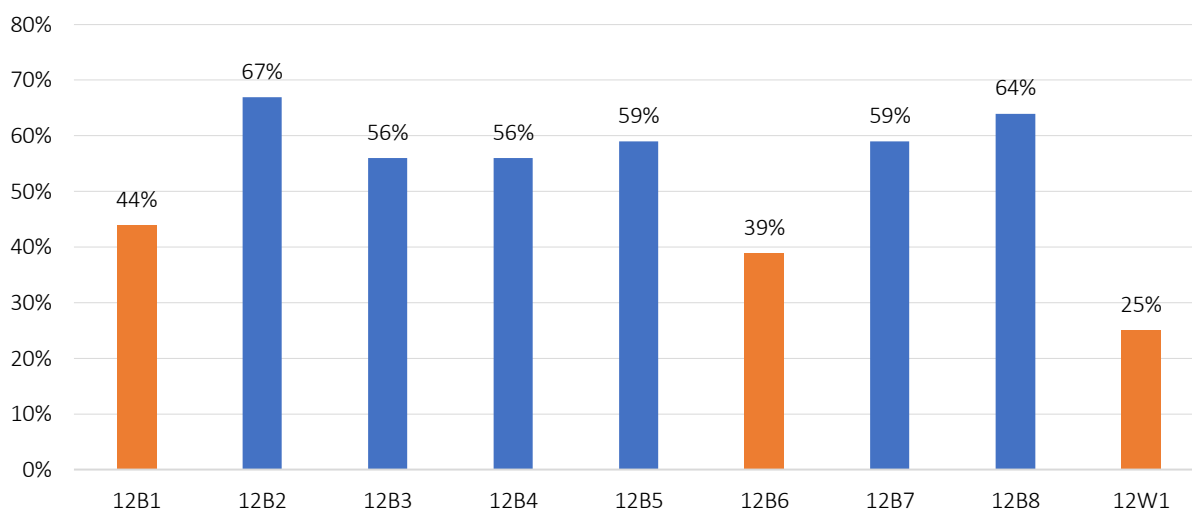
Działa komisja sportu składająca się głównie z trenerów, natomiast nie ma komisji zawodniczej. (res. nr 29)

W odniesieniu do wytycznej nr 12B1, jeden z uczestników badania ankietowego zwraca uwagę, że w niektórych związkach większość zawodników to amatorzy, którzy uprawianie danej dyscypliny sportu łączą z życiem zawodowym. Dwutorowość kariery przypisana jest raczej dyscyplinom bardziej profesjonalizowanym.

Inny badany poinformował, że choć związek prowadzi działania związane z karierą dwutorową zawodników, to nie stworzył w tym celu żadnego usystematyzowanego programu.

Jednym z powodów braku realizacji wytycznej nr 12B5 może być pandemia, która (przynajmniej w roku 2020) uniemożliwiła organizację konferencji (według odpowiedzi jednego z uczestników badania ankietowego).

Rysunek 21. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru XII Zawodnik i trener w polityce związku



*uwzględniono odpowiedzi „tak” oraz „częściowo”

Źródło: opracowanie własne

Tabela 23. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru XII Zawodnik i trener w polityce związku

Numer zalecenia	Nazwa zalecenia	TAK	NIE	BRAK INFORMACJI
12Z1	PZS prowadzi działania na rzecz podnoszenia kompetencji trenerów w danym sporcie	51/66 (77,3%)		15/66 (22,7%)
12Z2	PZS, organizując imprezy sportowe, dba o zachowanie najwyższych standardów bezpieczeństwa, szczególnie w przypadku masowych imprez sportowych	44/66 (66,7%)	1/66 (1,5%)	21/66 (31,8%)
12Z3	PZS powinny posiadać regulacje dotyczące działalności agentów sportowych w danym sporcie	10/66 (15,2%)	29/66 (43,9%)	27/66 (40,9%)
12Z4	Trenerzy kadr narodowych powinni być zatrudniani przez PZS zgodnie z przepisami Kodeksu pracy	34/66 (51,5%)	5/66 (7,6%)	27/66 (40,9%)
12Z5	PZS realizuje działania informacyjne i wdraża polityki mające służyć ochronie nietykalności fizycznej i psychicznej zawodnika	38/66 (57,6%)	7/66 (10,6%)	21/66 (31,8%)

Źródło: opracowanie własne

Z zebranych danych wynika, że w ramach obszaru XII, związki w najmniejszym stopniu realizują zalecenie nr 12Z3 – co najmniej 29 związków nie posiada regulacji dotyczących działalności agentów sportowych. Należy zaznaczyć, że przedstawiciele dwóch związków z tej grupy poinformowali, że w obszarze ich sportu takowi agencji nie działają.

Zalecenie nr 12Z4, zgodnie z którym trenerzy kadr narodowych powinni być zatrudniani przez PZS zgodnie z przepisami Kodeksu pracy, jest realizowane przez co najmniej 59% związków, niemniej warto przytoczyć kilka uwag przedstawionych przez przedstawicieli PZS:

Żaden trener nie jest zatrudniony etatowo. Wyłącznie umowy zlecenia podczas zgrupowań oraz imprez głównych. Coraz częściej zawodnicy, również czynni, rozpoczynają pracę jako trenerzy - instruktorzy w klubach. (res. nr 9)

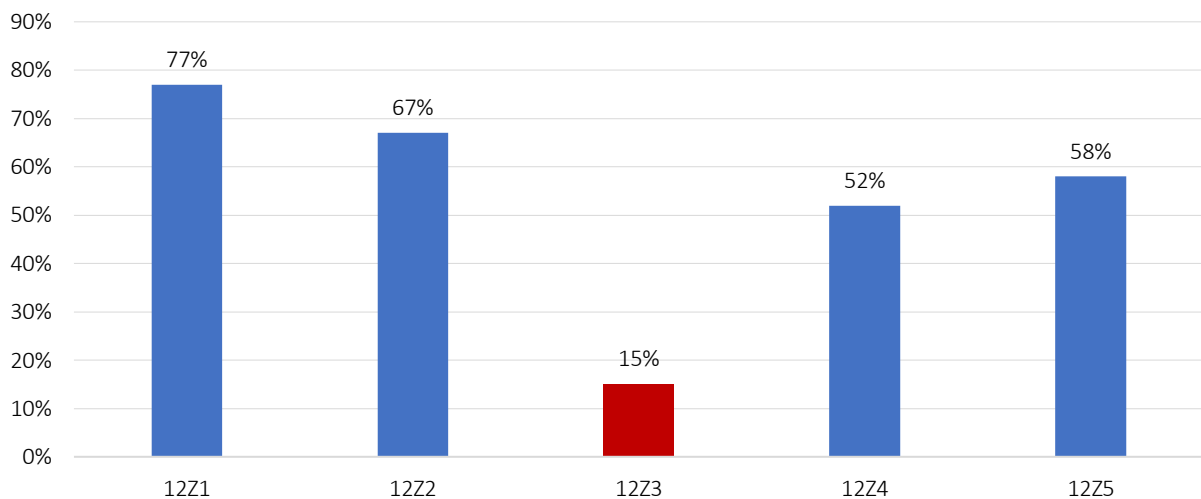
Trenerzy z reguły prowadzą własną działalność, zatrudniani są w formie kontraktu (umowy cywilno-prawnej), która jest bardziej elastyczna niż Kodeks Pracy (res. nr 20)

Trenerzy kadr narodowych są zatrudniani na umowę zlecenie obejmującą konkretną akcję szkoleniową. (res. nr 52)

Jeżeli trener jest zatrudniony na umowę o pracę, to stosuje się przepisy kodeksu pracy. Jeśli jest zatrudniony na podstawie kontraktu, to stosuje się odpowiednie przepisy. (res. nr 54)

W dwóch przypadkach odniesiono się również do zalecenia nr 12Z5, które to jest realizowane przez wprowadzenie Kodeksu Etycznego bądź stosowanie się do zapisów regulaminów międzynarodowych federacji sportowych.

Rysunek 22. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru XII Zawodnik i trener w polityce związku



Źródło: opracowanie własne

Trudności we wdrażaniu i oczekiwane wsparcie

Uczestnicy badania ankietowego zostali poproszeni o wskazanie największych problemów i trudności, z jakimi spotykają się wdrażając zapisy KDZ, oraz o określenie wsparcia, jakiego oczekivaliby od Ministerstwa Sportu i Turystyki celem wdrożenia wytycznych. Ich wypowiedzi poddano analizie i kategoryzacji, co pozwoliło na wskazanie następującego zakresu trudności i potrzebnego wsparcia.

Trudności

1. Stosunkowo krótki czas funkcjonowania związków, przez co organizacje nie mają jeszcze dobrze rozwiniętej struktury wewnętrznej, wypracowanych niektórych procedur oraz nie dysponują dużą liczbą wyszkolonych trenerów (np. sytuacja, w której trenerem zarówno kadry seniorskiej, jak i juniorskiej, jest jedna i ta sama osoba, co wpływa chociażby na realizację wytycznej odnoszącej się do organizacji corocznej konferencji dla trenerów).
2. Sporty nieolimpijskie są mniej widoczne w przestrzeni medialnej, a co za tym idzie, mają mniejsze szanse na pozyskanie partnerów i sponsorów. Zmagają się także z brakiem funduszy i brakiem chętnych do pracy pro bono, a to przekłada się na zasoby kadrowe i czasowe, a w konsekwencji na ogólny stopień wdrożenia wytycznych.
3. Problemy kadrowe – brak chętnych do obejmowania stanowisk w zarządzie związku, a co za tym idzie problemy z wypełnianiem podstawowych zadań związku. Natomiast wdrażanie niektórych wytycznych, np. uchwalenie aktów, regulaminów zgodnych z prawem, jest zadaniem bardzo czasochłonnym. Ponadto, gdy członkowie zarządu pełnią swoje funkcje nieodpłatnie, występuje trudność z przeprowadzeniem otwartego konkursu na te stanowiska.
Część związków funkcjonuje sprawnie wyłącznie dzięki osobom, które wykonują swoje zadania nieodpłatnie (w tym kadra szkoleniowa), w tym zadania, które w innych związkach (dysponujących większymi funduszami) są zlecane specjalistom. Są to osoby, które angażują się w działania w czasie wolnym od zajęć szkolnych, studiów i pracy zawodowej, ponieważ sport jest dla nich pasją. Jeden z respondentów zauważył, że wprowadzanie wielu dodatkowych obowiązkowych lub zalecanych w kodeksie wytycznych może stanowić barierę formalną, która zniechęci do większego angażowania się w szerszą działalność realizowaną przez związki sportowe.
Wykonywanie pracy społecznie wpływa na ograniczenie czasu, jaki dana osoba jest w stanie przeznaczyć na działania związkowe, w tym wdrażanie wytycznych.
Braki kadrowe oznaczają również braki kompetencyjne. Zwrócono także uwagę na brak kadr menadżerskich dla procesu zarządzania sportem.
Należy zwrócić uwagę, że nawet jeśli liczba pracowników odpowiada aktualnym potrzebom i możliwościom związku, realizacja niektórych wytycznych wymagałaby rozbudowania zespołu, a to oznaczałoby albo przesunięcie środków finansowych i/lub pracowników z innych zadań (a więc ich ograniczenie).
4. Mniejsze związki nie tworzą dodatkowych struktur wewnętrznych, a ograniczone środki finansowe wpływają na niski poziom profesjonalizacji procesu szkoleniowego, co przekłada się na osiągnięte wyniki sportowe. Całkowite wdrożenie wytycznych wymagałoby rozbudowania administracji związku, a w konsekwencji wzrostu kosztów stałych.
5. Część wytycznych z Kodeksu Dobrego Zarządzania nie jest dopasowana do specyfiki działania danego związku sportowego czy danych dyscyplin prowadzonych przez związek. Niektóre dyscypliny mają swoje odmienne tradycje i struktury organizacyjne. Wytyczne są ukierunkowane w stronę zarządzania korporacyjnego i nie zawsze przystają do sytuacji, w której np. członkowie

zarządu związku pełnią swoje funkcje społecznie, związek nie korzysta z wolontariatu czy specyfika dyscypliny sportu ogranicza możliwość angażowania osób z niepełnosprawnościami.

Jak zauważył jeden z uczestników badania ankietowego, możliwości finansowe i organizacyjne związków działających w sportach olimpijskich i nieolimpijskich, są nieporównywalne.

6. Trudności finansowe. Problem ten oddziałuje na związki na wielu płaszczyznach. Począwszy od trudności w realizacji podstawowych zadań (takich jak np. przygotowanie sprawozdań), przez organizację szkoleń, po wdrażanie wytycznych związanych z zadaniami generującymi koszty (np. organizacja konferencji, nawiązanie współpracy z osobą z wykształceniem prawniczym, która tworzyłaby organ dyscyplinarny, zlecenie audytu bądź dostosowania strony internetowej). Problemy finansowe prowadzą nawet do zadłużenia, przez co związek nie prowadzi samodzielnie żadnej działalności, a zadania są wykonywane przez okręgowe związki i spółki zależne. W obliczu takich trudności, dodatkowe działania zmierzające do praktycznej realizacji zapisów KDZ, schodzą na dalszy plan.
7. Brak świadomości członków władz i interesariuszy związków o specyfice związków sportowych (np. tego, że nie jest to firma komercyjna, wobec czego głównym celem ich działalności nie jest generowanie zysków), relatywizowanie konfliktu interesu.
8. Niskie zaangażowanie kobiet w rozwój dyscypliny już po zakończonej karierze zawodniczej. Kobiety nie są zainteresowane pełnieniem funkcji „działacza sportowego”.
9. Brak budżetowania ze strony publicznej w perspektywie dłuższej niż jeden rok. Zarówno program przygotowań olimpijskich, jak i wspomagający go program szkolenia młodzieży, powinny być realizowane w cyklu olimpijskim, co znacząco ułatwia planowanie działań.
10. Niskie zaangażowanie części środowiska, szczególnie w wieku 60+.
11. Duża szczegółowość i złożoność niektórych wytycznych.
12. Okres rozliczeń i postępowań o nowe dotacje przypada w środku sezonu pracy niektórych związków, co utrudnia działanie związku i wpływa na płynność pracy.
13. Multidyscyplinarny charakter związku i wysokie koszty uprawiania sportu (np. sporty motorowe).
14. Trudności z rozpoczęciem szkolenia osób z niepełnosprawnościami - brak zaplecza szkoleniowego.
15. Ograniczenia epidemiczne obowiązujące w Polsce.

Oczekiwane wsparcie

1. Szkolenia. Jak zauważa jeden z badanych, rzetelne wdrożenie wielu wytycznych, w tym utworzenie nowych procesów i funkcji, wymaga dodatkowych nakładów finansowych po stronie związków oraz nowych kompetencji. Kodeks i zawarte w nim wytyczne nigdy nie były przedmiotem szkoleń, a szkolenia które się odbywały, były bardzo luźno powiązane z wytycznymi Kodeksu i nie wyposażały w kompetencje wymagane do ich właściwego wdrożenia.
2. Przygotowanie wzorcowych dokumentów organizacyjnych dla związków, co wyznaczyłoby pewien standard i zagwarantowało określoną jakość tych dokumentów, a związkom pozwoliłoby na ograniczenie kosztów i czasu ich wprowadzenia, oraz odpowiednie ich dostosowanie do konkretnej dyscypliny sportu.
3. Wsparcie merytoryczne oraz eksperckie udzielane poprzez indywidualne konsultacje, w tym pomoc prawna w zakresie wdrażania wytycznych (wiele związków nie może pozwolić sobie na płatne konsultacje).

4. Wsparcie merytoryczne oraz eksperckie udzielane wszystkim związkom, na przykład w zakresie prezentacji dobrych praktyk.
5. Przygotowanie systemu stopniowego wdrażania Kodeksu Dobrego Zarządzania, w szczególności skierowanego do związków sportowych znajdujących się w złej kondycji finansowej. Autor propozycji wskazał przykładowy podział wytycznych na: A. Do bezwzględnego stosowania natychmiast; B. Do wprowadzenia w ciągu dwóch lat; C. Do wprowadzenia w ciągu czterech lat. Wskazano na potrzebę objęcia niektórych związków programem naprawczym, do którego mogłyby przystąpić chętne PZS. Program taki określałby m.in. harmonogram wdrażania wytycznych.
6. Uwzględnienie sytuacji finansowej oraz możliwości organizacyjnych, kadrowych i zasobów kompetencji PZS, przy planowaniu i oczekiwanych efektach wdrażania KDZ (większe zróżnicowanie wymagań stawianych PZS przez Ministerstwo Sportu). Zróżnicowanie PZS (np. z uwzględnieniem wielkości dotacji), miałoby na celu ograniczenie konieczności wdrażania (określonych) wytycznych w związkach, do których wytyczne nie mają zastosowania, a tym samym uniknięcie konieczności tworzenia kolejnych struktur, organów, zatrudnienia dodatkowych specjalistów (w wielu przypadkach osoby tworzące organy wewnątrzwiązkowe wykonują swoje obowiązki społecznie). Oczywiście należy wziąć pod uwagę cel, jaki przyświeca danej wytycznej czy zaleceniu (które w ogólnym założeniu mają wpływać przede wszystkim na podniesienie jakości, sprawności i przejrzystości funkcjonowania PZS), niemniej chodzi o pewne urealnienie i dostosowanie zapisów KDZ do rzeczywistych możliwości związków.
7. Uelastycznienie zapisów KDZ. Według opinii uczestników badania ankietowego, niektóre wytyczne (a raczej ich elementy) są wdrażane przez związki wedle ich możliwości i potrzeb, lecz nie zawsze dokładnie w takiej formie, jak zostało to zapisane w treści wytycznej czy zalecenia. Według tych opinii, Kodeks mógłby pełnić znacznie lepszą rolę, określając kierunki rozwoju i pozostawiając władzom poszczególnych organizacji większą swobodę w ich adaptacji (choć należy przypomnieć, że KDZ jest dokumentem pozalegisłacyjnym, a część zapisów ma formę zaleceń).
8. Przygotowanie i dystrybucja materiałów informacyjnych związanych z dyskryminacją, korupcją i ochroną nietykalności fizycznej i psychicznej zawodników.
9. Zwiększenie środków pośrednich dotacji na realizację wytycznych Kodeksu Dobrego Zarządzania (ze wspomnianych już względów, tj. kosztów i czasu potrzebnego na opracowanie i wdrożenie określonych procedur).
10. Zwiększenie środków na zarządzanie w sporcie, w tym udostępnienie środków, które związek mógłby przeznaczyć na wdrożenie systemów informatycznych służących zarządzaniu organizacją.
11. Uproszczenie i cyfryzacja procesów rozliczeniowych dotacji ministerialnych.
12. Zwiększenie liczby miejsc w Akademii Zarządzania Sportem oraz położenie większego nacisku na zagadnienia dotyczące księgowości w związkach sportowych, kontrolingu, obsługi dotacji czy pozyskiwania nowych środków.
13. Konsultacje społeczne prowadzone z udziałem związków, których celem byłaby identyfikacja innych, istotnych elementów codziennego funkcjonowania PZS, nieuwjętych w KDZ.

Zarówno w przypadku opisanych trudności, jak i oczekiwanego wsparcia można uznać, że część z wyszczególnionych zapisów nie odnosi się wyłącznie do wdrażania zapisów KDZ, a ogólnego funkcjonowania PZS. Zrozumiałym jest, że część uczestników badania ankietowego wykorzystata

udział w badaniu do przedstawienia własnych przemyśleń i bolączek związanych z szeroko pojętą rzeczywistością w jakiej działają związki.

Choć niniejszy raport z założenia poświęcony jest wdrażaniu wytycznych i zaleceń KDZ, warto jest przytoczyć kilka dodatkowych informacji pozyskanych w toku badania. Mianowicie, wśród oczekiwanego wsparcia, które z wdrażaniem wytycznych powiązane jest w sposób raczej pośredni (i opisane zostało przez jednego z respondentów, choć z pewnym prawdopodobieństwem można przyjąć, że z przytoczonymi trudnościami identyfikują się również inne PZS), można wskazać:

- Zwiększenie środków z dotacji Ministra, gdyż związek każdego roku boryka się z problemem finansowym w postaci wysłania zawodników na Mistrzostwa Europy poszczególnych grup wiekowych w pełnym składzie. W związku z tym powstaje konieczność pozyskania środków zewnętrznych najczęściej są to jednak środki klubowe lub środki pochodzące bezpośrednio od zawodników. Co roku zwiększa się liczba członków (klubów, OZS) i następuje konieczność obsłużenia kolejnych podmiotów. Przy powstaniu kilku Pucharów Europy, będących kwalifikacją do Igrzysk Światowych, a także przy bardzo kosztownych wyjazdach w odległe miejsca w Europie i na Świecie oraz stale wzrastających cenach towarów i usług, nie jest możliwe utrzymanie i obsłużenie administracyjne członków Związku i akcji szkoleniowych. Przyszłoroczne plany związane z organizacją najważniejszych międzynarodowych imprez sportowych wskazują na to, że wydatki związku znacznie wzrosną.
- Zwiększenie stawki procentowej jaką można wykorzystać na zatrudnienie pracowników itp. (koszty pośrednie) z 15% na 20%.
- Objęcie także sportowców ze sportów objętych programem The World Games opieką medyczną o której mowa w Rozporządzeniu Ministra Zdrowia z dnia 18 grudnia 2015 r. w sprawie zakresu i sposobu realizowania opieki medycznej nad zawodnikami zakwalifikowanymi do kadry narodowej: w sportach olimpijskich, paraolimpijskich i igrzysk głuchych.
- Dodanie grupy młodzieżowej do systemu sportu młodzieżowego dla sportów objętych programem The World Games, tak jak odbywa się to obecnie w sportach olimpijskich. Aby utrzymać grupę seniorską trzeba posiadać kadry młodzieżowców, którzy krok po kroku będą wchodzić w kategorie seniorskie. Jest to niezwykle ważny postulat środowiska trenerskiego.
- Stypendia dla zawodników zdobywających miejsca na podium na Igrzyskach Światowych - The World Games (dla związku jest to kluczowa impreza na przestrzeni ostatnich czterech lat). Obecnie Rozporządzenie Ministra Sportu i Turystyki z dnia 14 listopada 2017 r. w sprawie stypendiów sportowych dla członków kadry narodowej nie reguluje w ogóle stypendiów dla medalistów Igrzyskach Światowych - The World Games (respondent podkreśla, że poziom trudności podczas tych zawodów przewyższa Mistrzostwa Europy i Mistrzostwa Świata, gdyż reguły są bardzo podobne do Igrzysk Olimpijskich, przy czym przyznawane jest tylko jedno 3 miejsce, podczas gdy tym samym systemem na IO przyznawane są dwa brązowe medale).
- Wsparcie w zakresie relacji pomiędzy związkiem a przewoźnikiem "LOT", lub utworzenia wspólnego dla wszystkich sportów programu współpracy z LOT-em, tak aby PZS korzystały, w miarę możliwości jedynie ze świadczeń polskiego przewoźnika.

Podsumowanie i główne wnioski

Wdrożenie wytycznych jest procesem rozciągniętym w czasie i wymaga wprowadzenia określonych zmian w obowiązujących dotąd dokumentach. Niemniej dostosowanie się do kolejnych wytycznych, przynajmniej w niektórych związkach, zdaje się być kwestią czasu. Niemniej, opinie mówiące o tym, że niektóre z wytycznych nie są adekwatne do wielkości, zasięgu działalności związku, czy też dyscypliny sportu którą reprezentuje, nie należą do rzadkości.

Głównymi trudnościami we wdrażaniu wytycznych są ograniczone środki finansowe, które rzutują na możliwości organizacyjne, w tym kadrowe. A to zaplecze kadrowe właśnie, wraz z adekwatnym budżetem, można określić jako kluczowy element dla powodzenia we wdrażaniu wytycznych zawartych w KDZ. Osoby pracujące na rzecz związków społecznie, nie zawsze posiadające specjalistyczne wykształcenie czy kwalifikacje umożliwiające prawidłowe dostosowanie dotychczasowych dokumentów czy procedur, czy też opracowanie nowych procedur bądź tworzenie dodatkowych wewnętrznych organów, umożliwiają sprawne funkcjonowanie wielu organizacji. Nawet zatrudniając pracowników etatowych, nie zawsze wystarcza czasu na realizację dodatkowych, niezbędnych do wypełnienia wytycznych i zaleceń działań.

Ponadto, nie wszystkie wytyczne można wdrożyć bez ponoszenia kosztów innych niż zatrudnienie personelu, a te, związane z codziennym, podstawowym funkcjonowaniem związku, mogą i tak już stanowić poważne obciążenie.

Jako poważne utrudnienie postrzegany jest brak rozróżnienia wytycznych z uwzględnieniem specyfiki organizacji oraz dyscypliny sportu. Przez to, niektóre z wytycznych traktowane są przez związki jako nieadekwatne, a nawet zbędne.

Nie dziwi zatem, że zapytani o niezbędne wsparcie, przedstawiciele związków wskazują m.in. na wsparcie szkoleniowe, merytoryczne i eksperckie, umożliwienie stopniowego wdrażania wytycznych z uwzględnieniem indywidualnej sytuacji kadrowej i finansowej związku, a także specyfiki danego sportu. Związki oczekują również większej elastyczności w sposobie i zakresie realizacji niektórych wytycznych, adekwatnie do potrzeb ich organizacji.

Jak zaznaczono na początku raportu, konieczność zero-jedynkowej oceny wypełnienia wytycznych, może rzeczywiście utrudniać nie tylko wdrożenie, ale również o ocenę tego procesu.

W sumie w 100% (licząc także wdrożenie częściowe) realizowanych jest co najmniej 14 z 183 wytycznych i zaleceń, w tym aż 11 objętych obszarem I, jedna objęta obszarem III oraz dwie objęte obszarem V. Należy zauważyć, że weryfikacja wytycznych w ramach obszaru I była stosunkowo prosta, ponieważ w dużej mierze opierała się na analizie zawartości stron internetowych i dokumentów. Również pozostałe wytyczne i zalecenia tej części KDZ są wdrożone w stosunkowo dużym stopniu (wytycznymi, które są realizowane w najmniejszym stopniu są wytyczne nr 1W3 oraz 1Z3).

Wszystkie związki wdrożyły wytyczne nr 5B4 („PZS określa obowiązujące w związku procedury w zakresie kontroli wewnętrznej”) oraz nr 5W1 („Organ kontroli wewnętrznej w związku powinien liczyć sobie co najmniej 3 członków”).

W przypadku obszaru II uwagę zwraca stosunkowo mała skala stosowania polityki zarządzania ryzykiem (wytyczna nr 2B12 – brak wdrażania przez co najmniej 26 PZS tj. 39,4% ogółu związków).

O niskim (potwierdzonym) stopniu wdrożenia możemy mówić również w odniesieniu do następujących wytycznych i zaleceń:

- obszar III – wytyczna nr 3B7 „Publikowanie informacji o wyborze dostawcy usług, towarów lub robót budowlanych na stronie internetowej PZS” – brak wdrożenia przez co najmniej 29 związków tj. 43,9%,
- obszar IV – zalecenie nr 4Z1 „PZS pozyskuje środki z wpłat 1% z podatku dochodowego od osób fizycznych” oraz 4Z2 „PZS pozyskuje środki z funduszy europejskich i innych programów międzynarodowych” - brak wdrożenia, odpowiednio przez co najmniej 34 i 32 związki tj. 51,5 i 48,5%,
- obszar VII – wytyczna nr 7B3 „PZS wprowadza rejestr konfliktów interesów, w którym członkowie organów PZS (z wyłączeniem walnego zgromadzenia członków lub delegatów) odnotowują fakt potencjalnego (jeszcze niezmaterializowanego) konfliktu interesów oraz jego zakres” - brak wdrożenia przez co najmniej 30 związków tj. 50%,
- obszar VIII – zalecenie nr 8Z2 „Członkowie zarządu przed rozpoczęciem realizacji swojej funkcji powinni odbywać szkolenie przygotowujące do jej pełnienia” - brak wdrożenia przez co najmniej 28 związków tj. 42,4%,
- obszar X – zalecenie nr 10Z2 „PZS powołuje rzecznika dyscyplinarnego” - brak wdrożenia przez co najmniej 26 związków tj. 39,4%,
- obszar XII – zalecenie nr 12Z3 „PZS powinny posiadać regulacje dotyczące działalności agentów sportowych w danym sporcie” - brak wdrożenia przez co najmniej 29 związków tj. 43,9%.

Z kolei wysokim stopniem wdrożenia, przynajmniej częściowego (co najmniej 90% PZS) charakteryzują się wytyczne:

- obszar I – wytyczne nr od 1B1 do 1B8, od 1B10 do 1B13, od 1B15 do 1B17, 1B19, 1B21, 1B22;
- obszar III – wytyczne nr 3B1, 3B2, 3B8, 3B9;
- obszar IV – wytyczne nr 4B3, 4B6, 4B7;
- obszar V – wytyczne nr 5B4, 5B5, 5W1;
- obszar IX – wytyczne nr 9B1, 9B2;
- obszar XI – wytyczna nr 11B5.

W sumie 31 wytycznych, w tym najczęściej są to wytyczne bezwzględne (które stanowią zdecydowaną większość zapisów KDZ).

Spis tabel i rysunków

Tabela 1. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru I Organizacja i kompetencje organów	7
Tabela 2. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru I Organizacja i kompetencje organów	12
Tabela 3. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru II Zarządzanie strategiczne	14
Tabela 4. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru II Zarządzanie strategiczne	16
Tabela 5. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru III Przejrzystość działania	17
Tabela 6. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru IV Zarządzanie finansami	20
Tabela 7. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru IV Zarządzanie finansami.....	22
Tabela 8. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru V Nadzór i kontrola wewnętrzna.....	22
Tabela 9. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru V Nadzór i kontrola wewnętrzna	24
Tabela 10. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru VI Odpowiedzialność za rozwój sportu	24
Tabela 11. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru VI Odpowiedzialność za rozwój sportu.....	27
Tabela 12. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru VII Uczciwość w sporcie.....	28
Tabela 13. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru VII Uczciwość w sporcie	32
Tabela 14. Stopień wdrożenia wytycznych i zaleceń dla obszaru VIII Kadry dla sportu	32
Tabela 15. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru VIII Kadry dla sportu	34
Tabela 16. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru IX Współpraca w środowisku sportowym.....	35
Tabela 17. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru IX Współpraca w środowisku sportowym	38
Tabela 18. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru X Postępowania dyscyplinarne.....	39
Tabela 19. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru X Postępowania dyscyplinarne	40
Tabela 20. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru XI Polityka oparta na faktach.....	41
Tabela 21. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru XI Polityka oparta na faktach	43
Tabela 22. Stopień wdrożenia wytycznych i zaleceń dla obszaru XII Zawodnik i trener w polityce związku.....	44
Tabela 23. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru XII Zawodnik i trener w polityce związku	46
Tabela 24. Wytyczne i zalecenia dla PZS	56
Rysunek 1. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru „I. Organizacja i kompetencje organów”	11
Rysunek 2. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru „I. Organizacja i kompetencje organów”	13
Rysunek 3. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru II Zarządzanie strategiczne	16
Rysunek 4. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru II Zarządzanie strategiczne	16
Rysunek 5. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru III Przejrzystość działania	20
Rysunek 6. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru IV Zarządzanie finansami	21

Rysunek 7. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru IV Zarządzanie finansami	22
Rysunek 8. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru V Nadzór i kontrola wewnętrzna	23
Rysunek 9. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru V Nadzór i kontrola wewnętrzna	24
Rysunek 10. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru VI Odpowiedzialność za rozwój sportu	27
Rysunek 11. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru VI Odpowiedzialność za rozwój sportu	28
Rysunek 12. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru VII Uczciwość w sporcie	31
Rysunek 13. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru VIII Kadry dla sportu	34
Rysunek 14. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru VIII Kadry dla sportu	35
Rysunek 15. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru IX Współpraca w środowisku sportowym	37
Rysunek 16. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru IX Współpraca w środowisku sportowym	39
Rysunek 17. Stopień wdrożenia wytycznych i zaleceń dla obszaru X Postępowania dyscyplinarne	40
Rysunek 18. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru X Postępowania dyscyplinarne	41
Rysunek 19. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru XI Polityka oparta na faktach	43
Rysunek 20. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru XI Polityka oparta na faktach	44
Rysunek 21. Stopień wdrożenia wytycznych dla obszaru XII Zawodnik i trener w polityce związku	46
Rysunek 22. Stopień wdrożenia zaleceń dla obszaru XII Zawodnik i trener w polityce związku	47

Załącznik nr 1 – lista wytycznych zawartych w KDZ

Tabela 24. Wytyczne i zalecenia dla PZS

nr	Wytyczna/zalecenie
I	Organizacja i kompetencje organów
1B1	Wskazanie z nazwy organów PZS
1B2	Wyodrębnienie walnego zgromadzenia członków lub delegatów
1B3	Wyodrębnienie zarządu
1B4	Wyodrębnienie organu kontroli wewnętrznej
1B5	Określenie kompetencji poszczególnych organów
1B6	Określenie warunków ważności uchwał (decyzji) organów PZS
1B7	Określenie zasad wyboru delegatów na walne zgromadzenie i czasu trwania ich mandatu, jeżeli w danym związku członków na walnym zgromadzeniu reprezentują delegaci
1B8	Określenie zasad wyboru członków poszczególnych organów
1B9	Wprowadzenie zasady tajności głosowania w trakcie wyboru członków poszczególnych organów PZS
1B10	Określenie sposobu działania PZS w przypadku zdekompletowania składu organu (organów)
1B11	Określenie długości kadencji organów PZS
1B12	Kadencja władz PZS nie może być dłuższa niż 4 lata
1B13	Określenie maksymalnej liczby członków zarządu
1B14	Określenie liczby dopuszczalnych kadencji prezesa, jednak nie więcej niż 2 następujące po sobie
1B15	Określenie częstotliwości spotkań walnego zgromadzenia członków lub delegatów (nie rzadziej jednak niż raz w roku)
1B16	Określenie, z jakim wyprzedzeniem członkowie PZS powinni być powiadamiani o terminie wyborczego walnego zgromadzenia członków lub delegatów
1B17	Zagwarantowanie możliwości zwołania nadzwyczajnego walnego zgromadzenia członków lub delegatów na wniosek określonej ilościowo grupy członków
1B18	Określenie warunków wynagradzania członków zarządu za czynności wykonywane w związku z pełnioną przez nich funkcją, jednak z zastrzeżeniem, że nie może ono pochodzić ze środków dotacji ministra właściwego ds. kultury fizycznej otrzymanych przez związek
1B19	Określenie przesłanek oraz trybu utraty/pozbawienia członkostwa w organach PZS
1B20	Do każdego członka zarządu przypisany jest zakres jego odpowiedzialności
1B21	Określenie trybu działania (pracy) zarządu
1B22	Określenie częstotliwości spotkań zarządu
1B23	Obowiązek sporządzania protokołów z posiedzeń organów PZS, zawierających co najmniej informacje o osobach uczestniczących w posiedzeniach, przebiegu posiedzeń oraz decyzjach podjętych przez organy
1B24	PZS informuje o wysokości wynagrodzeń swoich pracowników w części, w jakiej są one wypłacane ze środków dotacji ministra właściwego ds. kultury fizycznej
1W1	Grupy robocze lub komisje mają swój regulamin działania i jasno określony zakres zadań
1W2	Tworzone są protokoły z posiedzeń grup roboczych lub komisji
1W3	PZS publikuje informacje o wykształceniu, kompetencjach, umiejętnościach i doświadczeniu członków zarządu
1W4	PZS, posiadając terenowe jednostki organizacyjne, określa: zasady tworzenia oraz rozwiązania tjo, strukturę organizacyjną tjo, organy tjo, możliwość otrzymywania przez członków zarządu terenowej jednostki organizacyjnej wynagrodzenia za czynności wykonywane w związku z pełnioną funkcją, w przypadku gdy w statucie stowarzyszenia przewidziano możliwość otrzymywania takiego wynagrodzenia przez członków zarządu stowarzyszenia
1Z1	Informacje dotyczące kandydatów do władz PZS wraz z opisem ich wykształcenia, doświadczenia zawodowego oraz dotychczasowej działalności w związku, a także wizji funkcjonowania PZS, przekazywane są członkom PZS z odpowiednim wyprzedzeniem przed terminem walnego zgromadzenia członków lub delegatów
1Z2	Wielkość organów PZS powinna być dostosowana do rzeczywistych potrzeb i wielkości samego związku

nr	Wytyczna/zalecenie
1Z3	Kobiety powinny stanowić co najmniej 10% składu zarządu w przypadku, gdy w kadrach prowadzonych przez dany PZS narodowych znajduje się więcej niż 30% kobiet oraz co najmniej 30% w przypadku, gdy w kadrach narodowych jest więcej niż 50% kobiet
1Z4	W przypadku PZS, które prowadzą i organizują również współzawodnictwo sportowe osób niepełnosprawnych, przynajmniej 1 członek zarządu powinien reprezentować środowisko osób niepełnosprawnych w danym sporcie
1Z5	Rekomenduje się powołanie komisji sędziowskiej
1Z6	Co najmniej 1 członek zarządu powinien się rekrutować spoza środowiska sportowego. Powinni to być niezależni eksperci, dysponujący wiedzą i doświadczeniem z takich obszarów, jak prawo, finanse, zarządzanie czy fundusze europejskie
II	Zarządzanie strategiczne
2B1	Określenie misji PZS
2B2	Określenie wizji rozwoju danego sportu
2B3	Dokonanie diagnozy sytuacji w danym sporcie
2B4	Określenie celów działania PZS (celów strategii rozwoju sportu)
2B5	Wskazanie działań służących realizacji celów
2B6	Określenie ram czasowych realizacji działań (harmonogram wdrażania strategii)
2B7	Opracowanie mechanizmu monitorowania realizacji strategii opartego na systemie danego sportu mierników
2B8	Określenie ram finansowych realizowanych działań (strategii)
2B9	PZS sporządza analizę SWOT dla przygotowywanej przez siebie strategii rozwoju danego sportu
2B10	PZS monitoruje w cyklu rocznym realizację celów i działań określonych w strategii
2B11	PZS dokonuje ewaluacji ex post zrealizowanej strategii rozwoju sportu
2B12	PZS opracowuje i wdraża politykę w zakresie zarządzania ryzykiem
2W1	PZS dokonuje aktualizacji (modyfikacji jednego z elementów) strategii w następstwie okresowej weryfikacji jej aktualności
2Z1	PZS może wykonać ewaluację ex ante strategii rozwoju danego sportu
2Z2	Zarząd PZS dokonuje corocznej oceny skuteczności polityki w zakresie zarządzania ryzykiem, aby upewnić się, że jest ona wystarczająco sprawna
2Z3	PZS realizuje złożone działania w oparciu o zarządzanie projektowe
III	Przejrzystość działania
3B1	Na stronie internetowej PZS publikuje co najmniej następujące dokumenty: statut PZS, obowiązujące w PZS regulaminy, w tym regulamin dyscyplinarny, strategia rozwoju sportu, sprawozdania z realizacji strategii, protokoły z walnych zgromadzeń członków lub delegatów, posiedzeń zarządu oraz grup roboczych lub komisji, uchwały poszczególnych organów związku, roczne sprawozdanie finansowe PZS, roczne sprawozdanie z działalności PZS
3B2	Na stronie internetowej PZS publikuje co najmniej następujące informacje: skład osobowy zarządu, grup roboczych lub komisji PZS, informacje o wysokości otrzymanych środków ze źródeł publicznych w danym roku (ze wszystkich źródeł i na wszystkie zadania, nie tylko środki z dotacji na przygotowanie do najważniejszych imprez sportowych z budżetu państwa; w ujęciu jednostkowym, a nie syntetycznie), kalendarz imprez sportowych i zgrupowań, wykaz zrzeszonych w PZS klubów, wykaz powołanych na zgrupowania lub konsultacje zawodników kadry narodowej, wykaz trenerów i instruktorów zatrudnionych w związku (w ramach stosunku pracy albo na innej podstawie), wykaz sędziów, informacje o terminie, miejscu i porządku walnych zgromadzeń członków lub delegatów oraz posiedzeń zarządu, dane kontaktowe do rzecznika prasowego lub innej osoby wskazanej do kontaktu w sprawach związku, a także do wybranych lub wszystkich członków zarządu (co najmniej adres e-mail)
3B3	Strona internetowa PZS jest prowadzona zgodnie ze standardami WCAG 2.0
3B4	Zarząd PZS informuje na walnym zgromadzeniu członków lub delegatów o poczynionych i planowanych wydatkach
3B5	PZS powinien ustanowić przejrzyste i jasne procedury zamawiania usług, towarów i robót budowlanych
3B6	Procedury te powinny być stosowane do zamawiania i zakupu usług, towarów i robót budowlanych, które nie są objęte prawem zamówień publicznych
3B7	Publikowanie informacji o wyborze dostawcy usług, towarów lub robót budowlanych na stronie internetowej PZS

nr	Wytyczna/zalecenie
3B8	Zarząd PZS sporządza coroczne roczne sprawozdanie z działalności PZS
3B9	Walne zgromadzenie członków lub delegatów rozpatruje i zatwierdza sprawozdanie z działalności PZS
3B10	Sprawozdanie z działalności PZS powinno zawierać w szczególności następujące z informacje wyszczególnione w opisie wytycznej zawartej na stronach 61-62 KDZ.
3B11	Po zatwierdzeniu przez walne zgromadzenie członków lub delegatów sprawozdanie z działalności jest przekazywane w terminie 30 dni do ministra właściwego ds. kultury fizycznej celem publikacji w Biuletynie Informacji Publicznej Ministerstwa
3B12	Projekty dokumentów regulujących strukturę i funkcjonowanie PZS są konsultowane z członkami PZS
IV	Zarządzanie finansami
4B1	PZS posiada wyodrębnione rachunki bankowe na potrzeby realizacji zadań finansowanych ze środków publicznych
4B2	Roczne sprawozdanie finansowe PZS podlega badaniu przez firmę audytorską
4B3	Roczne sprawozdanie finansowe PZS jest rozpatrywane i zatwierdzane przez walne zgromadzenie członków lub delegatów PZS
4B4	Roczne sprawozdanie finansowe jest przygotowywane zgodnie z przepisami ustawy o rachunkowości
4B5	Po przyjęciu przez walne zgromadzenie członków lub delegatów roczne sprawozdanie finansowe jest przekazywane w terminie 30 dni do ministra właściwego ds. kultury fizycznej celem publikacji w Biuletynie Informacji Publicznej Ministerstwa
4B6	PZS określa sposób zaciągania zobowiązań finansowych przez związek, w tym wskazuje osoby, które mogą zaciągać zobowiązania
4B7	PZS przy zaciąganiu zobowiązań finansowych stosuje zasadę, zgodnie z którą do skutecznego zaciągnięcia zobowiązania niezbędne są podpisy co najmniej dwóch członków zarządu lub członka zarządu i sekretarza generalnego (jeśli nie jest on członkiem zarządu) lub głównej księgowej
4B8	PZS gwarantuje udział w swoim budżecie środków innych niż pochodzące z dotacji ministra właściwego ds. kultury fizycznej na poziomie minimum 5%, a docelowo na poziomie minimum 10%
4W1	Środki z dotacji ministra właściwego ds. kultury fizycznej nie mogą stanowić więcej niż 85%, a docelowo 70% budżetu PZS
4W2	W przypadku wystąpienia straty, PZS przygotowuje program naprawczy, który pozwoli uregulować zadłużenie i zapobiegnie powstawaniu strat w przyszłości
4Z1	PZS pozyskuje środki z wpłat 1% z podatku dochodowego od osób fizycznych
4Z2	PZS pozyskuje środki z funduszy europejskich i innych programów międzynarodowych
V	Nadzór i kontrola wewnętrzna
5B1	PZS udostępnia ministrowi właściwemu ds. kultury fizycznej odpisy uchwał swoich władz oraz udziela pisemnych wyjaśnień dotyczących swojej działalności
5B2	PZS niezwłocznie po uchwaleniu zmian w statucie przedstawia je ministrowi właściwemu ds. kultury fizycznej do zatwierdzenia
5B3	PZS stosuje się do decyzji administracyjnych ministra właściwego ds. kultury fizycznej, które są ostateczne, lub którym nadano rygor natychmiastowej wykonalności
5B4	PZS określa obowiązujące w związku procedury w zakresie kontroli wewnętrznej
5B5	PZS uchwała regulamin organu kontroli wewnętrznej
5B6	PZS umożliwia – na wniosek ministra właściwego ds. kultury fizycznej – udział jego przedstawiciela, bez prawa głosu, w posiedzeniu organu kontroli wewnętrznej
5B7	Członkiem organu kontroli wewnętrznej nie może być osoba będąca członkiem zarządu lub małżonkiem, krewnym lub powinowatym do drugiego stopnia członka zarządu lub związana z nim z tytułu przysposobienia, opieki lub kurateli lub wobec której członek zarządu pozostaje w stosunku nadrzędności służbowej w ramach innej struktury niż PZS
5W1	Organ kontroli wewnętrznej w związku powinien liczyć sobie co najmniej 3 członków
5Z1	PZS, w przypadku uzasadnionej potrzeby (w tym na wniosek swoich członków), powinien zlecać audyty zewnętrzne
5Z2	Organ kontroli wewnętrznej dokonuje wyboru lub co najmniej opiniuje wybór podmiotu do przeprowadzenia audytu zewnętrznego, w przypadku, gdy taki jest konieczny
5Z3	PZS współpracuje, na zasadach określonych w przepisach prawa, z organami kontroli zewnętrznej podczas realizacji przez nie czynności kontrolnych
VI	Odpowiedzialność za rozwój sportu

nr	Wytyczna/zalecenie
6B1	Realizacja zadań ustalonych w umowach z ministrem właściwym ds. kultury fizycznej
6B2	PZS organizuje współzawodnictwo sportowe o tytuł Mistrza Polski oraz o Puchar Polski w danym sporcie
6B3	PZS dotrzymuje zobowiązań wynikających z zawieranych przez związek umów sponsorskich w ramach Kodeksu dobrych praktyk sponsoringowych
6B4	PZS w swoim rocznym sprawozdaniu z działalności przedstawia działania związane z rozwojem sportu dla wszystkich, w tym działania skierowane do dzieci, młodzieży oraz osób niepełnosprawnych
6B5	PZS w swoim rocznym sprawozdaniu finansowym przedstawia informację o udziale środków przeznaczonych na działania związane z rozwojem sportu dla wszystkich, w tym działania skierowane do dzieci, młodzieży oraz osób niepełnosprawnych
6B6	PZS w swojej strategii rozwoju uwzględnia działania związane z rozwojem sportu młodzieżowego i osób niepełnosprawnych oraz sportu dla wszystkich
6B7	PZS koordynuje szkolenie młodzieży w danym sporcie, w tym stwarza zawodnikom - członkom kadry narodowej optymalne warunki szkolenia, możliwości podnoszenia poziomu sportowego oraz przygotowania do reprezentowania kraju we współzawodnictwie międzynarodowym, zabezpiecza zawodnikom - członkom kadry narodowej niezbędny sprzęt sportowy lub specjalistyczny, który jest nieodzowny do zachowania ciągłości realizacji szkolenia w wieloletnim procesie treningowym, zapewnia udział członków kadry narodowej we współzawodnictwie sportowym w zawodach krajowych lub międzynarodowych, zapewnia organizację wybranych zawodów sportowych.
6B8	PZS przygotowuje kadrę narodową do udziału we współzawodnictwie międzynarodowym, w tym stwarza optymalne warunki szkolenia zawodnikom kadry narodowej, o dużym potencjale sportowym, posiadającym szanse na osiągnięcie wysokich rezultatów sportowych, w tym uzyskanie kwalifikacji olimpijskiej oraz zdobycie medali olimpijskich, mistrzostw świata lub Europy, zabezpiecza zawodnikom kadry narodowej niezbędny sprzęt sportowy i specjalistyczny, który jest nieodzowny do zachowania ciągłości realizacji szkolenia w wieloletnim procesie treningowym.
6W1	PZS opracowuje program szkolenia sportowego w danym sporcie oraz przekazuje go do zatwierdzenia ministra właściwego ds. kultury fizycznej w terminie do dnia 30 czerwca roku szkolnego poprzedzającego rok szkolny, w którym ma się rozpocząć realizowanie szkolenia sportowego w danym sporcie
6Z1	PZS powinien, w miarę możliwości organizacyjnych, stać się podmiotem zarządzającym sportem osób niepełnosprawnych w danym sporcie, integrując proces zarządzania i szkolenia w sporcie pełnosprawnych i niepełnosprawnych (łączenie zasobów oraz transfer wiedzy i dobrych praktyk między oboma obszarami zarządzania)
6Z2	PZS powinien w sposób rzetelny informować sponsorów o sytuacji związku (w tym sportowej, finansowej czy kadrowej) oraz realizować współpracę z nimi na zasadach określonych we wiążących strony umowach
VII	Uczciwość w sporcie
7B1	PZS opracowuje oraz przyjmuje kodeks etyki
7B2	PZS wprowadza politykę w zakresie zapobiegania konfliktom interesów regulującą zasady postępowania PZS w przypadku powstania konfliktu interesów
7B3	PZS wprowadza rejestr konfliktów interesów, w którym członkowie organów PZS (z wyłączeniem walnego zgromadzenia członków lub delegatów) odnotowują fakt potencjalnego (jeszcze niezmaterializowanego) konfliktu interesów oraz jego zakres
7B4	Członek zarządu PZS nie może...
7B5	Członek organu kontroli wewnętrznej PZS nie może być osobą, która była pracownikiem, działalność PZS funkcjonariuszem, lub żołnierzem organów (poddawana bezpieczeństwu, o których mowa w art. 5 kontroli) ustawy o IPN, w okresie od 22 lipca 1944 r. do 31 lipca 1990 r.
7B6	Członek zarządu i członek organu kontroli wewnętrznej PZS są obowiązani powstrzymać się od wszelkiej działalności sprzecznej z interesami PZS, a w przypadku sprzeczności interesów PZS z interesami członka zarządu lub członka organu kontroli wewnętrznej, interesami ich małżonków, krewnych lub powinowatych do drugiego stopnia lub osób związanych z nimi z tytułu przysposobienia, opieki lub kurateli lub wobec których członek zarządu lub członek organu kontroli wewnętrznej PZS pozostaje w stosunku nadrzędności służbowej w ramach innej struktury niż PZS, członek zarządu lub członek organu kontroli wewnętrznej wstrzymują się od głosu w rozstrzyganiu takich spraw
7B7	PZS uznaje i respektuje reguły dyscyplinarne dotyczące dopingu w sporcie stanowiące w formie Polskich Przepisów Antydopingowych przez POLADA

nr	Wytyczna/zalecenie
7B8	PZS uznaje i respektuje wyłączne uprawnienie POLADA do realizacji stanowiących przez nią reguł dyscyplinarnych dotyczących dopingu w sporcie, a tym samym uznaje właściwość Panelu Dyscyplinarnego przy POLADA do rozstrzygania w sprawach dyscyplinarnych o doping w sporcie
7B9	PZS ustanawia i realizuje reguły dyscyplinarne dotyczące korupcji w sporcie oraz dyskryminacji w sporcie
7B10	Każdy PZS powołuje w swoim sporcie koordynatora ds. walki z dopingiem oraz z korupcją w sporcie (w tym z ustawianiem zawodów sportowych)
7B11	PZS współpracuje w zakresie walki z dopingiem i korupcją w sporcie oraz wymienia informacje z Ministerstwem i POLADA, a w razie potrzeby również z Policją, Strażą Graniczną, Służbą Celno-Skarbową, Żandarmerią Wojskową oraz prokuratorami
7B12	PZS prowadzi działania profilaktyczne w zakresie walki z dopingiem, korupcją oraz dyskryminacją w sporcie. Obejmują one w szczególności: szkolenia dla zawodników, w tym kadr narodowych wszystkich kategorii wiekowych, trenerów oraz lekarzy, kampanie informacyjne podnoszące wśród zawodników świadomość na temat skutków stosowania dopingu, udziału w korupcji oraz zachowań dyskryminacyjnych, projekty typu out-reach, polegające na wykorzystaniu znanych zawodników do promocji właściwych postaw względem zjawisk dopingu, korupcji i dyskryminacji.
7W1	PZS odpowiada za naruszenia przepisów antydopingowych popełniane przez zawodników kadry narodowej oraz inne osoby biorące udział w ich przygotowaniu do współzawodnictwa sportowego (w tym trenerów i lekarzy)
7Z1	PZS powinien wprowadzić zwiększone standardy w zakresie ochrony młodych zawodników przed wyzyskiem ekonomicznym w sporcie, uprawianiem sportu w sposób niebezpieczny lub szkodliwy dla ich zdrowia, rozwoju fizycznego, moralnego lub społecznego
VIII	Kadry dla sportu
8B1	PZS podnosi kompetencje zarządcze członków zarządu i kadry zarządzającej przez udział w programie Akademii Zarządzania Sportem ustanowionym przez ministra właściwego ds. kultury fizycznej
8B2	Zatrudnienie sekretarza generalnego lub dyrektora biura, dyrektora sportowego lub kierownika wyszkolenia, którego wynagrodzenie dofinansowane jest ze środków dotacji ministra właściwego ds. kultury fizycznej, wymaga zastosowania procedury konkursowej
8B3	Każdy pracownik PZS otrzymuje na piśmie zakres obowiązków
8B4	PZS określa zasady odbywania praktyk, staży oraz świadczenia wolontariatu w związku, także w ramach organizowanych przez siebie imprez sportowych
8W1	PZS prowadzi system licencyjny dla trenerów, instruktorów i sędziów, określający wymogi kwalifikacyjne do wykonywania tych zawodów/funkcji oraz gwarantujący rozwój zawodowy osób je wykonujących
8W2	PZS wyznacza koordynatora ds. wolontariatu sportowego
8Z1	Przy wyborze obszarów, którymi zajmować się będą poszczególni członkowie zarządu, powinno się brać pod uwagę ich kwalifikacje i kompetencje
8Z2	Członkowie zarządu przed rozpoczęciem realizacji swojej funkcji powinni odbywać szkolenie przygotowujące do jej pełnienia
8Z3	PZS powinien zatrudniać pracowników w formie otwartego i konkurencyjnego naboru, a ich wybór winien być dokonywany na podstawie kompetencji i kwalifikacji odpowiadających zadaniom na danym stanowisku
8Z4	PZS oferuje swoim pracownikom możliwości podnoszenia kompetencji i kwalifikacji. Każdy pracownik PZS powinien mieć ustalony plan rozwoju zawodowego
8Z5	Pracownicy PZS powinni być regularnie oceniani przez swoich przełożonych
8Z6	Kryteria oceny pracownika są jasne i rzetelne oraz powinny być mu znane w momencie rozpoczęcia okresu, w którym będzie podlegał ocenie
8Z7	PZS powinien wykorzystywać dobre praktyki sektora pozarządowego w zakresie standardu traktowania osób świadczących wolontariat na rzecz związku, szczególnie w ramach organizacji sportowych imprez masowych (szkolenia, wyżywienie, zakwaterowanie, wyposażenie w stroje itd.)
IX	Współpraca w środowisku sportowym
9B1	Określenie przesłanek i trybu nabycia oraz utraty członkostwa w PZS
9B2	Określenie praw i obowiązków członków PZS

nr	Wytyczna/zalecenie
9B3	Odmowa nadania podmiotowi statusu członka PZS następuje w formie pisemnej i wymaga uzasadnienia oraz przysługuje od niej odwołanie
9B4	PZS identyfikuje grupy interesariuszy istotne dla funkcjonowania związku oraz określa ich wpływ na możliwość osiągnięcia przez związek jego celów
9B5	PZS określa kryteria wyboru organizatorów najważniejszych w danym sporcie krajowych zawodów sportowych
9B6	PZS określa kryteria kwalifikacji zawodników do kadry narodowej
9B7	PZS identyfikuje dokumenty oraz rozstrzygnięcia wymagające przeprowadzenia konsultacji z określonymi grupami interesariuszy
9W1	PZS zapewnia w możliwie największym stopniu udział najważniejszych grup interesariuszy w swoich pracach, przy czym: w zarządzie co najmniej 20% miejsc przysługuje przedstawicielom klubów będących członkami PZS, chyba że nie stanęli do wyborów w takiej liczbie; członkiem zarządu zostaje przewodniczący komisji zawodniczej; co najmniej jedno miejsce w organie kontroli wewnętrznej przysługuje przedstawicielowi klubów będących członkami PZS, chyba że żaden kandydat klubów nie stanął do wyborów.
9W2	PZS określa kryteria przyznawania zawodnikom, trenerom, klubom i innym podmiotom nagród i wyróżnień ze środków własnych
9W3	PZS tworzy grupy robocze i komisje z udziałem różnych grup interesariuszy, które pełnią rolę konsultacyjną lub doradcą
9W4	PZS przyjmuje i wdraża strategię współpracy z mediami
9Z1	PZS zbiera opinie kluczowych interesariuszy na temat funkcjonowania związku oraz rozwoju sportu, w którym związek działa, w tym w drodze badań ankietowych lub grup fokusowych (badanie satysfakcji)
9Z2	PZS organizuje debaty i konferencje tematyczne celem poznania opinii interesariuszy oraz ich problemów
9Z3	PZS realizuje projekty wspólne z partnerami zagranicznymi
9Z4	PZS tworzy bazy danych podmiotów, które są zainteresowane udziałem w konsultacjach organizowanych przez związek (bazy tematyczne) – mapowanie interesariuszy
9Z5	Przedstawiciele PZS aktywnie ubiegają się o funkcje we władzach organizacji międzynarodowych
9Z6	PZS działa na rzecz pozyskiwania ważnych międzynarodowych imprez sportowych w danym sporcie, w oparciu o istniejącą infrastrukturę sportową oraz przy wsparciu samorządu terytorialnego
X	Postępowania dyscyplinarne
10B1	PZS ustanawia w formie regulaminu dyscyplinarnego reguły dyscyplinarne odnoszące się do organizowanego przez siebie współzawodnictwa, z wyłączeniem tych, dotyczących dopingu w sporcie
10B2	Postępowanie dyscyplinarne w PZS jest dwuinstancyjne
10B3	W PZS funkcjonują organy właściwe do rozstrzygania w sprawach dyscyplinarnych (I i II instancji)
10B4	Organy dyscyplinarne PZS są niezawisłe
10B5	Członkowie organów dyscyplinarnych PZS są niezawisli w wykonywaniu swoich funkcji
10B6	Członkami organów dyscyplinarnych PZS są osoby przygotowane do wykonywania swoich funkcji
10B7	PZS gwarantuje możliwość zaskarżenia ostatecznej decyzji dyscyplinarnej do Trybunału Arbitrażowego ds. Sportu przy PKOl
10Z1	Organ orzekający w postępowaniu dyscyplinarnym jest rozdzielony funkcjonalnie od organu prowadzącego dochodzenie w sprawie dyscyplinarnej
10Z2	PZS powołuje rzecznika dyscyplinarnego
10Z3	PZS prowadzi działania informacyjne w stosunku do swoich członków (klubów), informując o przyjętych w związku zasadach i trybie odpowiedzialności dyscyplinarnej, tak aby zdawali sobie sprawę z istniejących wobec nich oczekiwań oraz konsekwencji nieprzestrzegania przepisów
10Z4	PZS organizuje szkolenia dla zawodników, trenerów, sędziów oraz innych osób poddanych związkowej odpowiedzialności dyscyplinarnej, celem zapoznania ich z zasadami i trybem odpowiedzialności dyscyplinarnej, tak aby zdawali sobie sprawę z istniejących wobec nich oczekiwań oraz konsekwencji nieprzestrzegania przepisów
XI	Polityka oparta na faktach
11B1	Prowadzenie przez PZS rejestru zawodników biorących udział we współzawodnictwie sportowym organizowanym przez związek
11B2	Prowadzenie przez PZS rejestru trenerów prowadzących szkolenie w związku lub w klubach biorących udział we współzawodnictwie sportowym organizowanym przez związek

nr	Wytyczna/zalecenie
11B3	Prowadzenie przez PZS rejestru instruktorów prowadzących szkolenie w związku lub w klubach biorących udział we współzawodnictwie sportowym organizowanym przez związek
11B4	Prowadzenie przez PZS rejestru sędziów zaangażowanych we współzawodnictwo sportowe organizowane przez związek
11B5	Prowadzenie przez PZS rejestru klubów – członków PZS lub biorących udział we współzawodnictwie sportowym organizowanym przez związek
11B6	Gromadzenie przez PZS informacji o kluczowej infrastrukturze sportowej w danym sporcie
11B7	PZS prowadzi ewidencję działających w danym sporcie oddziałów sportowych, szkół sportowych, oddziałów mistrzostwa sportowego, ośrodków szkolenia sportowego młodzieży oraz szkół mistrzostwa sportowego
11B8	PZS bierze udział w badaniach społecznych i statystycznych realizowanych przez lub na zlecenie Ministerstwa
11B9	PZS wspomaga proces treningowy/szkoleniowy wynikami projektów badawczych oraz badań diagnostycznych
11W1	PZS prowadzi/realizuje projekty badawcze
11Z1	Zarząd PZS identyfikuje obszary funkcjonowania związku (sportu, w którym PZS działa), które wymagają pogłębionej analizy i planuje związane z tymi obszarami badania i analizy (zlecone lub własne)
11Z2	PZS prowadzi badania i analizy wspomagające proces decyzyjny
11Z3	PZS wykorzystuje wyniki badań i analiz do usprawnienia prowadzonych działań lub zainicjowania nowych (w procesie decyzyjnym)
11Z4	Wykorzystanie członkostwa w międzynarodowych organizacjach sportowych do wymiany wiedzy i doświadczeń
11Z5	Pozyskiwanie dobrych praktyk w ramach wizyt studyjnych, w tym międzynarodowych
11Z6	Udział w konferencjach międzynarodowych w celu zaznajomienia się z aktualnymi trendami i dobrymi praktykami
11Z7	Wykorzystywanie sprawdzonych rozwiązań i dobrych praktyk funkcjonujących w innych PZS w różnych zakresach działania (np. rozwiązań organizacyjnych, prawnych, szkoleniowych czy finansowych)
11Z8	Wykorzystywanie krajowych i międzynarodowych rekomendacji i opisów dobrych praktyk, w tym tworzonych przez organizacje międzynarodowe, jak Rada Europy czy Światowa Organizacja Zdrowia
XII	Zawodnik i trener w polityce związku
12B1	PZS promuje koncepcję kariery dwutorowej wśród zawodników i trenerów
12B2	Planując zgrupowania i krajowe zawody mistrzowskie (zwłaszcza w sporcie młodzieżowym), PZS bierze pod uwagę kalendarz szkolny i akademicki
12B3	PZS zapewnia udział trenerów kadry narodowej w szkoleniach organizowanych w ramach Akademii Trenerskiej finansowanej ze środków ministra właściwego ds. kultury fizycznej
12B4	W systemie licencji dla trenerów w danym sporcie znajduje się wymóg ciągłego doskonalenia zawodowego
12B5	PZS przynajmniej raz do roku organizuje konferencje trenerskie celem wymiany dobrych praktyk i doświadczeń
12B6	W PZS działają komisja zawodnicza i rada trenerska
12B7	Decyzje dotyczące kierunków rozwoju danego sportu są konsultowane ze środowiskiem trenerów i zawodników, a z trenerami dodatkowo decyzje odnoszące się do procesu szkoleniowego
12B8	PZS ubezpiecza zawodnika kadry narodowej od następstw nieszczęśliwych wypadków w uprawianym sporcie
12W1	PZS przyjmuje i wdraża program kariery dwutorowej dla zawodników
12Z1	PZS prowadzi działania na rzecz podnoszenia kompetencji trenerów w danym sporcie
12Z2	PZS, organizując imprezy sportowe, dba o zachowanie najwyższych standardów bezpieczeństwa, szczególnie w przypadku masowych imprez sportowych
12Z3	PZS powinny posiadać regulacje dotyczące działalności agentów sportowych w danym sporcie
12Z4	Trenerzy kadr narodowych powinni być zatrudniani przez PZS zgodnie z przepisami Kodeksu pracy
12Z5	PZS realizuje działania informacyjne i wdraża polityki mające służyć ochronie nietykalności fizycznej i psychicznej zawodnika

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kodeksu dobrego zarządzania dla PZS

Załącznik nr 2 – realizacja wytycznej nr 3B1

Załącznik stanowi osobny plik Excel.

Załącznik nr 3 – realizacja wytycznej nr 3B2

Załącznik stanowi osobny plik Excel.

Załącznik nr 4 – realizacja wytycznych przez PZS (wyniki zbiorcze)

Załącznik stanowi osobny plik Excel.

Załącznik nr 5 – realizacja wytycznych przez PZS (wyniki szczegółowe)

Załącznik stanowi osobny plik Excel.

Ministerstwo Sportu i Turystyki
ul. Senatorska 14, 00-082 Warszawa

