



Ministerstwo
Sportu i Turystyki

I D E A

FUNDACJA ROZWOJU

ANALIZA DZIAŁALNOŚCI POLSKICH ZWIĄZKÓW SPORTOWYCH W SPORTACH OLIMPIJSKICH

Raport końcowy
z badania ewaluacyjnego



Warszawa, 2016

BADANIE EWALUACYJNE PN.:

ANALIZA DZIAŁALNOŚCI POLSKICH ZWIĄZKÓW SPORTOWYCH W SPORTACH OLIMPIJSKICH

Zamawiający:

Ministerstwo Sportu i Turystyki

Wykonawca:

Fundacja IDEA Rozwoju

ul. Wierzbica 57b

05-140 Serock

www.ideaorg.eu

Zespół badawczy:

Stanisław Bienias

Katarzyna Hermann-Pawłowska

Sabina Kasoń

Maciej Kolczyński

Paulina Skórska

Zdjęcie na okładce: COSOPO w Wałczu, autor: Maciej Kolczyński

Spis treści

| | |
|--|-----------|
| Wprowadzenie | 4 |
| 1. Metodologia badania | 5 |
| 1.1. Analiza danych zastanych (desk research) | 8 |
| 1.2. Warsztat strukturyzujący | 8 |
| 1.3. Kwestionariusz ankiety | 8 |
| 1.4. Indywidualne wywiady pogłębione..... | 8 |
| 2. Wyniki badania | 10 |
| 2.1. Przegląd i analiza dokumentów o charakterze planistycznym/strategicznym w poszczególnych polskich związkach sportowych | 10 |
| 2.1.1. Zgodność z Programem Rozwoju Sportu do roku 2020..... | 15 |
| 2.1.2. Spójność przedstawianych koncepcji zarządzania dokumentami | 15 |
| 2.1.3. Dokumenty polskich związków sportowych a rozwój sportu powszechnego | 19 |
| 2.1.4. Realizacja zasady partycypacyjności w dokumentach planistycznych/strategicznym polskich związków sportowych | 21 |
| 2.1.5. Promowanie i rozwój sportu w odniesieniu do szczególnych grup społecznych..... | 22 |
| 2.1.6. Kodeksy Etyki a założenia dokumentów planistycznych/strategicznym | 22 |
| 2.1.7. Sprawozdania polskich związków sportowych..... | 23 |
| 2.2. Analiza działalności polskich związków sportowych pod kątem oceny demokratyzacji i transparentności przyjętego modelu organizacyjnego | 26 |
| 2.2.1. Dostępność wiedzy na temat wewnętrznej struktury organów związków | 26 |
| 2.2.2. Struktura zarządcza polskich związków sportowych..... | 30 |
| 2.2.3. Ewidencja w polskich związkach sportowych | 32 |
| 2.3. Analiza systemu współpracy polskiego związku sportowego..... | 34 |
| 2.3.1. Współpraca z klubami | 34 |
| 2.3.2. Bariery współpracy – perspektywa związków | 39 |
| 2.3.3. Bariery współpracy – perspektywa klubów | 40 |
| 2.3.4. Współpraca z Ministerstwem Sportu i turystyki oraz jednostkami nadzorowanymi .. | 42 |
| 2.3.5. Współpraca ze środowiskiem międzynarodowym..... | 47 |
| 2.4. Ocena finansowania działalności polskich związków sportowych (pod kątem dywersyfikowania i sprawiedliwości przydzielania dotacji)..... | 50 |
| 2.4.1. Źródła finansowania PZS | 50 |
| 2.4.2. Pozyskanie nowych źródeł finansowania..... | 56 |
| 2.4.3. Opinie o algorytmie podziału środków na zadania dot. sportu wyczynowego | 57 |
| 2.4.4. Pożądane zmiany algorytmu | 61 |
| 2.4.5. Opinie dotyczące podział sportów na grupy | 63 |
| 2.5. Ocena skuteczności i użyteczności działania polskich związków sportowych..... | 66 |
| 2.5.1. Realizacja potrzeb klubów, zawodników i trenerów | 71 |
| 3. Wnioski i rekomendacje | 76 |
| 4. Spis wykresów i tabel | 81 |

Wprowadzenie

Badanie zatytułowane „*Analiza działalności polskich związków sportowych w sportach olimpijskich*” było realizowane przez Fundację IDEA Rozwoju na zlecenie Ministerstwa Sportu i Turystyki w okresie od lipca do października 2016 r. Jego głównym celem była ewaluacja działalności polskich związków sportowych w sportach olimpijskich wraz z opracowaniem rekomendacji.

Dla realizacji tak postawionego celu Fundacja IDEA Rozwoju przeprowadziła następujące działania:

1. Przegląd i analiza dokumentów o charakterze planistycznym/strategicznym w poszczególnych polskich związkach sportowych;
2. Analiza działalności polskich związków sportowych pod kątem oceny demokratyzacji i transparentności przyjętego modelu organizacyjnego;
3. Analiza systemu współpracy polskich związków sportowych;
4. Ocena finansowania działalności polskich związków sportowych (pod kątem dywersyfikowania i sprawiedliwości przydzielania dotacji);
5. Ocena skuteczności i użyteczności działania polskich związków sportowych.

Głównymi kryteriami oceny, którymi posłużono się w trakcie przeprowadzania badania były:

- **Trafność**, tj. **odniesienie do rzeczywistych potrzeb** - czy cele stawiane polskim związkom sportowym odpowiadają rzeczywistym potrzebom wynikającym z diagnozy sektora;
- **Skuteczność**, tj. **stopień realizacji przez polskie związki sportowe stawianych im celów**
– na ile skuteczne są działania realizowane przez związki;
- **Użyteczność**, tj. **ocena rzeczywistych efektów interwencji** - czy działania polskich związków sportowych przyczyniają się do zrealizowania rzeczywistych potrzeb poszczególnych interesariuszy.

Wnioski i rekomendacje sformułowane w rezultacie przeprowadzenia niniejszego badania będą mogły zostać wykorzystane przez Zamawiającego w bardzo szerokim zakresie. Z jednej strony w celu podsumowania i oceny działalności polskich związków sportowych, z drugiej strony poprawy skuteczności i usprawnienia ich funkcjonowania w przyszłości. Badanie może być **wsparciem dla procesów podejmowania decyzji** nie tylko w kwestiach związanych ze sposobem przyszłego działania związków sportowych, lecz również dyfuzji pozytywnych praktyk na inne związki.

1. Metodologia badania

Badanie realizowane było w okresie od lipca do października 2016 r. Mając na uwadze wymagania określone w zapytaniu ofertowym oraz generalny cel, jakim jest przeprowadzenie rzetelnego badania, Wykonawca zrealizował niniejsze badanie wykorzystując różne metody i techniki badawcze. Dzięki temu zapewniono tzw. triangulację metod i technik, zarówno w obszarze zbierania danych, jak i ich analizy oraz formułowania wniosków.

Triangulacja to zwielokrotnienie metod, technik oraz źródeł danych (dwóch lub większej liczby) prowadzące do skonfrontowania otrzymanych informacji i w dalszym kroku, do ich podsumowania. Można mówić o jej zastosowaniu również w sytuacji przyjęcia założenia wielokrotnej analizy danego tematu przez kilku członków zespołu badawczego. Dzięki triangulacji zmniejszają się błędy pomiaru i podnosi jakość całego badania. Wyniki stają się tym samym bardziej wiarygodne.

Badaniem zostały objęte następujące związki sportowe sportów olimpijskich:

- | | |
|---|--|
| 1. Polski Związek Badmintonu | 20. Polski Związek Pięcioboju Nowoczesnego |
| 2. Polski Związek Biathlonu | 21. Polski Związek Piłki Nożnej |
| 3. Polski Związek Bobslei i Skeletonu | 22. Polski Związek Piłki Siatkowej |
| 4. Polski Związek Bokserski | 23. Polski Związek Pływacki |
| 5. Polski Związek Curlingu | 24. Polski Związek Podnoszenia Ciężarów |
| 6. Polski Związek Gimnastyczny | 25. Polski Związek Rugby |
| 7. Polski Związek Golfa | 26. Polski Związek Sportów Saneczkowych |
| 8. Polski Związek Hokeja na Lodzie | 27. Polski Związek Strzelectwa Sportowego |
| 9. Polski Związek Hokeja na Trawie | 28. Polski Związek Szermierczy |
| 10. Polski Związek Jeździecki | 29. Polski Związek Taekwondo-Olimpijskiego (Taekwondo WTF) |
| 11. Polski Związek Judo | 30. Polski Związek Tenisa Stołowego |
| 12. Polski Związek Kajakowy | 31. Polski Związek Tenisowy |
| 13. Polski Związek Kolarski | 32. Polski Związek Towarzystw Wioślarskich |
| 14. Polski Związek Koszykówki | 33. Polski Związek Triathlonu |
| 15. Polski Związek Lekkiej Atletyki | 34. Polski Związek Zapaśniczy |
| 16. Polski Związek Łuczniczy | 35. Polski Związek Żeglarski |
| 17. Polski Związek Łyżwiarstwa Figurowego | 36. Związek Piłki Ręcznej w Polsce |
| 18. Polski Związek Łyżwiarstwa Szybkiego | |
| 19. Polski Związek Narciarski | |

W badaniu starano się odpowiedzieć na pytania badawcze wskazane w tabeli poniżej.

Tabela 1. Pytania ewaluacyjne w ramach poszczególnych modułów badania

| Moduł badania | Pytania badawcze |
|--|---|
| <p>1. Przegląd i analiza dokumentów o charakterze planistycznym/strategicznym w poszczególnych polskich związkach sportowych</p> | <p>Czy i w jakim zakresie dokumenty planistyczne/strategiczne poszczególnych polskich związków sportowych są zgodne z celami i strukturą Programu Rozwoju Sportu do roku 2020?</p> |
| | <p>Czy i w jakim stopniu koncepcje zarządzania dokumentami strategicznymi (np. plany wieloletnie, narzędzia wdrażania, ewaluacja i wykorzystywanie rekomendacji, podejmowanie działań związanych z autooceną prowadzonej działalności, zarządzanie ryzykiem) w polskich związkach sportowych są spójne?</p> |
| | <p>Czy i w jakim zakresie dokumenty planistyczne/strategiczne polskich związków sportowych uwzględniają rozwój sportu powszechnego?</p> |
| | <p>Czy i w jakim zakresie dokumenty planistyczne/strategiczne polskich związków sportowych odzwierciedlają zasadę partycypacyjności? Czy i w jakim zakresie uwzględniają promowanie i rozwój danej dyscypliny sportu w odniesieniu do szczególnych grup społecznych, ze względu na:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wiek (różna reprezentacja w poszczególnych dyscyplinach); - płeć (nadreprezentacja i nie-doreprezentacja określonej płci w danych dyscyplinach); - niepełnosprawność? |
| | <p>Czy i w jakim zakresie Kodeksy Etyki poszczególnych polskich związków sportowych są spójne z celami i kluczowymi założeniami dokumentów planistycznych/strategicznych?</p> |
| <p>2. Analiza działalności polskich związków sportowych pod kątem oceny demokratyzacji i transparentności przyjętego modelu organizacyjnego</p> | <p>Czy i w jakim zakresie informacje na temat zasad działania poszczególnych związków sportowych, zarówno założonych, jak i realizowanych są dostępne?</p> |
| | <p>Czy polskie związki sportowe posiadają Kodeksy Etyki? Jeśli tak jakie są formy upowszechniania i wykorzystywania przyjętych rozwiązań?</p> |
| | <p>Czy wiedza na temat wewnętrznej struktury organów statutowych, doradczych, opiniujących oraz podejmowanych przez nie działaniach jest powszechnie dostępna?</p> |
| | <p>Czy struktura zarządcza polskich związków sportowych jest uzasadniona – demokratyczna, partycypacyjna i służąca realizacji celów statutowych (udział kobiet, kompetencje zarządcze członków zespołu)?</p> |
| | <p>Czy struktura zarządcza polskich związków sportowych jest przejrzysta, powszechnie dostępna i znana?</p> |
| | <p>Czy systemy ewidencyjne obowiązujące w związku zawierają dane i szacunki, które są wiarygodne i rzetelnie aktualizowane?</p> |
| | <p>Jakie są bariery/czynniki utrudniające demokratyzację i transparentność przyjętego w polskich związkach sportowych modelu organizacyjnego?</p> |

| | |
|--|--|
| <p>3. Analiza systemu współpracy polskiego związku sportowego</p> | <p>Jak można ocenić współpracę polskich związków sportowych z klubami sportowymi w zakresie zarówno merytorycznym (np. realizacji zadań związanych ze społecznym wymiarem danego sportu) jak i organizacyjnym (np. aplikowanie o środki na ten cel w dedykowanych programach MSiT)? Jakie są najważniejsze bariery w tym zakresie?</p> <p>Jak można ocenić współpracę polskich związków sportowych ze środowiskiem międzynarodowym, zarówno w wymiarze merytorycznym, jak i organizacyjnym? Jakie są najważniejsze bariery w tym zakresie?</p> <p>Jak można ocenić współpracę polskich związków sportowych z Ministerstwem Sportu i Turystyki? Jakie są najważniejsze bariery w tym zakresie?</p> <p>Jakie są dobre praktyki w zakresie współpracy polskich związków sportowych z najważniejszymi interesariuszami, które mogą być rekomendowane pozostałym instytucjom?</p> |
| <p>4. Ocena finansowania działalności polskich związków sportowych (pod kątem dywersyfikowania i sprawiedliwości przydzielania dotacji)</p> | <p>Jaki jest udział środków publicznych w relacji do wszystkich środków pozostających w dyspozycji związku? Jaki jest udział środków pozyskiwanych od sponsorów/podmiotów prywatnych? Czy źródła finansowania są odpowiednio dywersyfikowane?</p> <p>Czy relacja środków przeznaczanych na cele administracyjne w porównaniu z wydatkowanymi na cele statutowe jest optymalna?</p> <p>Jakie są doświadczenia polskich związków sportowych w aplikowaniu o środki z funduszy UE? Czy były one skuteczne?</p> <p>Czy polskie związki sportowe potrzebują dodatkowego wsparcia w zakresie aplikowania o środki finansowe? Jakiego?</p> <p>Czy algorytm ustalania wysokości przekazywanych dotacji (na realizację przez polskie związki sportowe zadań związanych z przygotowaniem polskich sportowców do startów w igrzyskach olimpijskich, mistrzostwach świata oraz mistrzostwach Europy) przyjęty w 2013 r. jest sprawiedliwy i prawidłowo skonstruowany? W jakim kierunku mógłby się zmienić?</p> <p>Czy podział środków dotacji przyznawanych na realizację zadań w zakresie sportu wyczynowego dla indywidualnych sportów olimpijskich, zespołowych gier sportowych programu olimpijskiego oraz sportów nieolimpijskich jest sprawiedliwy? W jakim kierunku mógłby się zmienić?</p> <p>Czy podział sportów na grupy: strategicznych (grupa złota), ważnych (srebrna), o małym i niewielkim znaczeniu, w kontekście wagi dla ustalania wartości algorytmu, jest sprawiedliwy? W jakim kierunku mógłby się zmienić?</p> |
| <p>5. Ocena skuteczności i użyteczności działania polskich związków sportowych</p> | <p>Czy polskie związki sportowe wg interesariuszy osiągają swoje cele w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - organizacji i prowadzenia współzawodnictwa sportowego w zakresie danego sportu; - popularyzacji i rozwoju sportu w Polsce (w formie profesjonalnej i amatorskiej); - prowadzenia działalności edukacyjnej i wychowawczej w zakresie sportu; - ochrony praw i interesów oraz koordynacji działań członków związku, zawodników, instruktorów, trenerów, instruktorów, członków sztabów medycznych, menadżerów, sędziów i działaczy; - prowadzenia doskonalenia kadry trenerskiej i szkolenia zawodników; - reprezentowania interesów dyscypliny? <p>Czy i w jakim zakresie polskie związki sportowe realizując swoje zadania odpowiadają na potrzeby członków, zawodników i trenerów?</p> |

W niniejszym badaniu wykorzystano następujące metody i techniki badawcze:

1.1. Analiza danych zastanych (desk research)

Analiza danych zastanych była jedną z podstawowych metod, którą posłużono się w ramach badania. Jest to metoda służąca zebraniu i analizie danych dotyczących wybranego problemu bez konieczności podejmowania pracy „w terenie”. Metoda ta została wykorzystana ze względu na liczne zalety: łatwo i szybko dostępne dane, niskie koszty pozyskania materiału badawczego i szeroki zakres pozyskanych danych.

Analizie poddane zostały następujące źródła danych:

- dokumenty planistyczne/strategiczne polskich związków sportowych (strategie, plany, statuty, sprawozdania roczne);
- Program Rozwoju Sportu do roku 2020;
- Kodeksy Etyki polskich związków sportowych;
- zawartość stron internetowych poszczególnych polskich związków sportowych.

1.2. Warsztat strukturyzujący

Warsztat został przeprowadzony wśród pracowników Ministerstwa Sportu i Turystyki, przedstawicieli Zamawiającego, osób posiadających wiedzę na temat zadań realizowanych przez polskie związki sportowe. Warsztat został zrealizowany w lipcu 2016 r., wzięli w nim udział przedstawiciele Departamentu Kontroli, Departamentu Sportu Wyczynowego oraz Biura Ministra w MSiT. W sumie – w tej części badania ze strony Zamawiającego uczestniczyły 4 osoby.

1.3. Kwestionariusz ankiety

W tym badaniu zostały zrealizowane dwa kwestionariusze ankiety:

- **badanie kwestionariuszowe I z przedstawicielami polskich związków sportowych** – kwestionariusz ankiety dla polskich związków sportowych został przygotowany do wypełnienia w wersji papierowej (technika PAPI, *Paper and Pencil Interview*). Zamawiający przekazał powyższe dokumenty do związków wraz z informacją na temat Wykonawcy badania. Ankiety wypełniło 25 PZS.
- **badanie kwestionariuszowe II z klubami sportowymi** – kwestionariusz realizowany techniką CAWI (*Computer Assisted Web Interview*). Respondenci wypełniali ankietę *on-line* zamieszczoną na stronie internetowej, a wyniki wypełnionych kwestionariuszy zostały automatycznie zapisane w bazie danych. Na zaproszenie do badania odpowiedziało ponad 1500 klubów sportowych, jednakże tylko część z nich była klubami sportów olimpijskich, a część nie wypełniła całości ankiety. W rezultacie analizie poddano odpowiedzi z 384 klubów. Jednocześnie do analizy odpowiedzi wg grup sportów wybrano tylko te kluby, które należą wyłącznie do 1 związku sportowego (363 ankiety). W przeciwnym wypadku – wyniki badania mogły być zaburzone.

1.4. Indywidualne wywiady pogłębione

W ramach niniejszego badania przeprowadzono kilka rodzajów indywidualnych wywiadów pogłębionych. Dobór respondentów miał charakter celowy, co wynikało z jakościowego

charakteru wywiadów indywidualnych. Wywiady przeprowadzono z następującymi grupami respondentów:

- **przedstawiciele Ministerstwa Sportu i Turystyki - metoda dodatkowa proponowana przez Wykonawcę** - mający wiedzę o funkcjonowaniu polskich związków sportowych. Wybór respondentów do badania został skonsultowany ze Zlecającym.
- **przedstawiciele wybranych polskich związków sportowych- metoda dodatkowa proponowana przez Wykonawcę** – przeprowadzono wywiady z przedstawicielami 8 związków sportowych, tak by zachować reprezentatywność zgodną z klasyfikacją grup sportów. Wybrano przedstawicieli
 - 2 sportów strategicznych (grupa złota),
 - 2 ważnych (grupa srebrna),
 - 1 o małym znaczeniu (grupa brązowa),
 - 2 grupy I sportów zespołowych
 - 1 grupy II sportów zespołowych¹
- **sportowcy i trenerzy** – wywiady indywidualne zostały przeprowadzone podczas zgrupowań sportowców w Centralnych Ośrodkach Sportu w Polsce. Przeprowadzono 36 wywiadów z przedstawicielami sportów strategicznych, ważnych oraz zespołowych

Narzędzia badawcze stanowią załącznik 2 do niniejszego raportu. Zanonimizowane wyniki badań ilościowych – stanowią załącznik 1 do niniejszego raportu.

¹ Nazwy grup sportów pochodzą z: Ministerstwo Sportu i Turystyki, informacja prasowa nr 1/2013, 29 stycznia 2013 r., oraz Program Rozwoju Sportu do roku 2020, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa, sierpień 2015, s. 66-67

2. Wyniki badania

2.1. Przegląd i analiza dokumentów o charakterze planistycznym/strategicznym w poszczególnych polskich związkach sportowych

W ramach przeglądu i analizy dokumentów o charakterze planistycznym/strategicznym w poszczególnych polskich związkach sportowych przyjrzelśmy się strategiom, planom, programom i innym dokumentom, które były udostępnione na stronach polskich związków sportowych w sierpniu br. Łącznie udało się zidentyfikować 14 dokumentów dla 13 związków sportowych. Dokumenty zostały przeanalizowane z wykorzystaniem zestandaryzowanych kryteriów, przede wszystkim pod kątem poprawności ich konstrukcji, z punktu widzenia zarządzania strategicznego.

W tym aspekcie skupiliśmy się m.in. na występowaniu w poszczególnych dokumentach takich elementów, jak diagnoza, cele sformułowane zgodnie z formułą SMART² oraz sposób ich operacjonalizacji, harmonogram realizacji działań oraz źródła finansowania, a także system monitorowania (szczegółowe kryteria oceny dokumentów strategicznych związków sportowych zawiera załącznik 2). Cele dokumentów zostały dodatkowo przeanalizowane pod kątem ich zgodności z zapisami *Programu Rozwoju Sportu do roku 2020*. Innym aspektem badanym na tym etapie było uwzględnienie w dokumentach zagadnień związanych z rozwojem sportu powszechnego.

Wreszcie, sprawdzono czy zidentyfikowane dokumenty są łatwo dostępne za pomocą stron internetowych związków.

Pierwszy wniosek jaki się nasuwa po przeprowadzeniu analiz i zestawieniu ich z zadeklarowanym przez polskie związki sportowe, w ramach badania PAPI, katalogiem dokumentów strategicznych jest taki, że na stronach internetowych związków znajdziemy **mniej niż połowę dokumentów**, które dotyczą rozwoju danego sportu (są one bądź niedostępne, bądź zawieszane w miejscu, do którego dotarcie, przy przyjętych obecnie strukturach stron internetowych związków, może nastęrczyć znacznych trudności). Celem umożliwienia osobom zainteresowanym swobodnego dostępu do strategii, planów itp. proponuje się uzupełnienie na stronach internetowych zakładek zawierających dokumenty tego typu. Opublikowanie wizji działania związków oraz ich strategii działania wpłynęłoby na zwiększenie przejrzystości ich funkcjonowania. Podejście takie jest również zgodne z *Zasadami dobrego zarządzania w sporcie* opracowanymi na poziomie europejskim³.

² Zgodnie z którą cel musi być:

- Skonkretyzowany – rozumiemy go bez kłopotu, jest sformułowany jednoznacznie, jego interpretacja nie budzi wątpliwości
- Mierzalny – można wyrazić liczbowo stopień jego realizacji
- Osiągalny – możliwy do osiągnięcia
- Realny – realistyczne przy istniejących zasobach
- Określony w czasie – z określonym horyzontem czasowym

³ Expert Group "Good Governance" (2013) Deliverable 2. Principles of good governance in sport, http://ec.europa.eu/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrbl2-sept2013.pdf

Najważniejsze z nich, które powinny zostać wzmocnione w Polskich Związkach Sportowych przedstawia poniższa tabela:

Tabela 2. Zasady dobrego rządzenia

| Zasady dobrego rządzenia | Sposób wdrożenia |
|---|--|
| PRZEJRZYSTOŚĆ ZAŁOŻEŃ/ CELÓW | <ul style="list-style-type: none"> • Konkretna rola, funkcje i zadania każdego organu sportowego powinny być jasno określone już w momencie jego utworzenia oraz przedstawione w jego dokumentach założycielskich, wizji, planach strategicznych i planach informowania o jego działalności. • Wszystkie organy sportowe powinny być w każdym przypadku formalnie zobowiązane do zwalczania dopingiu i dyskryminacji, zachowania uczciwości w sporcie oraz stosowania etycznych zasad postępowania • Tam, gdzie to możliwe organy sportowe powinny dążyć do przyjęcia i opublikowania swojej wizji i strategicznego planu działania z uwzględnieniem celów długoterminowych oraz zmieniających się priorytetów krótkoterminowych. • Organy sportowe powinny dążyć do opracowania planów i priorytetów strategicznych (w tym proponowanych zmian regulacyjnych) na zasadzie konsensusu oraz zapewnić, aby takie plany zostały zatwierdzone przez odpowiednie organy decyzyjne w ramach danej organizacji. Po zatwierdzeniu plany strategiczne powinny zostać przekazane wszystkim członkom, innym zainteresowanym stronom i uczestnikom, a najlepiej, gdyby zostały podane do wiadomości publicznej. • Organy sportowe powinny dążyć do wdrożenia i odpowiedniego stosowania systemów kontroli i nadzoru w celu weryfikacji postępów w realizacji planu strategicznego z wykorzystaniem wymiernych wskaźników; pozwoli to zapewnić lepszą efektywność ekonomiczną prowadzonych inwestycji oraz sprawniejszą realizację planów. |
| ZAINTERESOWANE STRONY I ICH ROLA | <ul style="list-style-type: none"> • Każdy organ sportowy powinien określić sposób możliwie najlepszego wykorzystania wkładu i wiedzy poszczególnych zainteresowanych stron w swojej działalności, w procesach konsultacji i procedurach decyzyjnych. Zainteresowane strony mogą być angażowane na różnym poziomie, w zależności od konkretnego organu sportowego. • Organy sportowe powinny określić minimalny stopień reprezentacji zainteresowanych stron oraz demokratyczne standardy, które strony te powinny spełniać w celu uczestnictwa w konsultacjach i/lub podejmowaniu decyzji. • Od zainteresowanych stron należy uzyskać zobowiązanie potwierdzające, iż popierają one ogólne cele i wizję danego organu sportowego oraz będą podejmować decyzje i działać w najlepszym interesie sportu, nie naruszając stosunków pracy |

| | |
|--|---|
| | <p>między partnerami społecznymi, określonych poprzez dialog społeczny.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odpowiednie role, obowiązki i cele organów sportowych i ich zainteresowanych stron powinny być wspólnie przyjęte i uregulowane w statutach poszczególnych organizacji. |
| <p>DEMOKRACJA i MINIMALNE STANDARDY</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Organy sportowe powinny stworzyć jasne ramy organizacyjne, zapewniające członkostwo i podejmowanie decyzji przez podmioty, które są odpowiednio reprezentatywne, uwzględniają zasadę integracyjności, realizują dostosowane do potrzeb, demokratyczne procedury oraz działają na rzecz realizacji celów, planu strategicznego i wizji danego organu sportowego. • Ramy organizacyjne powinny wskazywać wszystkie organy decyzyjne danego organu sportowego, a także ich wzajemne powiązania. Statut organu sportowego powinien wyraźnie określać obowiązki i uprawnienia decyzyjne poszczególnych organów decyzyjnych, takich jak w stosownych przypadkach zgromadzenie ogólne (rada lub walne zgromadzenie), organ wykonawczy lub zarząd, komisje techniczne lub komisje stałe, organy dyscyplinarne / sędownicze. • Dla wszystkich organów decyzyjnych organy sportowe powinny jasno określić zasady proceduralne oraz prawa członków/ zainteresowanych stron do udziału w konsultacjach, debatach i / lub procesach decyzyjnych. • Zwykle dokument statutowy organu sportowego powinien szczegółowo wskazywać uprawnienia poszczególnych członków, zainteresowanych stron i uczestników, dotyczące głosowania na posiedzeniach, większości wymaganej dla poszczególnych rodzajów decyzji, częstotliwości posiedzeń, prawa do otrzymywania powiadomień o posiedzeniach, porządku obrad oraz możliwości składania oświadczeń. Po przyjęciu dokumentu statutowego i zasad proceduralnych należy ich ściśle przestrzegać. |
| <p>ZARZĄDZANIE</p> | <p>Zarząd stanowi istotny element dobrego zarządzania w sporcie. Skuteczne wdrożenie i przyjęcie zasad dobrego zarządzania przez cały organ sportowy zależy od tego, w jakim stopniu zarząd i kierownictwo realizują zasady dobrego zarządzania. Zarząd i kierownictwo powinni dążyć do promowania kultury dobrego zarządzania w całej organizacji, na przykład poprzez prowadzenie odpowiednich szkoleń i podnoszenie kwalifikacji.</p> <p>Wymagania wobec zarządu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumenty dotyczące zarządzania (w tym struktura komitetów) muszą być odpowiednie do danego celu i w każdej chwili dostępne dla członków i innych zainteresowanych stron. 2. Przewodniczący powinien posiadać silne umiejętności przywódcze. |

| | |
|--|---|
| | <ol style="list-style-type: none"> 3. Uprawnienia decyzyjne powinny być jasno określone, wraz z powierzonymi obowiązkami i nadawanymi przez zarząd pełnomocnictwami. 4. Członkowie zarządu powinni samodzielnie działać w jak najlepiej pojętym interesie całego organu sportowego, zgodnie z ich zobowiązaniami prawnymi i powierniczymi. 5. W wymagających proporcjonalności i uzasadnionych przypadkach odpowiednia liczba członków zarządu powinna być niezależna i mianowana w drodze otwartych procedur. 6. Zarząd musi promować zasady równości i różnorodności i aktywnie działać na rzecz przyciągania zróżnicowanej grupy członków, w tym w szczególności, ale nie wyłącznie, zachowania odpowiedniej równowagi płci na szczeblu zarządu, co stanowi część ogólnego programu włączenia społecznego. 7. Członkowie zarządu muszą mieć niezbędne cechy, umiejętności i kompetencje wymagane do skutecznego pełnienia swoich stanowisk, a ich umiejętności i efekty pracy powinny być regularnie oceniane. 8. Powinny zostać określone okresy kadencji członków zarządu, co umożliwi planowanie następstwa na poszczególnych stanowiskach. 9. Liczba członków zarządu nie może być ani zbyt duża, ani zbyt mała; zarząd musi odbywać liczbę posiedzeń odpowiednią do potrzeb organu sportowego. 10. Zarząd powinien wdrożyć odpowiednią politykę składania oświadczeń dotyczących konfliktu interesu oraz postępowania w takich przypadkach. 11. Powinna istnieć jasna polityka i procedury usuwania członków zarządu w przypadku naruszenia zasad. |
| <p>INTEGRACYJNOŚĆ I ANGAŻOWANIE MŁODZIEŻY</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Organy sportowe powinny mieć charakter integracyjny i odzwierciedlać zróżnicowany charakter społeczeństwa i sportu pod względem płci, rasy, orientacji seksualnej, niepełnosprawności, wieku i innych czynników. Do organów sportowych na wszystkie stanowiska i na wszystkich poziomach należy wybierać członków z najszerzej puli talentów, spośród najbardziej wykwalifikowanych, doświadczonych osób. • Mając na uwadze obowiązujące przepisy organy sportowe powinny opracować i zdecydowanie wdrożyć strategię integracyjności, obejmującą procedury rekrutacji, wyboru i mianowania. Strategia ta powinna być monitorowana. Należy podejmować działania w celu właściwego rozwiązania wszelkich problemów niewystarczającej reprezentacji na wszelkich szczeblach organizacji. • Długoterminowe funkcjonowanie sportu i organów sportowych zależy od przyszłych pokoleń uczestników sportu: |

| | |
|--|---|
| | <p>zawodników, działaczy, wolontariuszy i administratorów. Przy opracowaniu polityki i inicjatyw promocyjnych w dziedzinie sportu organy sportowe powinny stosować dobrą praktykę współpracy i konsultacji z reprezentatywnymi grupami młodzieżowymi, aby zminimalizować możliwość rozdziewku między pokoleniami. Można na przykład tworzyć młodzieżowe rady ds. przestrzegania zasad równowagi płci i różnorodności, co umożliwi większe zaangażowanie i planowanie następstwa pokoleń. W tym kontekście szczególną uwagę należy zwrócić na kwestię ochrony nienaruszalności fizycznej i psychicznej młodych sportowców, w szczególności ochrony przed molestowaniem seksualnym.</p> |
| <p>STATUTY I REGULAMINY</p> | <ul style="list-style-type: none"> • W przypadku rozważanych zmian statutu, regulaminu lub najważniejszych środków polityki należy wprowadzić właściwy i oparty o zasadę proporcjonalności proces przeprowadzania - w odpowiednim terminie - konsultacji z właściwymi członkami i zainteresowanymi stronami. We wszystkich możliwych przypadkach należy przedstawić zmian wraz z dokumentami potwierdzającymi. Należy również wskazać, na jaki cel i na jaką część planu strategicznego pozytywnie wpłynie wnioskowana zmiana, aby umożliwić świadome podejmowanie decyzji. |
| <p>ODPOWIEDZIALNOŚĆ I PRZEJRZYSTOŚĆ</p> | <ul style="list-style-type: none"> • W celu promowania efektywności i dobrego zarządzania na wszystkich szczeblach organizacji należy opracować kluczowe wskaźniki efektywności i procedury oceny, odpowiednie do wielkości danego organu sportowego. • Organy sportowe powinny przyjąć proporcjonalne, odpowiednie wewnętrzne systemy kontroli i sprawozdawczości, politykę ochrony danych i strategię zarządzania finansowego, co najmniej na poziomie wymaganym obowiązującymi przepisami prawa. Takie środki powinny obejmować jasne limity uprawnień finansowych oraz formalizowanie umów w możliwej do wyegzekwowania formie prawnej. • Informacje finansowe (opracowane zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa i odpowiednimi standardami kontroli finansowej) we wszystkich możliwych przypadkach powinny być dostępne dla członków, zainteresowanych stron i ogółu społeczeństwa. Wszystkie takie informacje finansowe powinny być jasno przedstawione, najlepiej w formie fragmentu rocznego sprawozdania z działalności organu sportowego. • Jeśli organ sportowy przekazuje środki finansowe swoim członkom i/lub zaangażowanym stronom to ich przekazanie powinno być udokumentowane i podlegać odpowiednim warunkom oraz wymaganiom sprawozdawczym wobec organu ostatecznie przekazującego takie środki. • Organy sportowe powinny przyjąć skuteczne i proporcjonalne zasady zarządzania ryzykiem mające na celu identyfikację, |

| | |
|--|--|
| | <p>ocenę, kontrolę, zarządzanie i ograniczenie ryzyka występującego we wszystkich ich działaniach. Zasady te powinny obejmować ocenę optymalnej formy prawnej prowadzenia działalności danego organu sportowego i/lub jego członków oraz wdrożenie odpowiednich ustaleń w zakresie ubezpieczeń.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oprócz opracowania przejrzystych zasad komunikacji zewnętrznej, należy opracować skuteczne i przejrzyste zasady komunikacji wewnętrznej dla pracowników, członków, wolontariuszy i zaangażowanych stron, zapewniające przekazywanie im informacji o ważnych wydarzeniach, imprezach, spotkaniach, zmianach polityki i możliwościach. • Należy promować stałe doskonalenie zawodowe wszystkich pracowników i wolontariuszy w ramach organów sportowych, a także tam gdzie to możliwe opracować jasne wytyczne dotyczące postępowania pracowników w tym zakresie. |
|--|--|

Źródło: Expert Group "Good Governance" (2013) Deliverable 2. Principles of good governance in sport, http://ec.europa.eu/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrbl2-sept2013.pdf, s. 6-14

2.1.1. Zgodność z Programem Rozwoju Sportu do roku 2020

Analiza porównawcza dokumentów związków sportowych była utrudniona ze względu na fakt, iż PZS cechuje bardzo różnorodne podejście do tworzenia strategii, dokumentów, planów itp. Na etapie identyfikacji i analiz dokumentów zespół badawczy natrafiał więc zarówno na opracowania których zakres i treść uniemożliwiały jakiegokolwiek porównanie ze strukturą PRS, jak również bardziej rozbudowane opracowania, w których jednak odniesień do PRS nie znaleziono, również dlatego, że horyzont czasowy ich przygotowania i obowiązywania nie był tożsamy z momentem przyjęcia Programu Rozwoju Sportu.

W tej sytuacji skupiono się na analizie dokumentów pod kątem zgodności z celami strategii opracowanej przez Ministerstwo Sportu i Turystyki. Choć i tutaj należy zwrócić uwagę na fakt, że nie wszystkie cele i priorytety określone na poziomie PRS można (czy wręcz należy) przekładać na poziom strategii opracowanych w związkach, ponieważ kompetencje PZS nie przewidują możliwości podjęcia aktywności w danym obszarze. Mowa tu np. o celu 3 przewidującym poprawę warunków organizacyjno-prawnych dla rozwoju sportu oraz zwiększenie dostępności wykwalifikowanych zasobów kadrowych, m.in. dzięki usprawnieniu systemu organizacyjnego i zasad finansowania sportu oraz zapewnienia właściwego otoczenia prawnego.

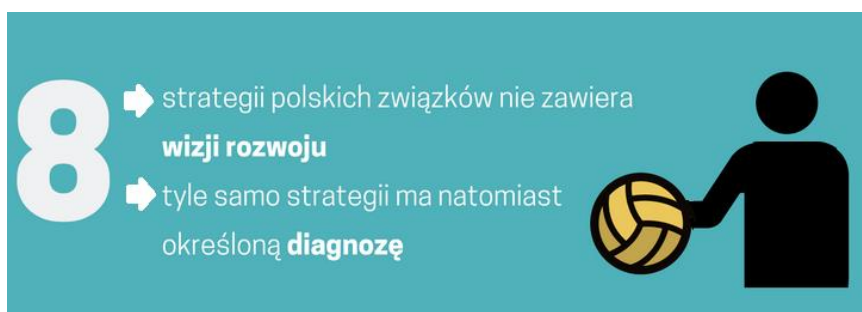
Spośród zidentyfikowanych dokumentów strategicznych zdecydowana większość z nich jest zgodna lub częściowo zgodna z Programem Rozwoju Sportu do roku 2020, tj. w warstwie celów koresponduje z celami PRS. Jedynie w przypadku dwóch dokumentów stwierdzono, że w warstwie celów nie korespondują w żaden sposób ze strategicznym dokumentem MSiT.

2.1.2. Spójność przedstawianych koncepcji zarządzania dokumentami

Jeżeli chodzi o spójność koncepcji przedstawionych w dokumentach strategicznych to została ona oceniona przez pryzmat występowania elementów pożądaných w dokumentach strategicznych. Jako punkt odniesienia przyjęto literaturę w zakresie budowy takich dokumentów, m.in. podręcznik dla pracowników administracji publicznej w zakresie

planowania strategicznego opracowany na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego⁴ w ramach projektu „Strategicznie dla rozwoju”. Dokumenty zostały więc przeanalizowane pod kątem posiadania wizji i misji, określenia strategicznej, konstrukcji celów wg metodologii SMART oraz występowania narzędzi ich realizacji (jak również, czy zaproponowane narzędzia są trafne). Dokonano również weryfikacji występowania harmonogramów działań oraz określenia źródeł finansowania strategii, a także sposobu monitorowania. Spójność tych dokumentów jest w znacznym stopniu zróżnicowana.

Spośród analizowanych dokumentów **8 z nich nie ma wyodrębnionej wizji**, tj. opisanie oczekiwanego stanu, który ma zostać osiągnięty w przyszłości. W przypadku tych dokumentów brak również informacji o misji, jaką niesie przygotowanie dokumentu. O ile ten drugi element nie jest niezbędny w zakresie opracowywania strategii, o tyle jeśli zostaje określony ułatwia zrozumienie wszystkim uczestnikom procesu realizacji dokumentu strategicznego jaki jest sens jego przygotowania. W ramach 14 analizowanych dokumentów, tylko 6 miało określonych albo wizję, albo misję⁵.



Niewiele **ponad połowa (8 z 14) strategii ma określoną diagnozę**, która opisywałaby sytuację danego sportu, co czyni te opracowania znacznie bardziej użytecznymi m.in. w zakresie opracowywania celów. W tej warstwie dokumenty strategiczne w większości mają cele określone wg formuły SMART, lub częściowo z nią zgodne. Jedyne dokument, który nie spełnia powyższego warunku to *Główne założenia strategii rozwoju kolarstwa na lata 2013-2016*. Nie zawarto w nim celów, tylko założenia ogólne i szczegółowe, które mają charakter narzędzi do realizacji celów, a nie celów jako takich.

Dokumenty strategiczne polskich związków zostały również przeanalizowane pod kątem występowania w nich analizy SWOT⁶, która umożliwiłaby przejście z poziomu diagnozy do poziomu określania celów.

⁴ Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2012), Planowanie strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej, Warszawa

⁵ Były to: Strategia Rozwoju Lekkoatletyki w Polsce w latach 2013-2016, Strategia Rozwoju Rugby w Polsce w latach 2013-2020, Strategia Rozwoju Siermierki w Polsce 2015-2020, Program Rozwoju Sportowego Bobslei i Skeletonu w latach 2014-2020, Strategia Rozwoju Biathlonu w Polsce do 2022 roku oraz Program edukacji kajakowej dla dzieci

⁶ SWOT to skrót od angielskich słów (Strengths – Weaknesses - Opportunities - Threats). Analiza SWOT służy do analizy wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia danej organizacji (lub projektu, rozwiązania biznesowego itp.) Pozwala zebrać informacje na temat: mocnych stron (strengths) słabych stron (weaknesses) szans (opportunities) i zagrożeń (threats) i opracowania na tej podstawie strategii działania, wykorzystującej dwa pierwsze, a odrzucającej dwa następne elementy.

Ponad połowa dokumentów nie ma takiej analizy, natomiast w jednym z nich (*Strategii Rozwoju Hokeja na Trawie*) zastosowano inną niż SWOT metodę analizy strategicznej, tj. SPIN.⁷

Poza *Programem edukacji kajakowej dla dzieci*, który nie ma określonych narzędzi realizacji celów, **w pozostałych dokumentach został opisany sposób ich operacjonalizacji**. W toku analiz narzędzi nie pojawiły się wątpliwości co do ich trafności. Z reguły odpowiadają one w całości lub częściowo postawionym celom.

Większość dokumentów zawiera harmonogram ich realizacji, mniej lub bardziej szczegółowy, przy czym w przypadku jednego dokumentu - *Strategii Polskiego Związku Taekwondo-Olimpijskiego na lata 2013-2016*, mowa jest o harmonogramie przedstawionym w załączniku do strategii, który jednak nie jest dostępny.

W dokumentach brakuje określenia źródeł finansowania ich zapisów. Jest to o tyle niefortunne, że może budzić wątpliwości, co do faktycznej możliwości realizacji danej strategii. Pozytywnym przykładem jest strategia dla hokeja na trawie, która zawiera informacje o środkach zaangażowanych w jej realizacji (choć nie ma wskazanych indykatywnie kwot) przypisując je do poszczególnych zadań. Mniej szczegółowo do kwestii finansowych podeszli autorzy *Narodowego Projektu Rozwoju Kolarstwa*, w którym zawarto dosyć ogólny model finansowania. Brakuje w nim jednak podanych konkretnych kwot oraz podziału środków na poszczególne cele. W *Strategii Rozwoju Lekkoatletyki w Polsce w latach 2013-2016* w niektórych zadaniach jest natomiast wskazana konkretna jednostka zapewniająca finansowanie, jednak w wielu zadaniach zawarto informację o potrzebie uzgodnień z MSiT. W *Strategii Rozwoju Rugby w Polsce w latach 2013-2020* określono źródła finansowania, ale nie ma konkretnych danych finansowych. Nie ma również podziału na cele ani lata finansowania.

Kolejnym elementem będącym przedmiotem analiz był system monitorowania. W tym przypadku **w większości dokumentów brakowało zapisów** dotyczących tego procesu, choć zdarzały się pewne wyjątki. W przypadku *Strategii Rozwoju Hokeja na Trawie* określono sposób monitorowania działań w ramach realizacji strategii, wraz ze wskazaniem podmiotów odpowiedzialnych za realizację zadań z tym związanych. *Program Rozwoju Sportowego Bobslei i Skeletonu w latach 2014-2020* z kolei określa wskaźniki osiągnięcia celu i wskazuje roczny harmonogram dla poszczególnych zadań wynikowych. W strategii dla rugby znalazł się rozdział dotyczący monitorowania, ale nie jest konkretnie wskazane w jaki sposób będzie ono realizowane. Hasłowo wskazano natomiast, że powinien być wyznaczony jeden podmiot do realizacji tego zadania. Brakuje jednak konkretnych zapisów. Określono zadania dla poszczególnych uczestników realizujących strategię, ale brakuje konkretności. W przypadku *Strategii Rozwoju Lekkoatletyki* zadania w niej przewidziane mają określone kryterium oceny, ale nie ma wskaźników bazowych i docelowych. Wskaźniki zostały określone dla celów sportowych w podziale na poszczególne lata. Brakuje określonych wskaźników dla obszarów dotyczących infrastruktury oraz marketingu.

W dokumentach polskich związków **brakuje jakichkolwiek odniesień do ewaluacji**, zarówno działalności PZS, jak i np. ewaluacji ex-ante⁸ opracowywanych dokumentów. Tymczasem

⁷ Nazwa SPIN to skrót do angielskich słów (Situation – Problem – Impact – Need). Analiza SPIN służy badaniu sytuacji problemowych z punktu widzenia zagrożeń dla analizowanej organizacji, które są wynikiem zaniechania działań w sprawach istotnych dla danej organizacji.

⁸ Biorąc pod uwagę moment jej przeprowadzenia wyróżniamy ewaluacje:

systematycznie realizowane badania mogą przyczynić się do poprawy efektów działalności związków, a w odniesieniu do opracowywanych dokumentów wpłynąć na ich jakość. Tę natomiast należy uznać obecnie za niezadowalającą.

W wielu dokumentach strategicznych brak podstawowych elementów, które takie dokumenty powinny zawierać. Na tej podstawie trudno planować, realizować i monitorować działania rozwojowe w zakresie danego sportu. Przyczyn można doszukiwać się m.in. w niskiej zdolności związków do planowania strategicznego, braku doświadczeń w zakresie przygotowania dokumentów tego typu lub braku środków na zaangażowanie w tym celu podmiotów zewnętrznych.

W opinii zespołu badawczego obecnie obowiązujące strategie, plany, programy itp., przygotowywane przez związki (a przynajmniej te, które są dostępne dla szerszego grona odbiorców) nie są kompletnymi opracowaniami, z punktu widzenia metodologii opracowywania dokumentów strategicznych. Wydaje się, że polskie związki sportowe powinny poprawić swoje kompetencje w zakresie planowania strategicznego tak, by być w stanie określać na poziomie dokumentów swoje przyszłe działania (przy uwzględnieniu celów długoterminowych oraz zmieniających się priorytetów krótkoterminowych). PZS mogłyby m.in. podjąć się organizacji szkoleń zewnętrznych poświęconych tematyce planowania strategicznego (czy nawet szerzej: zarządzania strategicznego, obejmującego takie elementy jak np. planowanie, finansowanie, monitoring, ewaluację i wdrażanie). Dzięki temu możliwe byłoby długoterminowe planowanie działań związków. Wzmocniłoby to również przejrzystość ich działań, a także wpisywało się w przywoływane już *Zasady dobrego zarządzania w sporcie*⁹. Ponadto, dokumenty opracowywane w nowym duchu powinny lepiej wpisywać się w nadrzędny dokument strategiczny, jakim jest Program Rozwoju Sportu. Tym bardziej, że z analiz zespołu badawczego wynika, że jedynie *Strategia Rozwoju Hokeja na Trawie w Polsce w latach 2013 do 2016*, została *explicite* umieszczona w systemie dokumentów strategicznych.

- ex-ante – realizowaną przed rozpoczęciem realizacji interwencji (tu: wdrażania strategii),
 - on-going – realizowaną w trakcie wdrażania interwencji),
 - ex-post – przeprowadzaną po zakończeniu realizacji interwencji
- ⁹ Expert Group "Good Governance" (2013), *op. cit.*

Zdjęcie 1. Strategia jako „klucz” do wyników w sporcie – fragment artykułu

Polska fabryka mistrzów kolarstwa pracuje. "Kluczem była dobrze opracowana strategia rozwoju"

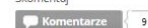
SPÓRTOWI

Tak dobrego sezonu Polaków w kolarstwie jeszcze nie było. A to nie koniec medali... Dwa tytuły mistrzów świata juniorów i cztery mistrzów Europy na torze. Do tego trzy złote medale czempionatu Starego Kontynentu na szosie. Łącznie polscy kolarze już 24 razy wchodzili w tym roku na podium imprez mistrzowskich. A przed nimi jeszcze mistrzostwa świata na szosie i w kolarstwie górskim, mistrzostwa Europy w kolarstwie torowym elity oraz kilka innych imprez w konkurencjach nieolimpijskich. Tak dobrze – pod tym względem – jeszcze nie było. Polska fabryka medali pracuje pełną parą!

Udostępnij



Skomentuj



– Kluczem do sukcesu była dobrze opracowana na początku 2013 roku strategia rozwoju polskiego kolarstwa, która poza osiągnięciem znacznie lepszego wyniku w Igrzyskach w Rio niż w Londynie zakłada, że do 2016 roku będziemy stawiali głównie na identyfikację talentów. Chodzi o selekcjonowanie i inwestowanie w kolarzy z odpowiednimi cechami psychofizycznymi – mówi dyrektor sportowy PZKoi Andrzej Piątek, który opracowywał strategię. W ciągu dwóch lat, w ramach ministerialnego programu identyfikacji talentów, przebadano 280 kandydatów na mistrzów i znaleziono kilka niezwykłych organizmów, które już potwierdzają możliwości wynikami. – Daria Pikulik, Justyna Kaczkowska, Patryk Rajkowski, Szymon Sajnok czy Daniel Staniszewski to ludzie, którzy podczas Igrzysk olimpijskich w Tokio w 2020 roku mogą zdobywać dla Polski medale. Są też wcześniej zdiagnozowani Kasia Niewiadoma czy Michał Kwiatkowski których stać na podium już w Rio – twierdzi Piątek.

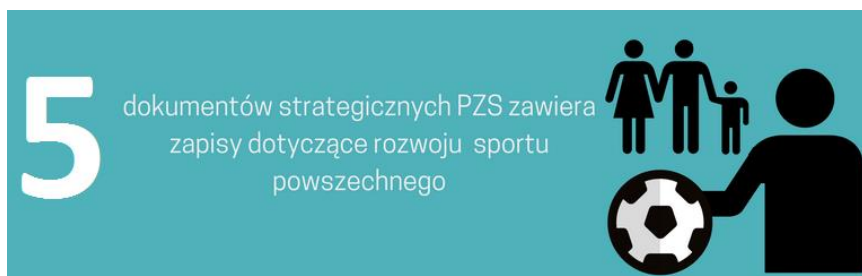
Źródło: Onet.pl, <http://bit.ly/2ect3yL>, dostęp: 20.10.2016r.

Dostosowanie dokumentów strategicznych PZS do zapisów Programu Rozwoju Sportu byłoby o tyle korzystne, że umożliwiłoby stworzenie spójnego systemu dokumentów strategicznych dotyczących rozwoju sportu. Z informacji przekazanych przez MSiT wynika, że w momencie przyjmowania PRS została już skierowana do związków prośba o dostosowanie ich strategii do ww. dokumentu, jednak pozostała ona bez odpowiedzi. Dlatego można rozważyć podjęcie pewnych kroków, które zmotywują związki do podjęcia wysiłków w zakresie ww. działań dostosowawczych. Jednym z nich mogłoby być zobligowanie ich do aktualizacji swoich dokumentów, wprowadzone na poziomie zapisów ustawowych lub na poziomie decyzji ministra właściwego ds. sportu ogłaszających programy dofinansowania zadań PZS, tym samym uzależniając przekazania środków finansowych (lub ich części) od wykonania aktualizacji.

2.1.3. Dokumenty polskich związków sportowych a rozwój sportu powszechnego

Przedmiotem analiz w tym obszarze było uwzględnienie w poszczególnych dokumentach planistycznych/strategicznych opracowywanych przez polskie związki sportowe, rozwoju sportu powszechnego. Analizy wykazały, że w powyższym zakresie dokumenty strategiczne w większości nie zawierają odniesień do tego obszaru.

Jedynie w pięciu dokumentach znajdziemy zapisy, które wykraczają poza sport wysoko kwalifikowany. *Strategia Rozwoju Badmintonu w Polsce do 2020 roku* przewiduje osobne zadanie pn. *Badminton sportem powszechnym*, w ramach którego zakłada się m.in. prowadzenie działalności edukacyjnej, wychowawczej i popularyzatorskiej w zakresie tego sportu, wprowadzenie badmintonu do szkół i przedszkoli oraz działania na rzecz zwiększenia aktywności sportowo-rekreacyjnej osób dorosłych¹⁰.



¹⁰ Polski Związek Biathlonu, *Strategia Rozwoju Badmintonu w Polsce do 2020 roku*, str. 32-34

Zdjęcie 2. Przykład działań w zakresie popularyzacji sportu – Narodowy Dzień Badmintonu, billboard na stacji metra Pole Mokotowskie, Warszawa



Źródło: Maciej Kolczyński

W przypadku *Strategii Rozwoju Lekkoatletyki w Polsce w latach 2013-2016* jednym z celów tego dokumentu jest „Upowszechnienie lekkoatletyki w Polsce” natomiast jako kierunek działań wskazano stworzenie programu upowszechniania i promocji lekkoatletyki¹¹.

Strategia rozwoju pływania synchronicznego na lata 2015-2020 przewiduje natomiast jako cel szczegółowy „Popularyzację pływania synchronicznego w społeczeństwie”, która ma zostać wsparta m.in. działaniami nakierowanymi na współpracę z mediami¹².

Popularyzacja sportu jest wręcz głównym celem strategicznym w strategii dla hokeja na trawie. Celem szczegółowym w ramach tego dokumentu jest z kolei zwiększenie liczby zawodników poprzez wprowadzenia hokeja na trawie do szkół podstawowych i gimnazjów oraz rozszerzenie systemu współzawodnictwa sportowego wśród dzieci i młodzieży¹³.

Popularyzacja jest również jednym z głównych elementów strategii rozwoju szermierki. Dokument strategiczny przygotowany przez Polski Związek Szermierki przewiduje m.in. realizację, wspólnie z MSiT, programu upowszechniania szermierki w ramach celu „rozwój organizacyjny szermierki na terenie całego kraju”. Program miałby objąć działania w zakresie popularyzacji sportu wśród Polaków lecz również zwiększenie zasięgu szermierki

¹¹ Polski Związek Lekkiej Atletyki (2013), *Strategia rozwoju lekkoatletyki w Polsce w latach 2013-2016*, str. 37-28

¹² Polski Związek Pływacki, *Strategia rozwoju pływania synchronicznego na lata 2015-2020*, str. 14

¹³ Polski Związek Hokeja na Trawie, *Strategia rozwoju hokeja na trawie w Polsce w latach 2013 do 2016*, str. 14

wśród osób już uprawiających ten sport (nowe grupy szkoleniowe, większa liczba licencji krajowych, finansowanie sprzętu itp.)¹⁴.

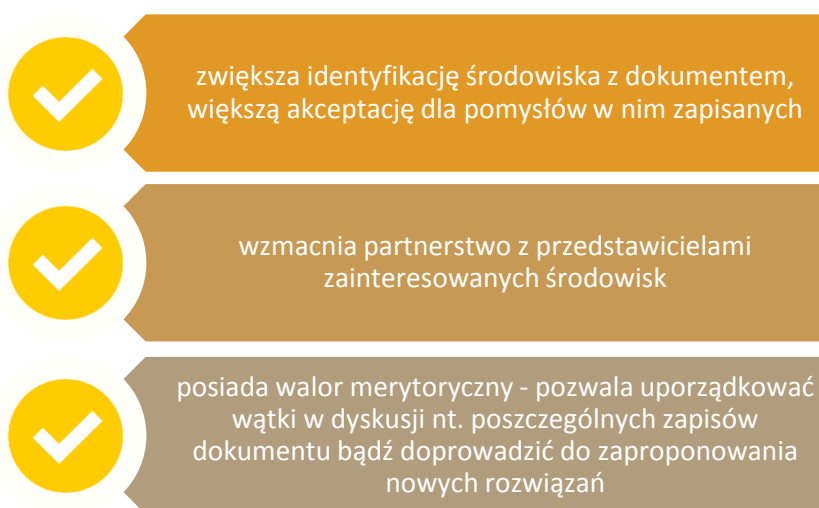
Tak rzadkie odniesienia w strategiach PZS do rozwoju sportu powszechnego zespół badawczy uważa za niedociągnięcie ze strony PZS. Dzięki rozwojowi sportu powszechnego i jego popularyzacji możliwe po pierwsze jest poszerzenie zaplecza do wyboru zawodników uprawiających sport wyczynowo. Wydaje się szczególnie ważna popularyzacja i zachęcenie do uprawiania danego sportu dzieci i młodzieży – warto zwrócić uwagę, że pierwszymi i zazwyczaj najbardziej zagorzałymi kibicami (nieraz również sponsorami) są rodzice i najbliższa rodzina młodych zawodników. Po drugie – wzrost popularności danego sportu może pociągać za sobą większe zainteresowanie ze strony potencjalnych nowych sponsorów, o których pozyskanie większość PZS postuluje.

2.1.4. Realizacja zasady partycypacyjności w dokumentach planistycznych/strategicznych polskich związków sportowych

Analiza realizacji zasady partycypacyjności została przeprowadzona pod kątem umożliwienia różnym stronom udziału w podejmowaniu decyzji w zakresie danego sportu, a co za tym idzie, również do kształtowania dokumentu strategicznego dla niego opracowywanego.

W żadnym z analizowanych dokumentów nie znaleziono informacji, by był on konsultowany z przedstawicielami zainteresowanych środowisk. Takich informacji nie udało się również znaleźć na stronach internetowych związków. Tymczasem, pomimo że może rodzić pewne obawy wśród jego autorów¹⁵, włączenie partnerów w opracowywanie dokumentu strategicznego może przynieść różnorakie korzyści.

Schemat 1. Przykładowe korzyści związane z wykorzystaniem podejścia partycypacyjnego



Źródło: opracowanie własne

¹⁴ Polski Związek Szermierczy, *Strategia Rozwoju Szermierki w Polsce 2015-2020*, str. 79, 83, 83, 86

¹⁵ Np. o generowanie dodatkowych kosztów i czasu potrzebnego na konsultacje, ujawnienie sprzeczności w potrzebach przedstawicieli różnych środowisk/konkurencyjności celów itp.

Upowszechnieniu idei tworzenia dokumentów strategicznych w duchu zasady partycypacyjności mogłyby służyć działania, o których mowa w podrozdziale dotyczącym jakości dokumentów strategicznych, a konkretnie uregulowanie pewnych kwestii dotyczących funkcjonowania związków na poziomie aktów prawnych. Jednym z rozwiązań mogłoby być wprowadzenie zapisu ustawowego obligującego polskie związki sportowe do przygotowywania dokumentu strategicznego, który byłby przedmiotem konsultacji z zainteresowanymi środowiskami. Takim elementem motywującym mogłyby być również stosowne zapisy w decyzjach ministra właściwego ds. sportu ogłaszających programy dofinansowania zadań PZS. Zanim to jednak nastąpi związki powinny podjąć starania w zakresie nabycia umiejętności konsultowania dokumentów ze swoimi partnerami (np. w ramach szkoleń, o których mowa we wcześniejszych częściach raportu).

2.1.5. Promowanie i rozwój sportu w odniesieniu do szczególnych grup społecznych.

Analizując dokumenty polskich związków sportowych zespół badawczy przyjrzał się ich zapisom pod kątem promowania i rozwoju danego sportu w różnych grupach wiekowych, w odniesieniu do różnych płci, a także wśród osób niepełnosprawnych.

Wśród analizowanych dokumentów **tylko 4 zawierają zindywidualizowane zapisy w zakresie promowania i rozwoju sportu, w zależności od grupy wiekowej**. Są to: *Strategia Rozwoju Hokeja na Trawie w Polsce w latach 2013 do 2016*, *Strategia Rozwoju Lekkoatletyki w Polsce w latach 2013-2016*, *Program Rozwoju Sportowego Bobslei i Skeletonu w latach 2014-2020* oraz *Strategia Rozwoju Badmintona w Polsce do 2020 roku*.

W niektórych dokumentach znalazły się zapisy dotyczące działań promocyjnych jako takich, ale brakuje w nich opisu działań podejmowanych w zależności od grupy wiekowej (np. *Strategia Rozwoju Rugby*), w innych zaś pojawiają się ogólne hasła, ale bez informacji o konkretnych działaniach (strategia dla taekwondo). Podobnie sytuacja wygląda w przypadku zapisów w zakresie promowania i rozwoju sportu w zależności od płci.

W tym obszarze zidentyfikowano jedynie 3 dokumenty, w których takie zapisy się znalazły. Ponownie są to strategie dotyczące hokeja na trawie oraz bobslei. Trzecim dokumentem jest *Strategia Rozwoju Rugby*. Analogicznie jak w przypadku poprzednio opisywanego zagadnienia w dokumentach pojawiają się stosowne odniesienia, jednak nie przekładają się one na konkretne zapisy – np. w założeniach strategii dla kolarstwa określono różne konkurencje kolarskie w podziale na kobiety i mężczyzn, ale w dalszej części nie opisano już zadań z tym związanych.

2.1.6. Kodeksy Etyki a założenia dokumentów planistycznych/strategicznych

Odpowiedź na pytanie badawcze dotyczące spójności Kodeksów Etyki z celami i kluczowymi założeniami dokumentów planistycznych/strategicznych okazała się być utrudniona ze względu na fakt, że jedynie **6 z 26 związków, które odpowiedziały na ankietę PAPI wydaje się posiadać takie kodeksy**. Wśród nich znajduje się jednak Polski Związek Golfa, który choć deklaruje posiadanie Kodeksu Etyki za dokument ten uznaje *Reguły Gry w Golfa* i *Reguły Statusu Amatora*. Dokumenty te, poza regulowaniem przepisów gry w golfa, dotyczą również etyki i postaw oczekiwanych wśród golfistów, za których nieprzestrzeganie grożą

konkretne sankcje dyscyplinarne, techniczne i regulaminowe¹⁶. Oba zostały jednak przyjęte przez organizacje zewnętrzne w stosunku do związku sportowego¹⁷, dlatego ich zapisy nie zostały wzięte pod uwagę w dalszych analizach. Podobna sytuacja nastąpiła w przypadku Polskiego Związku Łyżwiarstwa Figurowego, który jako kodeks etyki uznaje dokument Międzynarodowej Unii Łyżwiarskiej, regulujący kwestie etyczne w tym sporcie¹⁸.

Polski Związek Boksu natomiast posiada kodeks etyki, w formie regulaminu wychowania i dyscypliny, który jest załącznikiem do statutu. Regulamin ten dotyczy zarówno zawodników, jak i sędziów i trenerów. Opisuje on zasady funkcjonowania w sporcie pięściarskim w oparciu o wartości społeczne, określa zakazane praktyki, sankcje za wykroczenia i niestosowanie regulaminu.

Inne związki albo planują opracowanie takiego dokumentu, albo właśnie nad nim pracują (np. Związek Piłki Ręcznej w Polsce). ZPRP nie posiada kodeksu etyki, ale jest on w trakcie opracowania pod nazwą Kodeks Dobrych Praktyk. Kodeks określa m.in. relacje zawodnik-związek, relacje z kadrą narodową, członków zarządu, sposób motywowania, zachowania w kwestiach obecności na arenie międzynarodowej, działania zapobiegającej dyskryminacji, dotyczące alkoholu, środków odurzających, dopingujących, współpracę z mediami, korupcję, zakłady, hazard, zobowiązania finansowe związku, odpowiedzialność w ww. sprawach.

Również Polski Związek Biathlonu nie posiada kodeksu etyki. Elementy zasad zachowania zawierają poszczególne regulaminy lub umowy z zawodnikami. Jednak związek zastanawia się nad wprowadzeniem kodeksu etyki obejmującego pracowników, zawodników, trenerów i sędziów. Podobnie Polski Związek Hokeja na Trawie, który ma w planach opracowanie takiego dokumentu – w chwili obecnej sprawy etyki częściowo uregulowane są w regulaminie dyscyplinarnym. Polski Związek Koszykówki to kolejny związek, który deklaruje przygotowanie kodeksu etyki. Również tu zasady etyczne są obecnie określane w różnych dokumentach - statucie, poszczególnych regulaminach i umowach. Dla odmiany Polski Związek Łyżwiarstwa Szybkiego nie posiada kodeksu etyki i w najbliższych planach nie ma przygotowania takiego dokumentu. Polski Związek Wioślarski również kodeksu nie posiada, gdyż uznano, że taki formalny dokument nie jest potrzebny. Zasady etyczne są określane w statucie, poszczególnych regulaminach i umowach.

2.1.7. Sprawozdania polskich związków sportowych

Dodatkowo, zespół badawczy poddał analizie 9 sprawozdań z działalności PZS za rok 2015, które do dnia 30 września 2016 r. zostały zamieszczone na stronie MSiT.

Podstawowy wniosek, jaki narzuca się po lekturze tych sprawozdań jest taki, że roczne sprawozdania z działalności PSZ przygotowywane są na różnych wzorach. W przypadku jednych PZS – przesyłają one do Ministerstwa Sportu i Turystyki wyłącznie sprawozdanie finansowe, nie przekazując sprawozdania z działalności PZS (choć wymaga tego ustawa¹⁹ – por. art. 9 ust. 8 ustawy o sporcie).

¹⁶ Ankieta PAPI Polskiego Związku Golfa, odpowiedź na pytanie: *Czy związek posiada Kodeks Etyki?*

¹⁷ *Reguły Gry w Golfa* zostały sformułowane przez The Royal and Ancient Golf Club of St. Andrews wspólnie z The United States Golf Association, natomiast *Reguły Statusu Amatora* przez R&A Rules Limited oraz The United States Golf Association.

¹⁸ International Skating Union (2012), *Communication No. 1717 ISU Code of Ethics*, Milan/Lausanne

¹⁹ Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie (Dz. U. 2010 Nr 127 poz. 857 z późn. zm.)

W przypadku tych, które przekazują także sprawozdanie z działalności PZS, zawartość tych dokumentów bywa bardzo różnorodna. Niektóre związki prezentują sprawozdania poszczególnych komisji czy kolegiów, informacje o współpracy z MSiT, międzynarodowymi federacjami, szkołami mistrzostwa sportowego. Informacja ta bywa jednak czasem bardzo lakoniczna, a niekiedy – bardziej rozbudowana. To zróżnicowanie uniemożliwia porównywanie działań prowadzonych przez poszczególne PZS.

Mając na uwadze powyższe, proponuje się rozważenie ujednoczenia wzoru sprawozdania z działalności PZS i rekomendowanie wszystkim PZS stosowania go. Za przykład takiego wzoru sprawozdania z działalności mogłoby posłużyć sprawozdanie Polskiego Związku Tenisowego, Polskiego Związku Kolarskiego czy Polskiego Związku Lekkiej Atletyki. Warto też, by w przyszłości sprawozdania z działalności PZS były uzupełniane o choćby pobieżne plany danego związku na następny rok.

To, na co zwrócił również uwagę zespół badawczy, to rzadko pojawiające się programy naprawcze w przypadku wykazywania straty finansowej w rachunku zysków i strat.

PODSUMOWANIE

- Najważniejszym wnioskiem, jaki nasuwa się po analizie dostępnych dokumentów strategicznych jest fakt, że w wielu dokumentach brak podstawowych elementów, które także powinny one zawierać. Na tej podstawie trudno planować, realizować i monitorować działania rozwojowe w zakresie danego sportu. Jednocześnie wydaje się, że PZS nie mają wystarczającego potencjału, by takie dokumenty tworzyć we właściwy sposób. Dlatego warto, by PZS podjęły działania w zakresie poprawy swoich kompetencji w obszarze planowania strategicznego
- Dokumenty opracowywane przez związki co do zasady nie stoją w sprzeczności z Programem Rozwoju Sportu. Nic jednak nie wskazuje na to, aby ten dokument stanowił dla polskich związków inspirację przy opracowywaniu ich strategii, planów itp. Realizując m.in. postulat sformułowany w poprzednim punkcie, możliwe byłoby stworzenie spójnego systemu planowania strategicznego, dla którego dokumentem nadrzędnym byłby właśnie *Program Rozwoju Sportu*
- Z przeprowadzonego badania wynika, że PZS nie udostępniają na swoich stronach internetowych wszystkich dokumentów strategicznych/programowych
- Różny jest stopień szczegółowości i jakość zapisów dokumentów opracowywanych przez związki. W tym zakresie przydatne byłoby wprowadzenie pewnych elementów, które ujednoliciłyby podejście do opracowywania dokumentów tego typu
- Dokumenty PZS rzadko odnoszą się do rozwoju sportu powszechnego. Mógłby być to jeden z obszarów uznanych za obligatoryjne do objęcia dokumentami strategicznymi, przy założeniu, że zostaną podjęte starania w zakresie poprzednich postulatów
- Pożądane byłoby włączenie przez związki innych aktorów w procesy decyzyjne dotyczące danego sportu. Partycypacja ma swoje niezaprzeczalne korzyści tak dla jakości koncepcji tworzonych w PZS, jak i dla budowy silnych partnerstwa ze środowiskiem sportowym w kraju
- Dokumenty polskich związków sportowych często bardzo pobieżnie dotyczą tematu promowania i rozwoju danego sportu w różnych grupach wiekowych, w odniesieniu do różnych płci, a także wśród osób niepełnosprawnych
- Kwestie dotyczące etyki nie budzą większych kontrowersji, ponieważ są przez związki regulowane, choć niekoniecznie w ramach odrębnych Kodeksów Etyki. Stosowne zapisy są umieszczane w innych dokumentach istotnych dla działania związków lub są zaczerpnięte z zasad ustanawianych przez organizacje międzynarodowe
- System sprawozdawczości z działalności PZS powinien zostać ustandaryzowany. Obecnie w związkach panuje dowolność w zakresie zawartości sprawozdań z działalności oraz rocznych sprawozdań finansowych, co utrudnia porównywanie działań różnych PZS

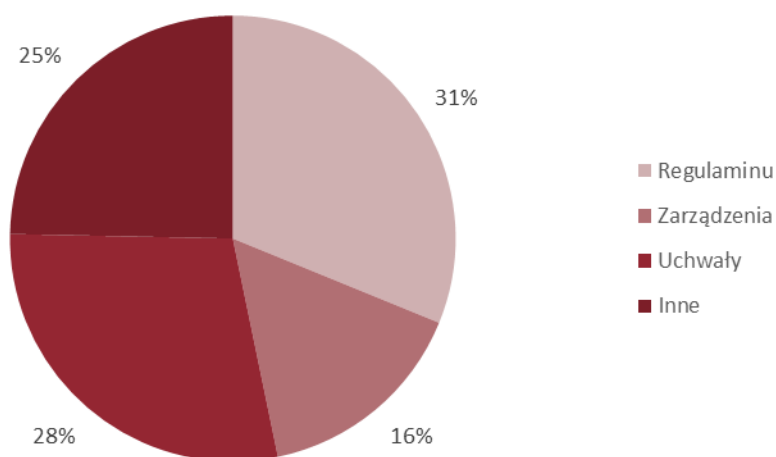
2.2. Analiza działalności polskich związków sportowych pod kątem oceny demokratyzacji i transparentności przyjętego modelu organizacyjnego

2.2.1. Dostępność wiedzy na temat wewnętrznej struktury organów związków

W ramach tej części analizy zespół badawczy weryfikował, czy informacje na temat działalności związków sportowych są dostępne. Przyjrano się nie tylko dostępności informacji na temat struktury związków, ale również sposobów działania organów statutowych, doradczych czy opiniujących.

W tym zakresie bardzo istotne były nie tylko wyniki ankiet z przeprowadzonych z udziałem reprezentantów związków oraz klubów sportowych, lecz również indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami PZS, trenerami i zawodnikami. Dodatkowo zostały wykorzystane wyniki analizy danych przeprowadzonej w ramach monitoringu stron internetowych polskich związków.

Wykres 1. W formie jakich dokumentów zostały ujęte zasady funkcjonowania/działalności Państwa związku?



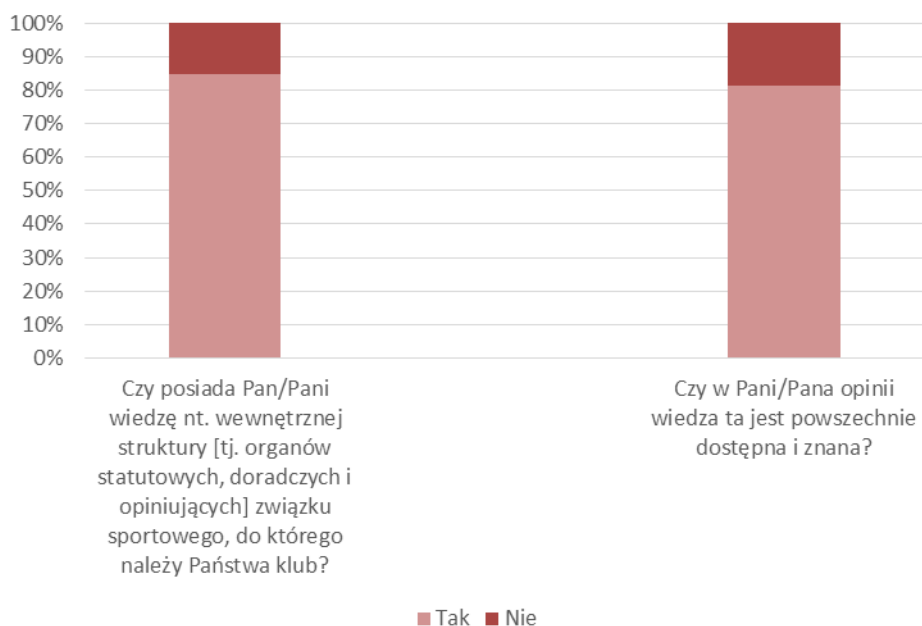
Źródło: badanie PAPI Polskich Związków Sportowych, N=77

Najczęściej związki regulują zasady swojej działalności w ramach opracowywanych regulaminów i uchwał. Zgodnie z deklaracjami PZS **prawie wszystkie dokumenty są dostępne na stronach internetowych** (jedynie Polski Związek Sportów Saneczkowych deklaruje udostępnianie ich wyłącznie w siedzibie związku na wniosek osoby zainteresowanej). Niektóre związki udostępniają swoje dokumenty dodatkowo w siedzibie związku, wywieszane w widocznym miejscu, dostępne dla każdego zainteresowanego²⁰.

Wyniki ankiety internetowej realizowanej z udziałem klubów wskazują, że znaczna większość przedstawicieli klubów **deklaruje znajomość wewnętrznej struktury związku sportowego**, do którego należą. Co więcej, większość respondentów uważa, że **wiedza ta jest powszechna i znana**.

²⁰ Polski Związek Kajakowy, Polski Związek Golfa, Polski Związek Zapaśniczy, Polski Związek Piłki Nożnej, Polski Związek Łyżwiarstwa Szybkiego oraz Polski Związek Łyżwiarstwa Figurowego

Wykres 2. Znajomość wewnętrznej struktury związków przez kluby sportowe oraz ich opinia nt. dostępności wiedzy o tej strukturze



Źródło: badanie CAWI, N(odpowiednio dla poszczególnych pytań)= 383, 326

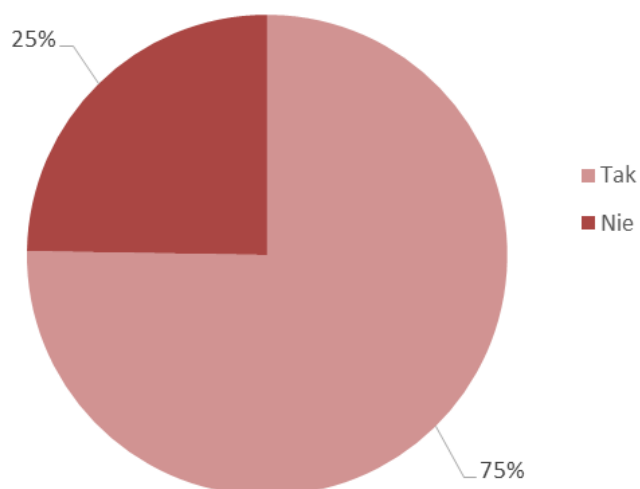
Równie pozytywnie należy ocenić dostępność informacji na temat zasad działania związków sportowych. W tym zakresie zastrzeżeń nie zgłaszali ani trenerzy, ani zawodnicy – uczestnicy wywiadów indywidualnych. Jako główne źródło informacji wskazywano strony internetowe związków oraz w przypadku zawodników samego trenera, który przekazuje istotne informacje dalej.

Analiza stron www wykazała, że **prawie wszystkie związki udostępniły swoje statuty organizacyjne** (jedynie na stronie Polskiego Związku Biathlonu, pomimo linku prowadzącego do statutu nie było możliwe pobranie pliku). Dokument ten był z resztą wskazywany w ramach wywiadów indywidualnych z PZS, jako najważniejszy dla funkcjonowania związków. Znaczna większość stron PZS zawiera również regulaminy, lecz **tylko połowa z nich** (i być może w tym zakresie pożądana byłaby poprawa) opisuje sposób działania Zarządu, np. poprzez publikację misji i zadań związku (Polski Związek Jeździecki), programu działań Zarządu (Polski Związek Badmintonu) lub przynajmniej rozpisanie zakresu kompetencji poszczególnych organów (Polski Związek Lekkiej Atletyki). Do dostępności do informacji tego typu nie mieli natomiast zastrzeżeń ani uczestnicy IDI, ani respondenci ankiety rozesłanej do klubów sportowych.



ankietowanych klubów uznało, że zasady działania ich PZS są dostępne

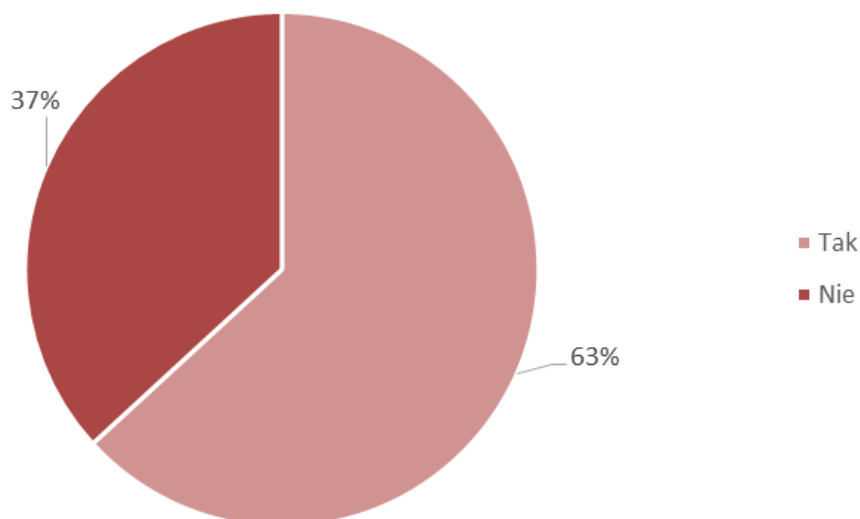
Wykres 3. Czy Pana/Pani zdaniem informacje na temat zasad działania związku, do którego należy Państwa klub są dostępne?



Źródło: badanie CAWI, N=380

Mniej jednoznaczne były natomiast opinie klubów nt. dostępności informacji o działaniach podejmowanych przez organy statutowe, doradcze i opiniujące związków sportowych. Co prawda w dalszym ciągu dominowały opinie pozytywne, ale zwiększył się jednak udział odpowiedzi negatywnych.

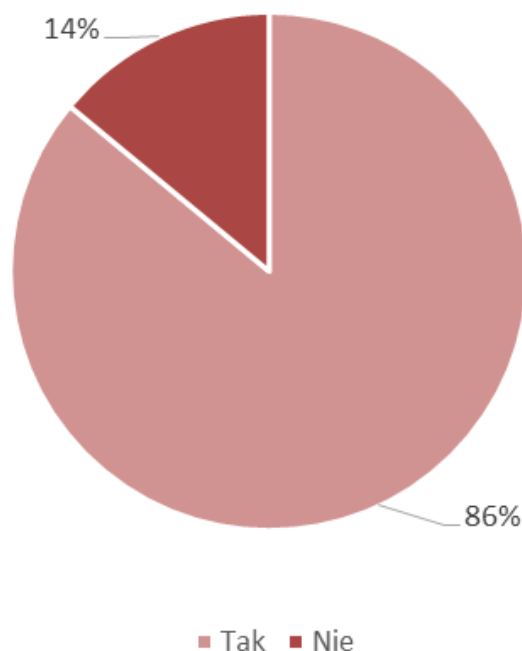
Wykres 4. Czy ma Pan/Pani wiedzę nt. działań podejmowanych przez organy statutowe, doradcze i opiniujące związku sportowego, do którego należy Państwa klub?



Źródło: badanie CAWI, N=383

Należy natomiast odnotować, że wśród osób, które udzielały odpowiedzi pozytywnej na powyższe pytanie dominuje przekonanie, że wiedza ta jest powszechnie dostępna i znana.

Wykres 5. Czy w Pani/Pana opinii wiedza na temat działań podejmowanych przez organy statutowe, doradcze i opiniujące] jest powszechnie dostępna i znana?



Źródło: badanie CAWI, N=243

Znajduje to potwierdzenie w wywiadach z zawodnikami i trenerami, jak również w wynikach analizy stron www związków sportowych, wg której wszystkie związki opublikowały na swoich stronach informacje o władzach kierujących ich pracami. Za wyjątkiem jednego związku wszystkie PZS publikują również informacje o funkcjonujących komisjach i zespołach oraz ich składzie, choć ponad połowa z nich nie decyduje się na ujawnianie informacji

o działaniach ww. gremiów (na stronach 22 związków brak takich informacji). Podejście jest bardzo zróżnicowane i bywa, że różni się w ramach poszczególnych organów samego związku. Część PZS decyduje się wyłącznie na umieszczanie regulaminów dotyczących pracy poszczególnych organów, część zamieszcza na stronie informacje z zebrań Zarządu, część podaje bardziej szczegółowe informacje, ale nie dla wszystkich organów działających w ich strukturze. Pozytywnym przykładem jest tu



Polski Związek Kajakowy, który na swojej stronie internetowej publikuje informacje z zebrań Zarządu, począwszy od roku 2011.

W powyższym zakresie warto rozważyć zobowiązanie związków do zwiększenia transparentności ich działań, poprzez umieszczanie, poza już publikowanymi danymi, również informacji o sposobie działania Zarządów oraz funkcjonujących w ramach związków gremiów.

2.2.2. Struktura zarządcza polskich związków sportowych

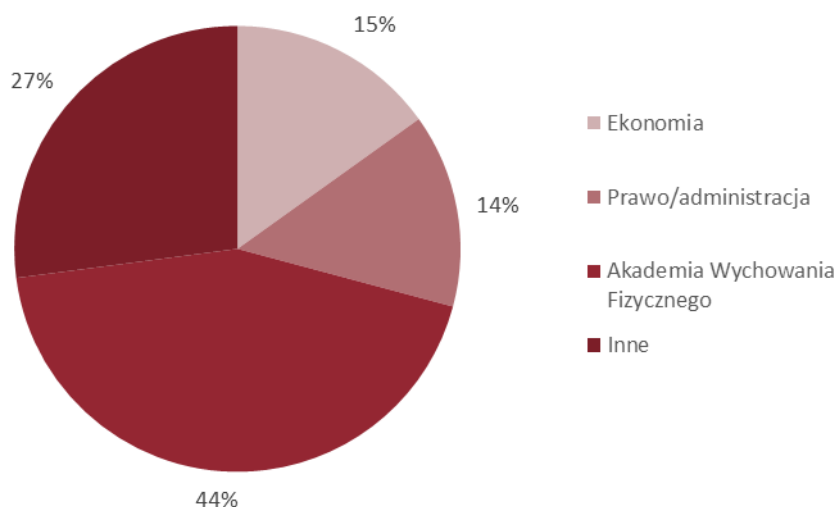
Przedmiotem zainteresowań zespołu badawczego w ramach niniejszej ewaluacji była również struktura zarządcza polskich związków sportowych, w tym m.in. udział kobiet we władzach związków, a także kompetencje zarządcze członków zarządu. Głównym źródłem informacji w tym zakresie był kwestionariusz o charakterze metryczkowym przygotowany przez Wykonawcę, analiza składu struktur zarządczych PZS na podstawie zapisów stron internetowych, a także uzupełniająco wywiady indywidualne z trenerami i zawodnikami.



Wyniki analiz w tym obszarze wskazują, że polskie związki sportowe są organizacjami silnie zmaskulinizowanymi. Świadczy o tym fakt, że zaledwie ok. 11% wszystkich osób wchodzących w skład zarządów poszczególnych związków stanowią kobiety, przy czym w 10 związkach nie znajdziemy w zarządzie żadnej osoby płci żeńskiej. Jedynym PZS, w którym struktury zarządczych jest mniej mężczyzn niż kobiet to Polski Związek Łyżwiarstwa Figurowego, gdzie przy 15 osobach zasiadających w Zarządzie, 9 to kobiety. W drugim w kolejności, Polskim Związku Gimnastycznym, stosunek ten wynosi 10:4.

Analizując kompetencje członków struktur zarządczych przyjrano się ich wykształceniu, doświadczeniu w zakresie uprawiania sportu wyczynowego i w zarządzaniu sportem oraz w przypadku prezesów, długości pełnienia obecnej funkcji. W PZS ponad 68% osób zasiadających w zarządach związków posiada wyższe wykształcenie przy czym sytuacja jest oczywiście zróżnicowana w zależności od związku. W Polskim Związku Łyżwiarstwa Figurowego na przykład wszyscy posiadają takie wykształcenie. Podobnie sytuacja wygląda w Polskim Związku Gimnastycznym, Polskim Związku Siermiernym, Polskim Związku Kajakowym oraz Polskim Związku Golfa.

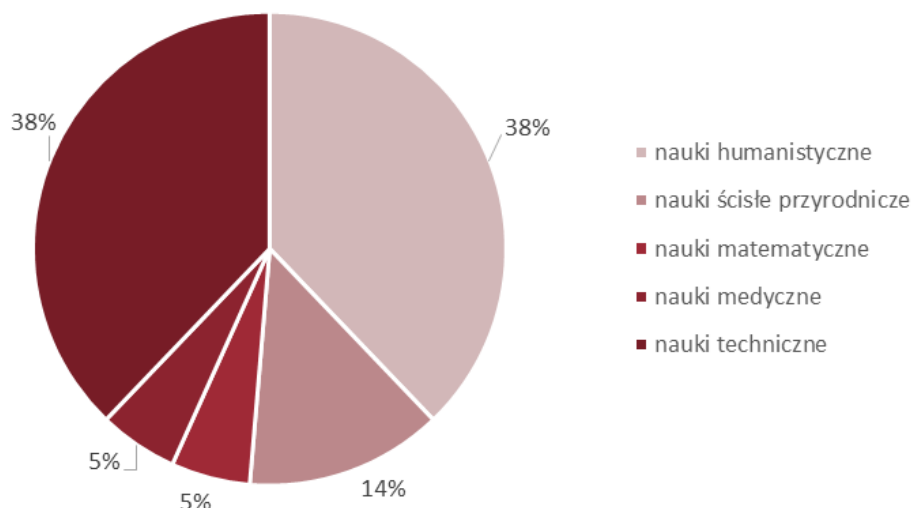
Wykres 6. Dominujące kierunki studiów wśród kadry zarządzającej PZS (w %)



Źródło: badanie PAPI Polskich Związków Sportowych, N=192

Jak widać na powyższym wykresie wśród osób zasiadających w zarządach związków dominują absolwenci AWF oraz osoby mieszczące się w kategorii „inne”, wśród których dominują nauki humanistyczne oraz techniczne.

Wykres 7. Kierunki studiów w ramach kategorii „inne”



Źródło: badanie PAPI Polskich Związków Sportowych, N=37

Ponad połowa (ok. 57%) osób zasiadających w zarządach związków ma za sobą doświadczenia związane z wyczynowym uprawianiem sportu. W przypadku Polskich Związków: Łyżwiarstwa Szybkiego, Gimnastycznego oraz Judo są to wszystkie osoby zasiadające w zarządach. Prawie tyle samo osób (58%) posiada doświadczenie w zarządzaniu sportem.

Pozytywne opinie na temat **doświadczenia i kompetencji** wyrażali uczestnicy wywiadów indywidualnych, którzy zwracali uwagę na fakt, że **osoby zasiadające we władzach związków, przez to że bardzo często sami byli sportowcami, znają dobrze materię, z którą mierzą się na co dzień**. Jednocześnie pojawił się postulat, by **osoby zasiadające w zarządzie lub innych organach związku miały możliwość odbywania szkoleń, które przygotowywałyby do pełnienia ich funkcji**. Obecnie bardzo często osoby obejmujące funkcje w zarządzie, komisjach rewizyjnych, komisjach sędziowskich i innych organach uczą się jak funkcjonować w nowej rzeczywistości dopiero w trakcie wypełniania swoich zadań, co m.in. może rodzić strach przed włączeniem się w procesy decyzyjne czy powodować małą identyfikację ze sprawami będącymi przedmiotem zainteresowania związku. Brak takiego przygotowania może następnie objawiać się słabą reprezentacją na forum zarządu. W ramach wywiadów indywidualnych została przytoczona taka przykładowa sytuacja, w której osoby wstrzymywały się na zebraniach od głosu w kwestiach podstawowych, niekontrowersyjnych, jak np. zgoda na wysłanie zawodnika na zawody.



*Praktycznie na każdym posiedzeniu zarządu
jestem i nie raz mam takie uczucie, że ludzie
nie wiedzą po co tu są [Trener_sport 4]*



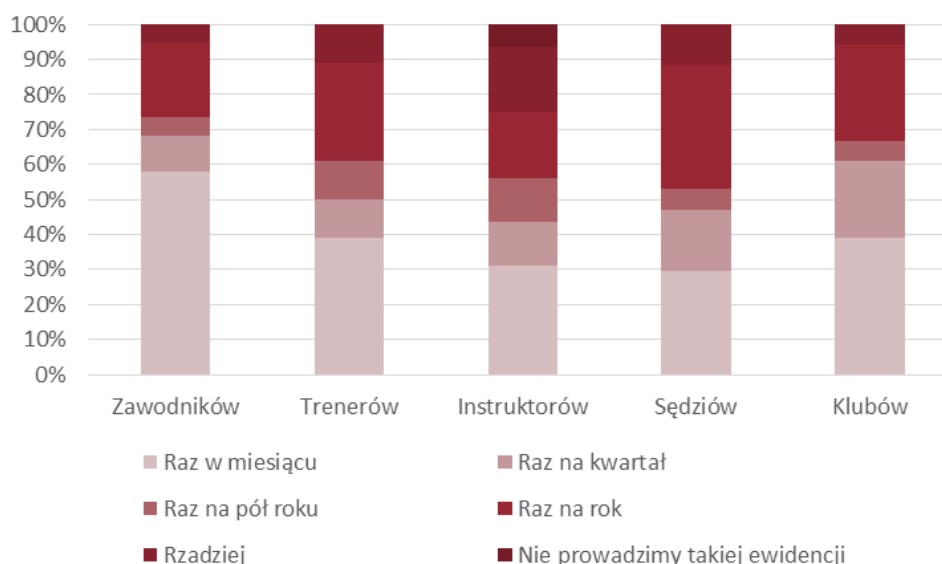
2.2.3. Ewidencja w polskich związkach sportowych

Badając systemy ewidencyjne bazowaliśmy głównie na wynikach ankiet przeprowadzonych wśród przedstawicieli polskich związków sportowych. W przekazywanych kwestionariuszach związki deklarowały prowadzenie następujących ewidencji:

- ➔ zawodników;
- ➔ trenerów;
- ➔ instruktorów;
- ➔ sędziów;
- ➔ klubów.

W ramach badania przyjrzelśmy się również częstotliwości aktualizacji danych w ramach prowadzonych ewidencji. Jak widać na poniższym wykresie, PZS podchodzą do tej kwestii bardzo autonomicznie. Najbardziej powszechnym jest aktualizacja ewidencji w cyklu miesięcznym – robi tak prawie 58% związków przypadku ewidencji zawodników oraz prawie 40% w przypadku ewidencji trenerów i klubów. Aktualizacji raz na rok jest dosyć powszechna w przypadku ewidencji trenerów (ok. 26%), sędziów (ok. 31%) oraz klubów (ok. 26%).

Wykres 8. Częstotliwość aktualizacji ewidencji w PZS



Źródło: badanie PAPI Polskich Związków Sportowych, N=88

Ponadto w ankietach związki informowały o prowadzeniu ewidencji dodatkowych obszarów swojej aktywności - Polski Związek Strzelectwa Sportowego monitoruje w cyklu kwartalnym kursy instruktorskie, Polski Związek Żeglarski na bieżąco prowadzi ewidencję inspektorów technicznych, a Polski Związek Szermierczy ewidencję magazynową (aktualizowaną raz w miesiącu).

Fakt, że te same ewidencje w różnych PZS są aktualizowane w różnym czasie może negatywnie wpływać na kompletność danych statystycznych dotyczących zawodników uprawiających sport wyczynowo (jak również trenerów, instruktorów itp.). W kontekście niedoskonałości systemu sprawozdawczego, o których mowa w *Programie Rozwoju Sportu do roku 2020*²¹ pojawia się też pytanie o wiarygodność przedstawianych przez związki danych. Potwierdzają to analizy danych Głównego Urzędu Statystycznego dotyczące sprawozdawczości związków sportowych, z których wynika, że problemem może być m.in. niewłaściwa interpretacja formularzy GUS przez badane PZS. Niektóre związki w ciągu kolejnych lat zmieniają podejście do przekazywanych informacji, raz raportując dane w zakresie kadr narodowych, innym razem dotyczące reprezentantów Polski. To pociągało za sobą np. znaczne różnice w liczbie zarejestrowanych zawodników w poszczególnych latach, sięgające w niektórych związkach nawet kilka tysięcy. Mając na uwadze powyższe, być może warto rozważyć wprowadzenie ujednoczonych wymogów odnośnie aktualizacji ewidencji – na początku w ramach pilotażu wybranych kategorii. W następnym kroku po ew. skorygowaniu założeń możliwe byłoby ujednoczenie podejścia, w celu pozyskania aktualnych, kompletnych danych statystycznych dotyczących wszystkich ewidencjonowanych obszarów.

PODSUMOWANIE

- Co do zasady PZS udostępniają wiedzę na temat wewnętrznej struktury organów związków. Głównym źródłem informacji w tym zakresie pozostają strony internetowe związków
- Mniej dostępne są informacje na temat działań podejmowanych przez organy statutowe, doradcze i opiniujące związków – w tym przypadku nie wszystkie PZS decydują się na upublicznianie materiałów tego typu, choć patrząc z punktu widzenia transparentności działania powinna być to dobra praktyka
- Kwestia kompetencji i doświadczenia osób odpowiedzialnych za zarządzanie związkami nie budzi większych kontrowersji. Warto jedynie zastanowić się nad podjęciem działań szkoleniowych, które miałyby przygotowywać osoby pełniące funkcje w związkach do wykonywania swoich zadań
- Ewidencja w polskich związkach sportowych wydaje się być prowadzona w sposób kompleksowy, patrząc pod kątem obszarów jakie jej podlegają. Natomiast przyjęta częstotliwość aktualizacji danych, która zależy od zasad przyjętych w danym związku, nasuwa problemów w zakresie pozyskania danych statystycznych

²¹ PRS wskazuje m.in. na niewygaszanie licencji lub podawanie liczby zawodników w oparciu o dane szacunkowe. Więcej: MSiT (2015), *Program Rozwoju Sportu do roku 2020*, str. 51

2.3. Analiza systemu współpracy polskiego związku sportowego

Analizując systemy współpracy polskich związków sportowych przyjrzelśmy się ich relacjom ze zrzeszonymi w nich klubami sportowymi. Analiza objęła zarówno merytoryczne, jak i organizacyjne aspekty tej współpracy. Kolejnym elementem było znalezienie odpowiedzi na pytanie o ocenę współpracy związków z Ministerstwem Sportu i Turystyki oraz podległym mu jednostkom, takim jak Ośrodki Przygotowań Olimpijskich, czy Instytut Sportu - Państwowy Instytut Badawczy w Warszawie²². Przedmiotem naszych analiz była również współpraca związków sportowych ze środowiskiem międzynarodowym.

Głównym źródłem informacji w powyższym zakresie, poza analizą danych zastanych, były wnioski z badań kwestionariuszowych z reprezentantami polskich związków sportowych oraz klubów, a także indywidualne wywiady pogłębione – z reprezentantami związków oraz MSiT, zawodnikami i trenerami.

2.3.1. Współpraca z klubami

Analizując kwestię współpracy polskich związków sportowych z klubami sportowymi skupiliśmy się na następujących jej obszarach:

- Organizacji i prowadzeniu współzawodnictwa sportowego w zakresie danego sportu;
- Popularyzacji i rozwoju sportu w Polsce (w formie profesjonalnej i amatorskiej);
- Prowadzeniu działalności edukacyjnej i wychowawczej w zakresie sportu;
- Ochronie praw i interesów oraz koordynacji działań członków związku, zawodników, instruktorów, trenerów, instruktorów, członków sztabów medycznych, menadżerów, sędziów i działaczy;
- Prowadzeniu doskonalenia kadry trenerskiej i szkolenia zawodników;
- Reprezentowaniu interesów dyscypliny.

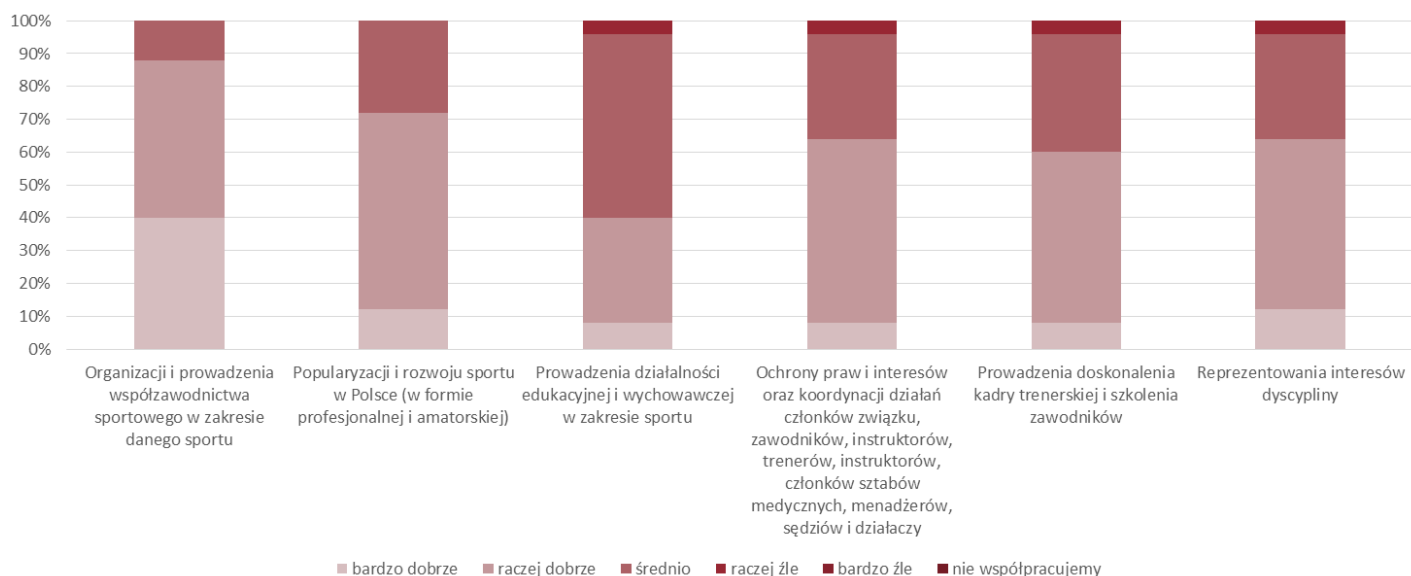
Poniżej zaprezentowane zostały wnioski w zakresie współpracy, zarówno z perspektywy klubów, jak i samych związków – takie podejście pomoże lepiej zrozumieć zastrzeżenia jakie te dwie grupy formułowały wobec wzajemnej współpracy. Ogólna jej ocena wypada jednak dosyć pozytywnie.

Perspektywa związków sportowych

W ramach ankiety PAPI respondenci w większości pozytywnie wypowiedali się na temat współpracy z klubami, choć zależało to od ocenianego obszaru współpracy.

²² Są to dwie z czterech jednostek organizacyjnych podległych Ministrowi Sportu i Turystyki lub przez niego nadzorowanych, zgodnie z Obwieszczeniem Ministra Sportu i Turystyki z dnia 4 listopada 2016 r. w sprawie wykazu jednostek organizacyjnych podległych Ministrowi Sportu i Turystyki lub przez niego nadzorowanych (M.P. poz. 1038)

Wykres 9. Ocena współpracy PZS z klubami sportowymi



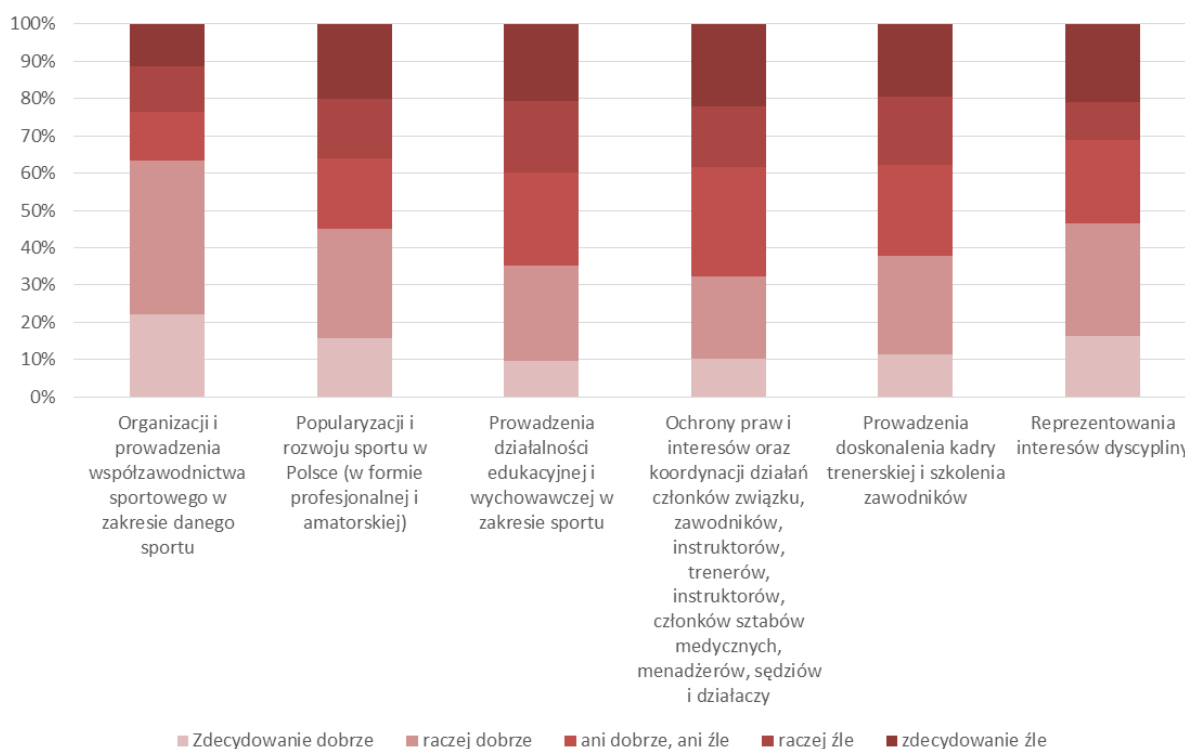
Źródło: badanie PAPI Polskich Związków Sportowych, N (dla poszczególnych kategorii)=25

Najlepiej w tym zakresie wygląda współpraca w **obszarze organizacji i prowadzenia współzawodnictwa sportowego w zakresie danego sportu**. W tym obszarze niewiele ponad 10% respondentów oceniło ją jako średnią. **Przeważają zdecydowanie dobre lub bardzo dobre oceny**. Tylko trochę mniej optymistycznie respondenci wypowiedzieli się o wspólnych działaniach w zakresie popularyzacji i rozwoju sportu w Polsce – przy ok. 30% odpowiedzi, iż współpraca ta układa się średnio, ponownie zdominowały odpowiedzi pozytywne – bardzo dobrze (ponad 10%) oraz raczej dobrze (ok. 60%). Kolejne badane obszary, tj. ochrona praw i interesów, doskonalenie kadry trenerskiej i szkolenia zawodników oraz reprezentowanie interesów danego sportu wykazują zbliżoną tendencję odnośnie odpowiedzi pozytywnych, przy pojawiających się jednak pierwszych bardziej negatywnych opiniach (w każdym z 3 ww. obszarów pojawiły się odpowiedzi „raczej źle”). **Najmniej optymistycznie respondenci wypowiedzieli się natomiast na temat współpracy w zakresie prowadzenia przez kluby działalności edukacyjnej i wychowawczej w zakresie sportu – w tym obszarze mamy ok. 40% odpowiedzi pozytywnych.**

Perspektywa klubów

Dla oceny współpracy związków sportowych z klubami bardziej miarodajna będzie jednak opinia samych klubów, które nie postrzegają jej już tak optymistycznie, jak było to w przypadku samych PZS. Analogicznie jak w przypadku badania PAPI ze związkami, najlepiej oceniona przez kluby została współpraca w obszarze **współzawodnictwa sportowego – ponad 60%** respondentów oceniło ją jako bardzo dobrą lub dobrą, natomiast **ponad 20% badanych** uznało, że układa się ona raczej źle albo zdecydowanie źle.

Wykres 10. Ocena klubów sportowych odnośnie współpracy z PZS

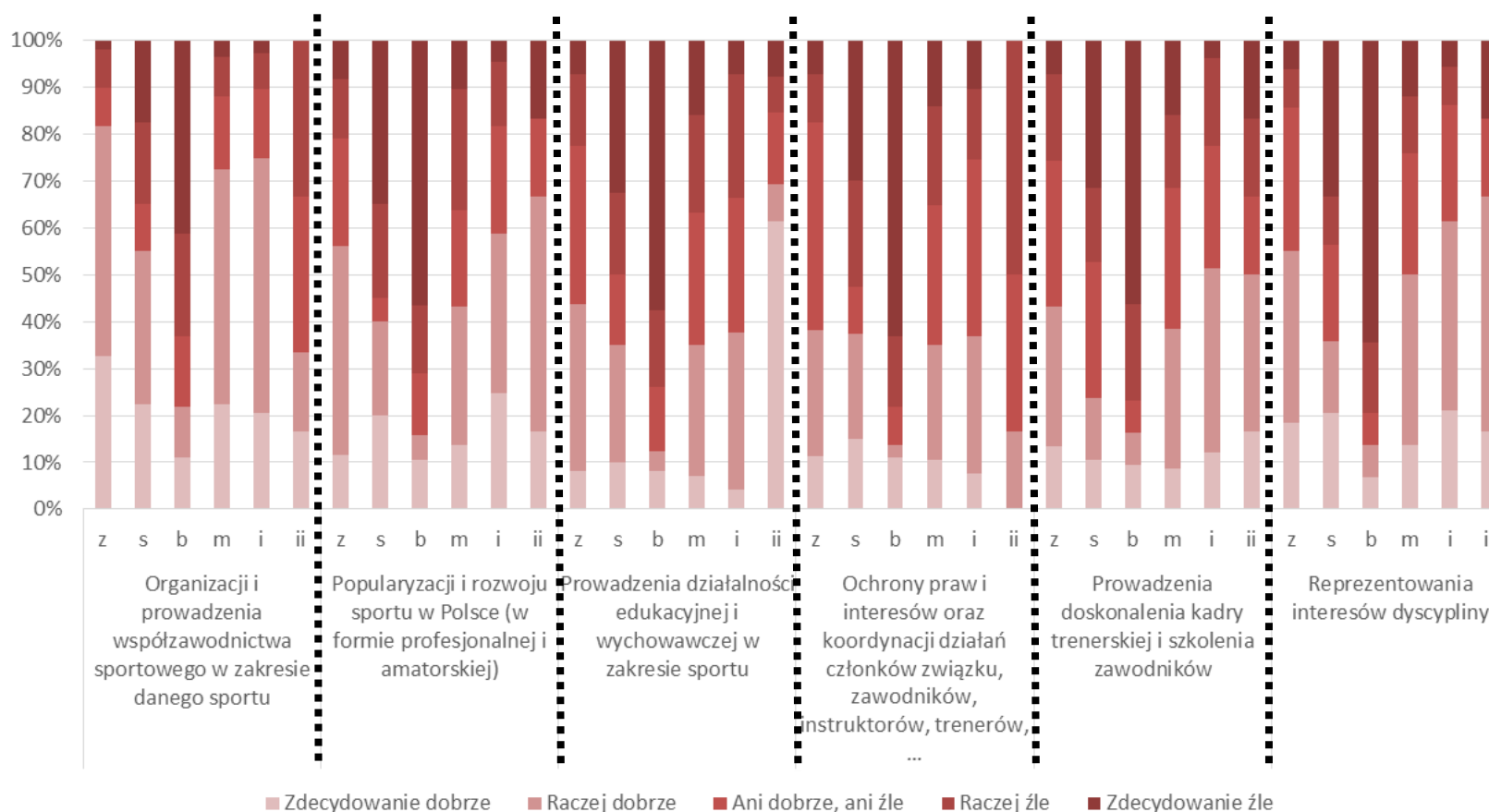


Źródło: badanie CAWI, N(odpowiednio dla poszczególnych kategorii)= 382, 382, 382, 379, 378, 383

Najmniej pozytywnie wypadło, również analogicznie do opinii wyrażanych przez związki w ankietach, **prowadzenie działań edukacyjnych i wychowawczych**, jednak w przypadku klubów różnice w ilości odpowiedzi negatywnych między tym obszarem, a pozostałymi są niewielkie. Więcej ocen negatywnych, niż w przypadku badania związków sportowych, pojawiło się zatem w ramach pytań o prowadzenie działalności edukacyjnej i wychowawczej, ochronę praw i interesów oraz prowadzenie doskonalenia kadry trenerskiej i szkolenia. W podanych wyżej obszarach **bardzo źle lub źle współpracę tę oceniło ok 40% respondentów**, natomiast reprezentowanie interesów dyscypliny ok. 30%.

Poniżej prezentujemy, jak oceniana jest współpraca ze związkami sportowymi w podziale na grupy sportów.

Wykres 11. Ocena klubów sportowych odnośnie współpracy z PZS, wg grup sportów



z – Sporty strategiczne (grupa złota)

s – Sporty ważne (grupa srebrna)

b – Sporty o małym znaczeniu (grupa brązowa)

m – Sporty o minimalnym znaczeniu (poza podium)

i – Zespołowe sporty olimpijskie, grupa I

ii – Zespołowe sporty olimpijskie, grupa II

Źródło: badanie CAWI, Nzłote= 98, Nsrebrne=38, Nbrązowe=73, Nminimalne=58, NI=109, NII=6

W zakresie organizacji i prowadzenia współzawodnictwa sportowego, najlepiej postrzegane są PZS sportów o znaczeniu strategicznym oraz o znaczeniu minimalnym. W sportach zespołowych, pozytywnie oceniono współpracę ze związkami sportów znajdujących się w I grupie. Najniższe oceny przyznawały kluby, których sporty znajdują się w grupie sportów o małym znaczeniu oraz w grupie II – w przypadku sportów zespołowych. Ten dość pozytywny obraz współpracy znalazł odzwierciedlenie w wypowiedziach uczestników wywiadów indywidualnych, którzy z reguły chwalili organizację rozgrywek na poziomie krajowym, przyznawania licencji czy organizację wyjazdów na zawody zagraniczne, itp.



*Nieraz się czekało na tą licencję tydzień, dwa.
A ja dzisiaj z Panem siedzę, klikam i już jutro
ten „Kowalski” może startować na zawodach*
[Trener_sport 4]



W innych sportach opóźnienia w wydawaniu licencji się zdarzają, jednak sporadycznie i nie było to podnoszone jako istotna bariera współpracy.

W ramach badania jakościowego większość trenerów i zawodników chwaliła sobie współpracę ze związkami w zakresie organizacji zawodów. W przypadku imprez krajowych nie jest to jednak regułą, ponieważ wiele zależy od popularności danego sportu. Im bardziej niszowa dyscyplina, tym trudniej znaleźć organizatora. W tym zakresie niektóre związki mogłyby na siebie przyjąć więcej zadań, gdyby dysponowały większymi środkami.

Współpracę w zakresie popularyzacji i rozwoju sportu pozytywnie oceniają kluby z grupy złotej (sporty strategiczne) oraz obu grup sportów zespołowych. Dla sportów z grupy mniej ważnych współpraca w tej sferze układa się zdecydowanie źle (odpowiedzi na poziomie ok. 60%) lub raczej źle (15% odpowiedzi).

Najbardziej oceniana ogólnie współpraca w obszarze prowadzenia przez związki działalności edukacyjnej i wychowawczej nie jest już tak jednoznacznie krytykowana na poziomie poszczególnych grup. W przypadku sportów o małym znaczeniu utrzymuje się opinia negatywna, natomiast w pozostałych grupach oceny negatywne (zdecydowanie zła i raczej zła) nie przekraczają 50%.

W zakresie ochrony praw i interesów ponownie najgorszą ocenę wystawiły związkom kluby z grupy sportów o małym znaczeniu. Zaraz za nimi plasują się sporty zespołowe II grupy. Poziom zadowolenia ze współpracy w tym obszarze w pozostałych grupach jest zbliżony. Nie przekracza jednak 40% (oceny „zdecydowanie dobre” i „raczej dobrze”).

Doskonalenie kadry trenerskiej i szkolenie zawodników to obszar współpracy, który najlepiej oceniany jest w sportach strategicznych oraz o minimalnym znaczeniu. W przypadku sportów zespołowych ze współpracy w tym obszarze zadowolona jest niewiele ponad połowa klubów z obu grup.

Odnosnie reprezentowania interesów dyscypliny w przypadku większości sportów, wśród klubów przeważały pozytywne opinie. Jedynie w grupie sportów o małym znaczeniu negatywne oceny sięgają 80%.

80%

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



Zaraz za nimi lokują się sporty ważne, gdzie w ankiecie odpowiedź „raczej źle” lub „zdecydowanie źle” udzieliło ponad 40% klubów.

2.3.2. Bariery współpracy – perspektywa związków

W ramach badania ankietowego przedstawiciele związków jako **bariery wskazywali kwestie związane z niewystarczającą zdolnością instytucjonalną klubów**, rozumianą m.in. jako niejasna struktura organu zarządzania w klubie, czy w ogóle brak zdefiniowanej struktury organizacyjnej, problemy z terminowym przysyłaniem wymaganych dokumentów czy informacji, duże obciążenie pracą, przy małych zasobach kadrowych, co wynika m.in. z małej atrakcyjności finansowej. Związki wskazywały również na brak przygotowania merytorycznego części działaczy, m.in. niewystarczającą wiedzę dotyczącą przepisów związkowych. Odnosnie wspomnianych braków kadrowych związki zwracały również uwagę na małą liczbę trenerów na etatach w klubach, co wiąże się m.in. z kolejną barierą, jaką wg PZS są ograniczenia finansowe. Związki wskazywały m.in. na brak środków finansowych przeznaczonych na wyposażenie sal gimnastycznych w sprzęt sportowy, które są niezbędne do realizacji procesu treningowego.

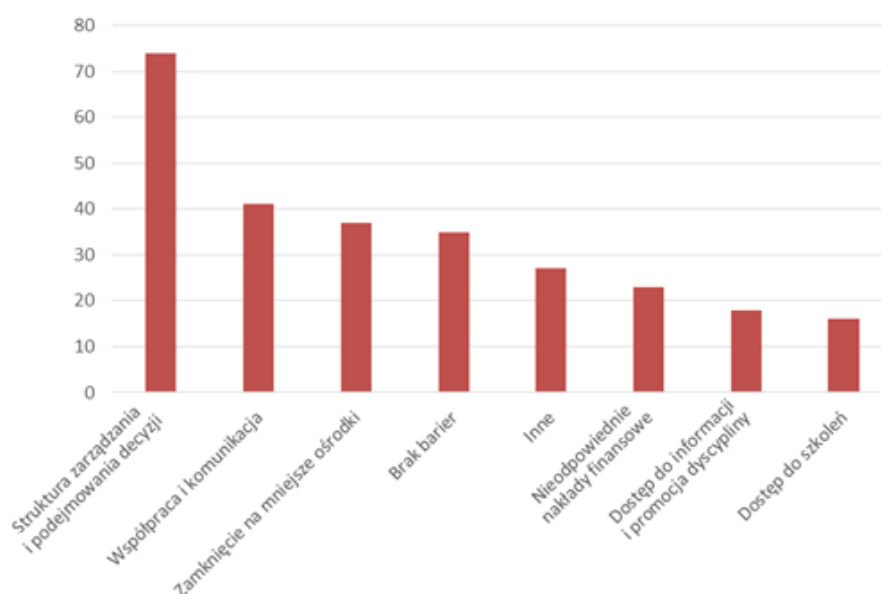
Warunki finansowe działania klubów są zwykle bardzo skromne (ograniczone środki samorządów, wciąż stosunkowo ubogie (w stosunku do wiodących w sporcie krajów) społeczeństwo (rodzice zawodników).

Niewspółmierne do możliwości są więc w Polsce oczekiwania wsparcia ze strony Związku. Rodzi to problemy i frustracje. Kluby są często zainteresowane doraźnym sukcesem zawodników (oczekiwanym np. przez lokalny samorząd), co zwykle „kłóci się” ze strategią Związku rozliczanego za wyniki seniorskie, głównie olimpijskie. IPZS 5 PAPII



2.3.3. Bariery współpracy – perspektywa klubów

Wykres 12. Obszary współpracy ze związkami sportowymi, w których występują bariery – perspektywa klubów



Źródło: badanie CAWI, N=226

Przedstawiciele klubów sportowych, zapytani w ramach badania CAWI o największe bariery we współpracy z polskimi związkami sportowymi, **najczęściej wskazywali na zagadnienie związane**

z niewłaściwą strukturą zarządzania i podejmowania decyzji. W ramach tej grupy zagadnień respondenci wskazywali m.in. na problemy związane z brakami w transparentności podejmowanych działań, podejmowanie działań krótkofalowych, nastawianych na interes osobisty lub klubu, z którym dana osoba jest związana, czy po prostu faworyzowaniem klubów lub nawet zawodników, z których pochodzą członkowie zarządów.

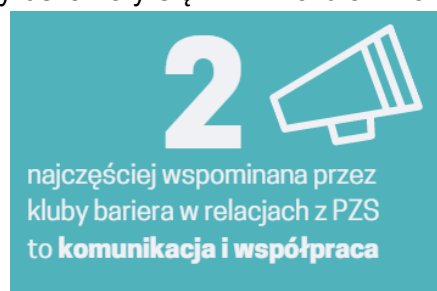


Zarząd i trenerzy kadry dopuszczają tylko swoich zawodników. Nawet jeśli podczas zawodów tworzą "ogony" [Klub_1_CAWI]



W tym obszarze konieczna wydaje się poprawa przejrzystości funkcjonowania niektórych klubów. Elementy wpływające na transparentność były już omawiane we wcześniejszych częściach raportu (np. publikacja informacji o sposobie działania Zarządów związków oraz funkcjonujących w jego ramach organów, szersze stosowanie podejścia partycypacyjnego itp.). **Dodatkowo, być może warto rozważyć przeprowadzenie niezależnego audytu struktur zarządzania w związkach, celem zidentyfikowania rzeczywistych wąskich gardeł występujących w systemie.** Alternatywnie można rozważyć wprowadzenie pewnych rozwiązań ustawowych, które zmniejszą ryzyko występowania zjawisk niekorzystnie wpływających na transparentność pracy związków.

Ten problem łączy się z drugą, najczęściej wspominaną barierą, jaką jest **niewłaściwa współpraca i komunikacja**. Te dane potwierdzają już wcześniejsze spostrzeżenia zespołu badawczego, na etapie analizy dokumentów strategicznych, dotyczące braku partycypacyjnego podejścia. W tej sferze działalności kluby uskarżały się m.in. na brak woli współpracy ze strony niektórych związków, przejawiający się np. brakiem zainteresowania udzielaniem pomocy klubom prowadzącym prace z młodzieżą czy brakiem jakichkolwiek konsultacji decyzji związków z klubami. W opinii przedstawicieli klubów niektóre związki mają tendencję do zamykania się na problemy środowiska zewnętrznego, skupiając się na swojej działalności, nie wykazując specjalnego zainteresowania rzeczywistymi problemami klubów, szczególnie tych mniejszych.



Problemem wydaje się również bywać brak bieżącej wymiany informacji na różnych poziomach. Niektórym klubom brakuje np. informacji o programach z MSiT do których mogą aplikować, nie mówiąc już o wsparciu merytorycznym w konstruowaniu wniosków.

”
Ze Związku nie otrzymujemy żadnych wskazań o możliwości aplikowania o środki w programach MSiT [Klub_2_CAWI]
”

Kluby zwracały również uwagę na przypadki ignorowania korespondencji, jaka trafia do związków lub przewlekłość w odpowiadaniu na nią. Zdarzały się również niezbyt pochlebne opinie odnośnie działań związków mających na celu popularyzację danego sportu – tutaj jako ewentualny powód wskazywano skupienie się PZS na kadrze. To z kolei może wynikać z przyjętego algorytmu podziału środków, biorącego pod uwagę liczbę medali, a abstrahującego od popularności danego sportu (więcej na ten temat w rozdziale 0).

Jako trzecia w kolejności bariera w ankiecie pojawił się brak uwzględnienia w procesie podejmowania decyzji mniejszych ośrodków. Bariera ta wynika m.in. z tego, że mały klub sportowy nie jest w stanie przebić się ze swoimi interesami do centrali, z drugiej zaś strony problemem jest, cytując jedną z wypowiedzi z ankiety:

”
Za małe wychodzenie związków sportowych w dół, tj. do małych klubów sportowych, które borykają się z dużymi problemami. Brak z ich strony pomocy dla najstarszych [Klub_3_CAWI]
”

Powyzsza bariera może stanowić potwierdzenie słuszności tezy, że większe włączenie klubów sportowych w procesy zarządcze może w przyszłości wzmocnić partnerstwo.

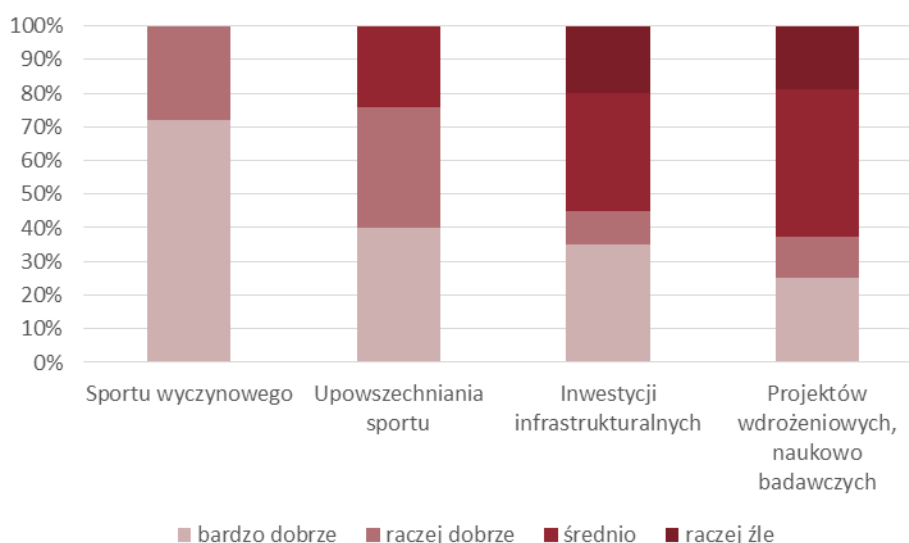
Dla niektórych klubów barierą we współpracy może być po prostu położenie geograficzne. Zdarza się bowiem, że jeśli związki podejmują jakieś działania promocyjne, szkoleniowe nie zawsze informacja o nich dochodzi do klubów z małych miast.

2.3.4. Współpraca z Ministerstwem Sportu i turystyki oraz jednostkami nadzorowanymi

W ramach tego obszaru badania przyjrano się współpracy związków z Ministerstwem Sportu i Turystyki, Ośrodkami Przygotowań Olimpijskich oraz Instytutem Sportu – Państwowym Instytutem Badawczym w Warszawie. Głównym źródłem danych były wyniki ankiet PAPI wśród przedstawicieli PZS oraz wywiady indywidualne.

Co do zasady współpraca z MSiT nie budziła zastrzeżeń respondentów – ani w trakcie wywiadów indywidualnych, ani w ramach przeprowadzonej wśród związków ankiety.

Wykres 13. Ocena współpracy z Ministerstwem Sportu i Turystyki – perspektywa PZS



Źródło: badanie PAPI Polskich Związków Sportowych, N(oddzielnie dla każdego obszaru)=25

Związki sportowe najlepiej oceniły współpracę z MSiT w zakresie sportu wyczynowego, gdzie udzielono tylko odpowiedzi „bardzo dobrze” i „raczej dobrze”. Dobrze wypada również współpraca w obszarze upowszechniania sportu, w którym pozytywne opinie stanowiły ponad 75% odpowiedzi.

Współpraca w zakresie inwestycji infrastrukturalnych została oceniona pozytywnie przez niecałe 43% respondentów. **Pojawiły się natomiast jej negatywne oceny, sięgające 20%** odpowiedzi. Wywiady z MSiT wykazały jednak, że Ministerstwo jest otwarte na współpracę w zakresie poprawy infrastruktury i stara się pomagać w miarę potrzeb. W wielu przypadkach problemem jest natomiast bierna postawa samych PZS. Przykładowo - spotkań ze związkami dotyczących m.in. problemów oraz planowanych działań było na przestrzeni kilku lat ok. 20. Większość z nich (ok. 80-90%) odbywała się natomiast z inicjatywy Departamentu Infrastruktury Sportowej, a nie na prośbę związków. Pomimo, że podczas nich PZS wielokrotnie artykułowały swoje potrzeby, deklarowały przeprowadzenie inwentaryzacji potencjałów, określenie wymagań funkcjonalnych dotyczących infrastruktury itp., nie miało to przełożenia na dalsze działania ze strony związków.

Negatywne oceny pojawiały się również w zakresie wspólnej realizacji projektów wdrożeniowych i naukowo-badawczych. **W obu tych kategoriach negatywne opinie nie przeważają jednak nad dobrymi ocenami.**

Przykładowe czynniki, które mogą negatywnie wpływać na ocenę współpracy z MSiT w poszczególnych ww. aspektach można pogrupować w następujące bloki zagadnień.

Schemat 2. Przykładowe obszary, w których wg związków występują trudności we współpracy z MSiT



Źródło: opracowanie własne na podstawie PAPI

Z drugiej jednak strony są to jedynie przykładowe bariery wskazane w przez niektóre związki w kwestionariuszach, zaś w ramach ankiet więcej niż barier współpracy podano przykładów dobrych praktyk, które *de facto* były bardziej pozytywnymi opisami codziennych kontaktów na linii MSiT – związki, niż rzeczywistymi opisami praktyk, które można by zastosować szerzej. Ponadto, formułowane przez niektóre związki zastrzeżenia do częstych zmian opiekunów powinny zostać zestawione z informacjami ze strony MSiT w zakresie uzasadnienia stosowania takiego rozwiązania. Rotacja kadrowa jest bowiem świadomie stosowanym rozwiązaniem, które ma zapobiec powstawaniu relacji na linii opiekun-związek, które mogłyby rzutować na transparentność działań.

Związki doceniły m.in. **zaangażowanie i chęć pomocy opiekunów, dobrą komunikację z ministerstwem, sprawny przekaz informacji, pomoc przy interpretacji dokumentów.** W ankietach zwrócono również uwagę na efektywne wspomaganie w zakresie szkolenia kadr narodowych, próby udrażnianie procedur administracyjnych wynikających z obowiązujących przepisów, wspomaganie inicjatyw związanych z upowszechnianiem sportu dzieci i młodzieży. Związki chwaliły też szybki kontakt z ministrami, dyrektorami departamentów w sprawach wymagających pilnych decyzji, czy wsparcie merytoryczne w sprawach przepisów prawnych i finansowych dotyczących rozliczeń dotacji.

Dobrym podsumowaniem tej części analizy była jedna z odpowiedzi na pytanie otwarte dotyczące współpracy z MSiT.

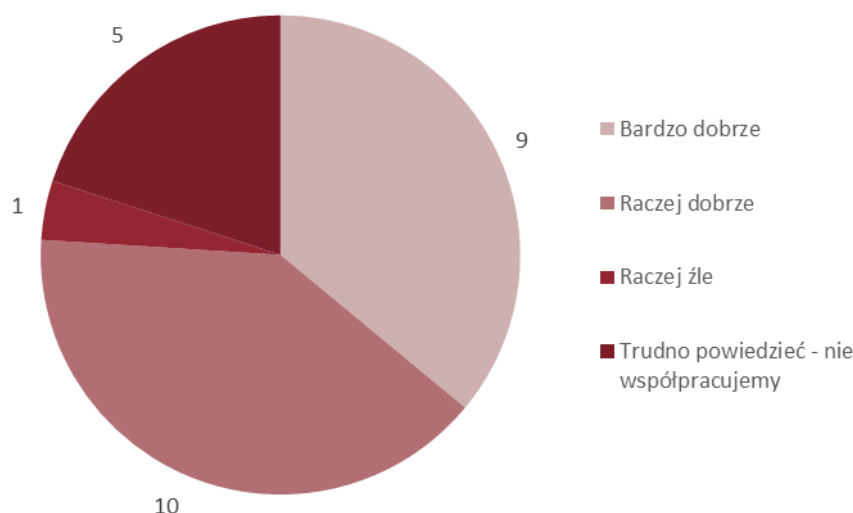


Dobra współpraca z Ministerstwem to przede wszystkim dobra współpraca z ludźmi, którzy są pracownikami Ministerstwa. Ministerstwo, tak jak każda inna organizacja to przede wszystkim ludzie a nie budynki. To ludzie kreują rzeczowość w organizacji. Jeśli są pomocni, rozumieją potrzeby związku, chcą współpracować i pracują z nami na wspólny cel, to tylko takiej współpracy sobie możemy życzyć! [PZS_4_PAPI]



Kolejnym przedmiotem analiz była współpraca związków z Ośrodkami Przygotowań Olimpijskich. **W ankietach z przedstawicielami związków została ona oceniona pozytywnie.**

Wykres 14. Jak oceniają Państwo współpracę z Ośrodkami Przygotowań Olimpijskich?



Źródło: badanie PAPI Polskich Związków Sportowych, N=25

Oceny te potwierdzają wypowiedzi uczestników wywiadów indywidualnych – przedstawiciele PZS, trenerów i zawodników. Respondenci zwracali uwagę m.in. na bardzo dobre wyżywienie, dobre zaplecze socjalne oraz specjalistyczne.

Ewentualne zastrzeżenia pojawiały się w przypadku wybranych dyscyplin i kierowane były do konkretnych ośrodków, w których ze względu na specyfikę danego sportu są trudności z organizacją spotkań. Inne uwagi poruszały kwestie bardziej szczegółowe - COS-OPO w Giżycku na przykład, wg wypowiedzi jednego z respondentów, nie jest dostosowany pod względem noclegowym do gości zagranicznych. Jeden z respondentów zwrócił również uwagę na pewnego rodzaju barierę finansową, związaną z ustaloną odgórnie, jednolitą stawką dla uczestnika. Pojawiła się propozycja, aby dyrektorzy COS mieli większą możliwość negocjowania niższych stawek, szczególnie w okresach tzw. martwych (np. miesiące jesienne). Zwrócono również uwagę na fakt, że ośrodki dobrze wyposażone, wykorzystywane również komercyjnie charakteryzuje większe obłożenie, co niekiedy utrudnia organizację spotkań.

Jednocześnie **należy zwrócić uwagę na mogącą pojawić się konkurencję ze strony komercyjnych ośrodków**, nie podlegających nadzorowi MSiT. Tutaj szczególnie chwalony był ośrodek w Kleszczowie, który oferuje bardzo dobrą bazę infrastrukturalną oraz socjalną. W tym kontekście być może warto niwelować, w miarę możliwości, pojawiające się nawet sporadycznie zastrzeżenia co do warunków panujących w COS-OPO.

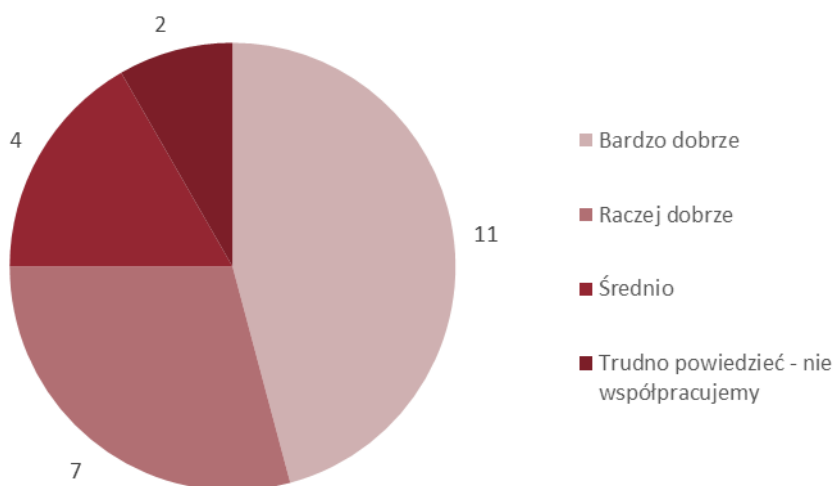
Zdjęcie 3. Od góry: boisko w COS-OPO w Wałczu oraz boisko w Solpark Kleszczów



Źródło: Maciej Kolczyński

Równie pozytywna była ocena przez związki współpracy z Instytutem Sportu – Państwowym Instytutem Badawczym (IS-PIB), choć pewne zastrzeżenia zostały sformułowane na poziomie wywiadów indywidualnych.

Wykres 15. Jak oceniają Państwo współpracę z Instytutem Sportu - Państwowym Instytutem Badawczym w Warszawie?



Źródło: badanie PAPI Polskich Związków Sportowych, N=24

Co do zasady współpraca związków z IS-PIB układa się bardzo dobrze. Zawodnicy i zawodniczki poddawani są w Instytucie m.in. badaniom wydolnościowym i antydopingowym. Instytut prowadzi również konsultacje w zakresie sportu młodzieżowego, realizuje wsparcie kadry (zwrócił na to uwagę np. związek hokeja na trawie). W ramach usług oferowanych przez IS-PIB możliwe jest również skorzystanie z doradztwa. Respondenci zwracali uwagę na profesjonalną i sprawną obsługę. Zdarza się, że pracownicy instytutu jeżdżą na zgrupowania z zawodnikami, podczas których stale monitorują stan zdrowia kadry. Ośrodek też z własnych środków inicjuje badania zawodników.

Z drugiej strony pojawiały się głosy, że **współpracę utrudnia brak środków finansowych** (Polski Związek Koszykówki). Jedna z bardziej negatywnych opinii kwestionowała natomiast zakres oferty od strony badań diagnostycznych – nie ma możliwości przeprowadzenia badań wyjazdowych co sprawia, że zainteresowani muszą jeździć do Warszawy, co jest czaso- i kosztochłonne. Między innymi dlatego diagnostyka w niektórych związkach jest prowadzona poza IS-PIB. Przyczynia się do tego również wskazany przez jednego z respondentów długi czas oczekiwania na wyniki.

Gdyby IS-PIB miał swoje oddziały umieszczone nie tylko w Warszawie, ale też innych miastach Polski, wówczas ta współpraca mogłaby być jeszcze lepsza.

DOBRA PRAKTYKA - AKADEMIA TRENERSKA

Akademia Trenerska to projekt Ministerstwa Sportu i Turystyki, za którego koordynację odpowiada IS-PIB. Jej głównym celem jest podnoszenie poziomu wykształcenia trenerów i rozwój umiejętności, które pozwolą przełożyć zdobytą wiedzę na praktykę. Akademia prowadzi również promocję szkoleniowców oraz umożliwia stworzenie społeczności trenerskiej w Polsce. Akademia prowadzi działalność edukacyjną, realizując różne formy kształcenia i doskonalenia zawodowego kadr sportowych:



- tematyczne kursy składające się z warsztatów, wykładów i zajęć praktycznych, realizowane przez polskich i zagranicznych ekspertów,
- stronę internetową, która poza działaniami edukacyjno-informacyjnymi jest platformą komunikacji dla uczestniczących w Akademii trenerów,
- publikacje – najnowsze pozycje książkowe i czasopisma naukowo-metodyczne,
- indywidualne konsultacje z ekspertami z kraju i zagranicy, dotyczące zagadnień związanych z treningiem,
- indywidualne praktyki badawcze w wybranych zakładach naukowych Instytutu Sportu lub jednostkach współpracujących.

2.3.5. Współpraca ze środowiskiem międzynarodowym

Współpraca międzynarodowa związków to przede wszystkim współpraca z międzynarodową federacją właściwą dla danego sportu. W toku realizacji badania zespół badawczy ustalił, że **ocena tej współpracy z perspektywy związków sportowych wypada bardzo dobrze**. Wypowiedzi respondentów w ramach badania PAPI zdominowały odpowiedzi „bardzo dobrze” i „raczej dobrze”.

W tym obszarze udało się jednak również zidentyfikować pewne bariery. Jedną z nich była **bariera językowa**, utrudniająca komunikację z federacją oraz kwestie związane z finansowaniem, które pojawiły się w kontekście braku środków po stronie związku na udział w organizowanych zjazdach, sympozjach czy kongresach. W opinii jednego z respondentów federacje przyzwalają również na nadmiernie wysokie koszty uczestnictwa narzucane przez bezpośrednich organizatorów imprez mistrzowskich. W sytuacji ograniczonych zdolności finansowych polskich związków jest to czynnik utrudniający współpracę. W dwóch przypadkach związki narzekały na **zbyt dużą komercjalizację działalności federacji**, czego przejawem mają być np. zmiany programów imprez mistrzowskich – zdarza się, że godziny rozgrywania zawodów są przesuwane ze względów komercyjnych.

Poza międzynarodową federacją właściwą dla ich sportu polskie związki sportowe w większości przypadków współpracują również z innymi podmiotami działającymi poza granicami naszego kraju. Najczęściej związki deklarowały współpracę z federacjami europejskimi danego sportu, następnie z organizacjami, które nie mają charakteru federacji, ani związku, tj. np. Światowa Agencja Antydopingowa, Sportowy Sąd Arbitrażowy, Polski Komitet Olimpijski, Europejskie Stowarzyszenie Komitetów Olimpijskich czy Międzynarodowy Komitet Olimpijski.

Istotnym wyznacznikiem współpracy PZS na forum międzynarodowym może być liczba osób z ramienia związków zasiadających w organach międzynarodowych organizacji sportowych właściwych dla poszczególnych sportów. W chwili powstawania raportu w różnego rodzaju gremiach zasiadało 39 osób z Polski. Do ubiegłego roku najbardziej liczną reprezentację mieliśmy w UEFA. W związku z wygaśnięciem mandatu 10 członkom Unii obecnie najwięcej przedstawicieli PZS zasiada w AIBA²³ (6 członków, których mandat wygasa w 2018 r.).

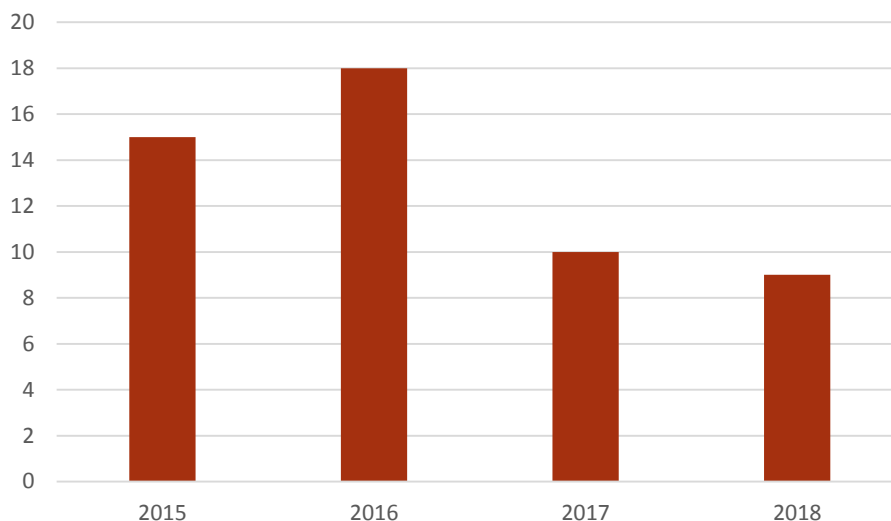
Przykład AIBA ilustruje zaobserwowaną tendencję, do zmniejszania się reprezentacji Polaków w organach międzynarodowych organizacji sportowych. W roku 2018 oprócz wygaśnięcia mandatu naszych rodaków w Międzynarodowym Stowarzyszeniu Boksu nie będziemy już mieli swoich reprezentantów w IGEQ²⁴ oraz FEI²⁵. Rok wcześniej kończy się mandat polskich przedstawicieli w 5-ciu organizacjach (łącznie 10 osób), zaś w roku bieżącym z pełnioną funkcją pożegnali lub pożegnają się członkowie organów aż 9-ciu organizacji (co daje liczbę 18 osób).

²³ Międzynarodowe Stowarzyszenie Boksu, ang.: *International Boxing Association*.

²⁴ Międzynarodowa Grupa Kwalifikacji Jeździeckiej, ang.: *International Group for Equestrian Qualification*

²⁵ Międzynarodowa Federacja Jeździecka, fr.: *Fédération Equestre Internationale*

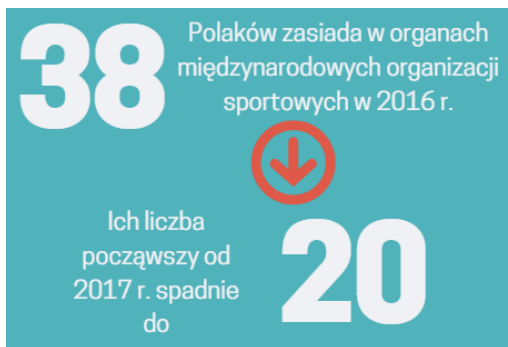
Wykres 16. Liczba przedstawicieli PZS, których mandaty w organizacjach międzynarodowych wygasną w latach 2015-2018 (n=37)



Źródło: MSiT

Tym samym głos Polski na arenie międzynarodowej może się stawać z roku na rok coraz mniej słyszalny. Dlatego sugerujemy, by PZS zintensyfikowały swoje działania w celu wyłonienia osób, które mogłyby ubiegać się o funkcje w organach międzynarodowych organizacji sportowych właściwych dla poszczególnych sportów.

Ta kwestia była z resztą sygnalizowana przez jednego z trenerów podczas wywiadu pogłębionego



”
Ludzie się liczą z federacjami które mają przedstawicieli we władzach międzynarodowych. I na przykład u nas to kuleje , bo w tym momencie jest chyba jeden pan jest tylko we władzach międzynarodowych (...) I tu mi się wydaje, że powinna być rola związku taka, żeby jednak tych... no wiadomo, kto swoich wpycha z tym się bardziej liczą [Trener_sport 2].
 ”

PODSUMOWANIE

- W zakresie współpracy z klubami najlepiej ocenianym obszarem, szczególnie w sportach o znaczeniu strategicznym oraz o znaczeniu minimalnym, jest organizacja i prowadzenie współzawodnictwa sportowego w zakresie danego sportu. Najgorzej sytuacja wygląda w przypadku prowadzenia działań edukacyjnych i wychowawczych - w tym zakresie najsłabsze oceny uzyskała ona w grupie sportów o małym znaczeniu
- Przedstawiciele klubów sportowych za największe bariery we współpracy ze związkami wskazują niewłaściwą strukturę zarządzania i podejmowania decyzji. W tym obszarze konieczne jest zwiększenie przejrzystości działań związków
- Warto rozważyć przeprowadzenie niezależnego audytu struktur zarządzania w związkach, celem zidentyfikowania rzeczywistych wąskich gardeł występujących w systemie
- Związki nie zawsze traktują kluby sportowe jak partnera, czego przejawami są m.in. słaby przepływ informacji, ignorowanie potrzeb małych klubów/klubów pracujących głównie z młodzieżą
- Współpraca związków z MSiT oraz Ośrodkami Przygotowań Olimpijskich i Instytutem Sportu – Państwowym Instytutem Badawczym jest przez te pierwsze oceniana pozytywnie i warto, by w podobnym duchu była kontynuowana, przy uwzględnieniu pewnych zastrzeżeń sformułowanych w raporcie
- Współpraca międzynarodowa związków to przede wszystkim, bardzo dobrze oceniana przez PZS, współpraca z międzynarodową federacją właściwą dla danego sportu. Oprócz tego polskie związki sportowe najczęściej współpracują z federacjami europejskimi danego sportu. Bariera w tym zakresie jest nieznanomość języków obcych
- Udział przedstawicieli Polski w organach międzynarodowych organizacji maleje – PZS powinny podjąć w tym zakresie środki zaradcze

2.4. Ocena finansowania działalności polskich związków sportowych (pod kątem dywersyfikowania i sprawiedliwości przydzielania dotacji)

Ocena finansowania działalności polskich związków sportowych dokonana została w oparciu o badanie danych zastanych (m.in. statuty PZS, odpowiednie akty prawne, dokumenty strategiczne MSiT), badanie ankietowe PZS, wywiady indywidualne z przedstawicielami PZS oraz trenerami i zawodnikami.

Funkcjonowanie Polskich Związków Sportowych jest usankcjonowane w Ustawie o sporcie²⁶, a w sprawach nieuregulowanych w ustawie do polskiego związku sportowego stosuje się odpowiednio przepisy ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach²⁷. Sposób uzyskiwania środków finansowych oraz ustanawiania składek członkowskich powinien być ustalony w statucie PZS. I tak też jest w przypadku wszystkich PZS, które udostępniają swój statut na stronach internetowych²⁸. Większość związków wśród źródeł finansowania najczęściej wskazuje następujące pozycje:

- wpływy z zawodów organizowanych przez dany związek,
- składki członkowskie,
- dotacje i subwencje,
- darowizny, spadki, zapisy (także środki otrzymane od sponsorów),
- dochody z działalności gospodarczej,
- opłaty licencyjne i koncesyjne, i inne.

Jest to bardzo szeroki wachlarz pozycji, jednak w rzeczywistości widać, że w większości związków zdecydowanie przeważa udział środków pochodzących z MSiT.

2.4.1. Źródła finansowania PZS

Z przeprowadzonego badania ilościowego PZS wynika, że **wszystkie związki sportowe korzystają z dotacji MSiT, natomiast żaden – ze środków pochodzących z funduszy europejskich²⁹ czy wpłat 1% z podatku dochodowego od osób fizycznych**. O ile jeszcze większe zrozumienie znajduje fakt, że PZS nie korzystają ze środków pochodzących z funduszy europejskich, gdyż może się to wiązać ze skomplikowaną dla nich procedurą zarówno ubiegania się o środki, ich wydatkowania, jak i rozliczania, o tyle – dziwi bardzo, że PZS nie wykorzystują możliwości, jakie daje posiadanie statusu organizacji pożytku publicznego (OPP). Tylko jeden ze związków posiada status OPP³⁰, ale i tak nie zadeklarował żadnych przychodów z tytułu wpłat 1% z podatku dochodowego od osób fizycznych. Zespół badawczy rekomenduje uzyskanie statusu OPP wszystkim PZS, a także aktywną kampanię na rzecz pozyskiwania wpłat z tytułu 1% z podatku dochodowego od osób fizycznych.

²⁶ Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie (Dz. U. 2010 Nr 127 poz. 857 z późn. zm.)

²⁷ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz. U. Dz.U. 1989 Nr 20 poz. 104 z późn. zm.)

²⁸ W toku badania zespół badawczy nie znalazł na stronach www statutu tylko dla Polskiego Związku Biathlonu, na którego stronie jest niedziałający link do pliku.

²⁹ W badaniu jakościowym tylko jeden związek przyznał, że korzystał ze środków europejskich – była to inicjatywa Equal w latach 2004-2006.

³⁰ Wg informacji otrzymanych z MSiT tylko Polski Związek Golfa posiada status OPP.

W przypadku innych środków publicznych – korzysta z nich 52% PZS, jednak w bardzo niewielkim zakresie – w przypadku aż 10 związków udział tych środków w budżecie nie przekracza 5% (a nawet - 4%), a tylko 1 związek – Związek Piłki Ręcznej w Polsce - deklaruje udział innych środków publicznych na poziomie powyżej 10%. Są to najczęściej środki pochodzące z PKOL lub jst.



Innym ze źródeł finansowania PZS są środki pochodzące ze składek członkowskich – tylko 2 z badanych związków nie pobierają takich składek - Polski Związek Koszykówki oraz Polski Związek Żeglarski. W pozostałych - stanowią one od 0,01% do 40%. W przypadku 19 PZS udział tych środków jest do 5% w budżecie, a w przypadku tylko 2 – przekracza 15%.

Tabela 3. Udział źródeł finansowania innych niż dotacje z MSiT w budżecie PZS

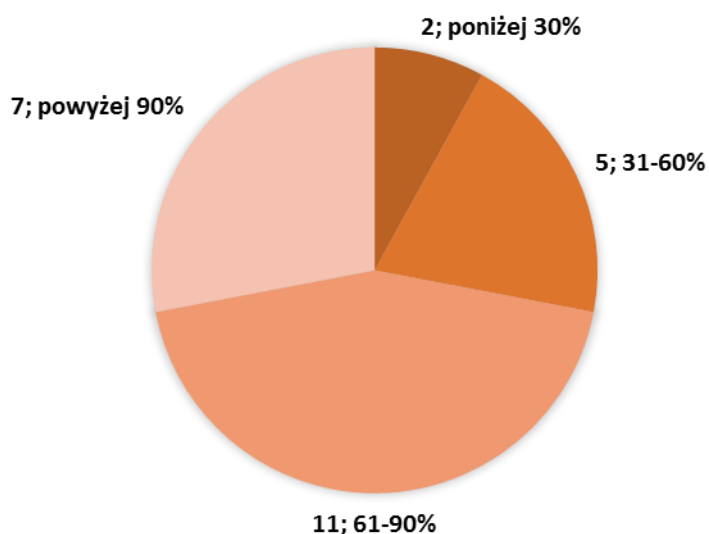
| Typ środków/udział w budżecie | Środki publiczne inne – | Składki członków związku | Środki sponsorskie | Inne źródła |
|-------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------|-------------|
| 0% | 12 | 2 | 5 | 4 |
| do 5% | 10 | 19 | 10 | 5 |
| 6-10% | 2 | 1 | 4 | 5 |
| 11-15% | 1 | 1 | 2 | 3 |
| powyżej 15% | 0 | 2 | 4 | 8 |
| Suma | 25 | 25 | 25 | 25 |

Źródło: badanie PAPI Polskich Związków Sportowych, N=25

Kolejnym ze źródeł finansowania PZS są wpłaty od sponsorów – w tym przypadku tylko 5 na 25 zapytanych związków nie korzysta z tej formy finansowania. W przypadku pozostałych – dla 6 PZS stanowią one więcej niż 10% budżetu, dla 4 – między 6-10%, a dla pozostałych 10 – poniżej 5% budżetu.

21 PZS wymieniło też inne źródła finansowania budżetu związku takie, jak sprzedaż biletów na imprezy sportowe, opłaty licencyjne, opłaty startowe, subwencje czy darowizny. Dla 11 PZS – są to środki dosyć znaczące – gdyż przekraczają 10% budżetu danego związku, z czego – w przypadku 4 – to środki między 11 a 20%, kolejnych 4 – między 21 a 30%, a 3 – powyżej 30%. Dla 10 PZS inne źródła finansowania stanowią do 10% budżetu.

Wykres 17. Udział środków z dotacji MSiT w całkowitym budżecie związku



Źródło: badanie PAPI Polskich Związków Sportowych, N=25

Zdecydowanie inaczej przedstawia się sytuacja w odniesieniu do dotacji MSiT dla związku. **Tylko w dwóch związkach udział środków pochodzących z dotacji MSiT dla związku stanowią mniej niż 30%** (są to Polski Związek Piłki Nożnej oraz Polski Związek Golfa). W przypadku 5 przebadanych związków – udział ten wynosi między 31 a 60%, w przypadku 7 – powyżej 90%. Najwięcej przebadanych związków odnotowuje udział środków z dotacji MSiT na poziomie od 61 do 90%. Poniższa tabela prezentuje sytuację udziału w budżecie PZS środków z dotacji MSiT w podziale na poszczególne grupy sportów.

Tabela 4. Udział środków z dotacji MSiT w budżecie PZS w podziale na poszczególne grupy sportów.

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

Źródło: badanie PAPI Polskich Związków Sportowych, N=25

Z powyższej tabeli można zauważyć, że w przypadku wszystkich PZS sportów o dużym znaczeniu („srebrnych”), które odesłały ankietę, środki z dotacji MSiT stanowią od 31 do 90% budżetu danego związku. W przypadku pozostałych grup sportów ten rozkład nie jest tak homogeniczny. Wśród PZS sportów strategicznych (zarówno drużynowych, jak i indywidualnych) to zróżnicowanie jest największe. Może to wynikać z często przywoływanej „medialności”, czy też popularności tych sportów, które przyciągają większą liczbę sponsorów, tym samym zmniejszając udział dotacji MSiT w całości budżetu będącego w gestii poszczególnych PZS.

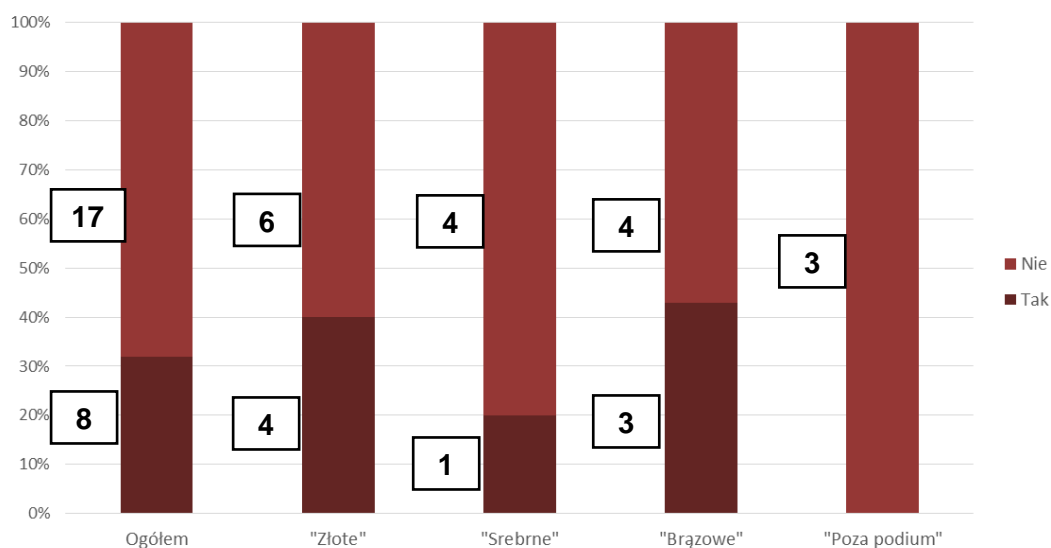
Jakkolwiek widać, że udział środków z dotacji MSiT w budżecie PZS jest wysoki, tak w rozmowach indywidualnych **PZS uważają, że są to środki niewystarczające** – w szczególności na rozwój dyscypliny, szkolenie nowej kadry. Nieco lepiej oceniają ten udział PZS z grupy sportów strategicznych, choć i oni zauważają, że o ile środki na przygotowania olimpijskie nie są niskie, to już środki na szkolenie młodzieży są niewystarczające.

Nasza sytuacja jest dosyć dobra. Poczuliśmy to jeśli chodzi o przygotowania olimpijskie. Ten rok był bardzo dobry. Ci, którzy brali udział w tym programie olimpijskim generalnie mieli zapewnione środki na to, na co nas było stać. A można powiedzieć - było nas stać na dużo. Gorzej było może, jeśli chodzi o szkolenie młodzieżowców, juniorów, kadetów, gdzie tych środków mogło być więcej. Była szkolona dość wąska grupa, może powinna być ta sprawa odwrócona, gdyż zgodnie z taką piramidą, że na dole jest najwięcej – więcej jest ludzi, zawodników objętych szkoleniem, natomiast na tej szpicy – powinno być mniej zawodników. A jak jest mniej, to oni mniej powinni kosztować. Choć warunki ich udziału są droższe – bo więcej tych wyjazdów jest i powinni może w lepszych ośrodkach przebywać, więcej startować, lepsze odżywki mieć [...] Ale te proporcje powinny być odwrócone. [PZS_sport 3]

Podobne odczucia – o niewystarczających środkach finansowych w PZS można wyciągnąć z rozmów z zawodnikami czy trenerami. Przekłada się to przede wszystkim na możliwości trenowania, ale i udziału w zawodach. Po pierwsze, niektórzy ze sportowców odczuwają niepewność związaną z tym, czy w ogóle w danych zawodach będą mogli brać udział. Zdarzają się sytuacje, gdy PZS mimo wcześniejszego zaakceptowania planów startowych przygotowanych przez trenerów, w ostatniej chwili wycofują zawodników ze startu – właśnie ze względu na brak środków.

Takie są środki ograniczone, że nie każdy może brać udział w zawodach. Zdarza się, że w ogóle związek nie wysyła zawodniczek na turnieje indywidualne – jeśli zawodniczka nie pojedzie sama na własny koszt to nie ma szans na kwalifikacje olimpijskie. To jest oszczędność na kwalifikacji olimpijskiej. Trudno cokolwiek zbudować jeżeli zawodnik nawet nie wie czy wystartuje w turnieju. [Zawodnik_1_sport 4]

Wykres 18. Czy uważa Pan/Pani, że taki udział źródeł finansowania jest optymalny dla Państwa związku?



8 - liczebność grupy

Źródło: badanie PAPI Polskich Związków Sportowych, N=25

32% PZS ogółem uważa, że taki podział budżetu ze względu na udział źródeł finansowania jest optymalny dla związku, przeciwnego zdania jest 68% PZS. Jeśli popatrzymy na różne grupy sportów, sytuacja różni się nieco od ogółu. W przypadku związków sportów strategicznych („złoty”) oraz o małym znaczeniu („brązowy”) nieco więcej związków uważa istniejący udział źródeł finansowania danego związku za optymalny. Z kolei w przypadku sportów o dużym znaczeniu – zdecydowana większość uważa go za nieoptymalny, a w przypadku sportów poza podium – wszystkie 3 PZS uważają obecny udział źródeł finansowania za nieoptymalny.

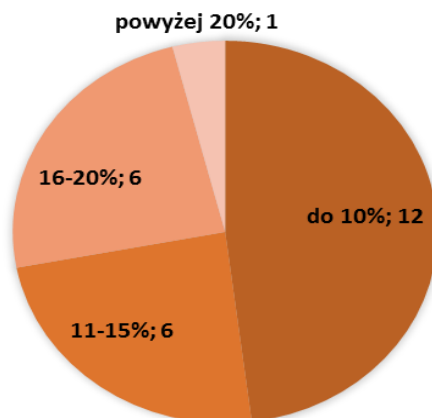
PZS zapytane, dlaczego obecny udział źródeł finansowania jest nieoptymalny, zauważają co prawda, że dywersyfikacja przychodów jest bardzo niska, co może być zagrożeniem dla finansów PZS, ale najczęściej wskazują, że w ich budżetach powinno być więcej jedynie środków od sponsorów.

Analiza pozyskanego materiału badawczego wskazuje, że PZS w zdecydowanie zbyt dużym stopniu polegają na **zasobach pochodzących z MSiT, jak również na jego wsparciu** w pozyskaniu innych źródeł finansowania. Taka postawa jednak, zdaniem zespołu badawczego, nie wynika z działań MSiT, lecz z niskiego potencjału poszczególnych PZS do planowania strategicznego, promowania danego sportu i aktywności w zakresie pozyskiwania finansowania z innych źródeł. Związkom najłatwiej jest sięgnąć po dotację MSiT, która niemalże „się im należy”, niż uczyć się pozyskiwać środki z innych źródeł. Stąd zespół badawczy wskazuje na konieczność podnoszenia potencjału i zdolności poszczególnych związków do korzystania w większym stopniu także z innych źródeł finansowania.

Wydatki na cele administracyjne poszczególnych PZS w większości przypadków nie stanowią znaczącej części budżetu. 12 z 25 badanych PZS przeznacza do 10% swojego budżetu na cele administracyjne, a tylko 1 związek (Polski Związek Golfa) – powyżej 20%. Warto jednak zauważyć w tym miejscu, że PZG to jednocześnie związek, który niemalże

w najmniejszym stopniu korzysta z dotacji MSiT i którego źródła dochodów są chyba najbardziej zróżnicowane.

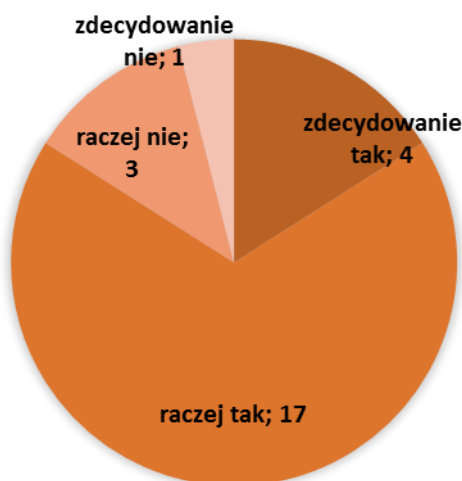
Wykres 19. Jaki procent wszystkich wydatków stanowią wydatki na cele administracyjne?



Źródło: badanie PAPI Polskich Związków Sportowych, N=25

Wydaje się, że nie są to zbyt duże udziały, w porównaniu do tego, ile wydawane jest na cele statutowe, a większość ankietowanych PZS uważa, że taki udział jest zdecydowanie lub raczej odpowiedni. Tylko 3 PZS twierdzą, że ten udział jest raczej nie odpowiedni, a 1 – że zdecydowanie nieodpowiedni.

Wykres 20. Czy Pana/Pani zdaniem ten udział jest odpowiedni?



Źródło: badanie PAPI Polskich Związków Sportowych, N=25

Wśród tych, którzy uważają, że udział środków na cele administracyjne nie jest odpowiedni dominuje przekonanie, że głównym zasobem takich organizacji, jak PZS są ludzie i ich kompetencje, a bez odpowiedniego ich wynagradzania, związki nie będą mogły zatrzymać kompetentnych pracowników administracyjnych.



Bez odpowiednich wynagrodzeń i ich wzrostu w kolejnych latach trudno będzie związkom sportowym zatrudniać wykwalifikowanych pracowników, których praca przełoży się na wzrost efektywności organizacji. Wybiorą pracę w innych, lepiej płatnych sektorach.

[PZS_1_PAPI]

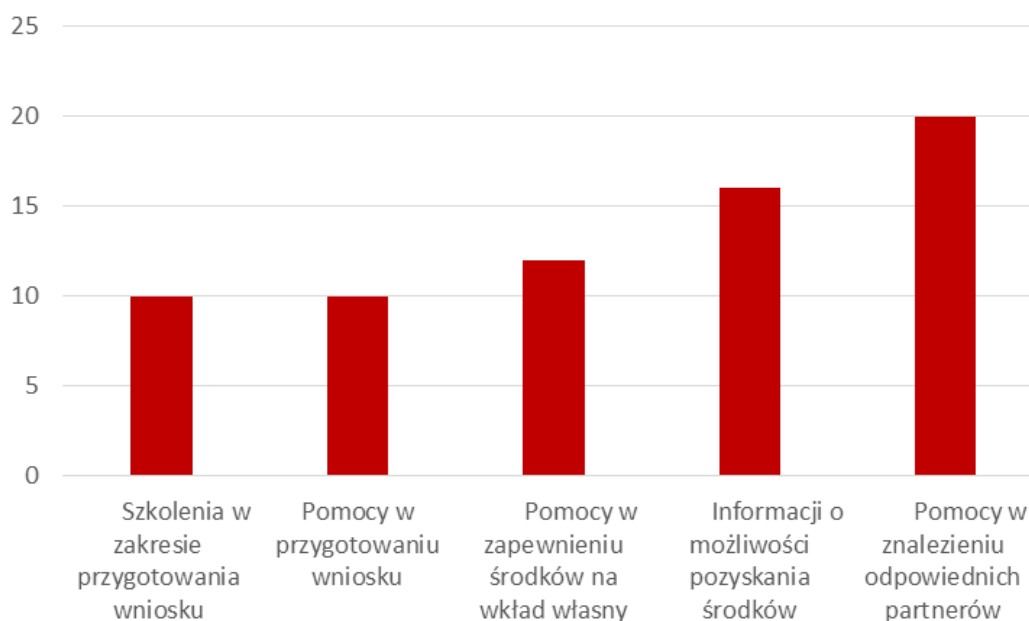


Wydaje się właściwe utrzymanie środków na cele administracyjne na dotychczasowym poziomie, jednak przy jednoczesnym podniesieniu jakości zarządzania PZS, m.in. poprzez poprawę planowania strategicznego w związkach i realizacji założonych planów, zwiększenie zróżnicowania źródeł finansowania (pozyskanie większej liczby sponsorów, sięgnięcie po środki europejskie, w przypadkach gdy to jest możliwe), rozbudowę potencjału i popularyzację sportu poprzez zachęcanie do uczestnictwa w danym sporcie dzieci i młodzież itp.

2.4.2. Pozyskanie nowych źródeł finansowania

Wszystkie badane przez nas związki wykazują zainteresowanie pozyskaniem lub zwiększeniem udziału środków pochodzących z innych źródeł niż MSiT – czy to od sponsorów, czy np. z funduszy europejskich. W przypadku funduszy europejskich związki widzą tu bardzo dużą rolę MSiT jako animatora pozyskiwania środków z tego źródła.

Wykres 21. Jakiego wsparcia oczekivalby Państwa związki od MSiT w procesie aplikacyjnym o tego typu środki?



Źródło: badanie PAPI Polskich Związków Sportowych, N=25

Badane przez nas **PZS liczą na pomoc MSiT przede wszystkim w znalezieniu odpowiednich partnerów** (aż 20 wskazań) i w ogóle w zakresie udzielania informacji o możliwości pozyskania środków.



Wiedza jest zbyt mała w tym zakresie
[PZS_sport 3]



Prawie połowa badanych związków – 12 – oczekiwałaby od MSiT również pomocy w zapewnieniu środków na wkład własny, natomiast 10 związków oczekuje albo pomocy w przygotowaniu wniosku albo szkolenia w zakresie przygotowania wniosku. Według informacji otrzymanych od pracowników MSiT współpracujących w tym zakresie z PZS, MSiT przekazuje związkom informacje dotyczące możliwości pozyskania środków z różnych źródeł, a także organizuje szkolenia dotyczące pozyskiwania środków, pisania projektów oraz ich rozliczania.

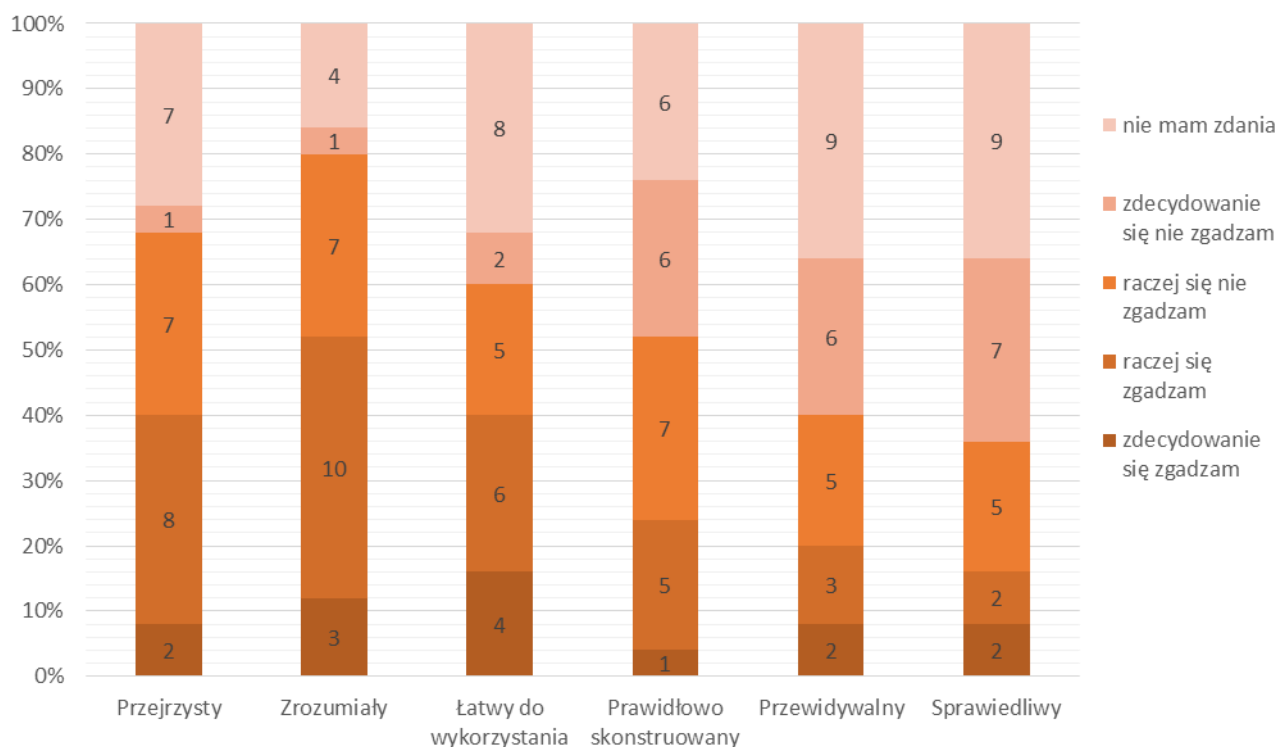
Rekomendujemy zwiększenie wysiłków na rzecz dywersyfikacji źródeł finansowania poszczególnych PZS.

2.4.3. Opinie o algorytmie podziału środków na zadania dot. sportu wyczynowego

W 2013 r. przyjęto kryteria podziału środków z MSiT na realizację zadań w zakresie sportu wyczynowego, zwane algorytmem. W 60% algorytm ten bazuje na kwocie dotacji z poprzedniego roku (tzw. kryterium historyczne), natomiast pozostałe 40% przyznawane jest na podstawie następujących kategorii kryteriów:

- Wyniki osiągnięte w poprzednich latach (waga od 56% w sporcie młodzieżowym, do 60% w sportach indywidualnych i zespołowych). W tej kategorii najistotniejsze znaczenie ma liczba zdobytych medali na ostatnich IO
- Priorytet. Programy indywidualne szkolenia olimpijskiego (waga od 15% w przypadku sportów zespołowych do 24% w sportach młodzieżowych). W tym przypadku najistotniejsza jest przynależność do grup sportów.
- Organizacja – czyli liczba konkurencji olimpijskich, maksymalna liczba zawodników na IO, kapitałochłonność i minimum organizacyjne. Ta grupa ma wagę 15%.
- Zasięg sportu – w tym liczba licencjonowanych zawodników, trenerów i klubów – z wagą od 5 do 10%.

Wykres 22. Ocena algorytmu podziału środków z MSiT na realizację zadań w zakresie sportu wyczynowego przez PZS



Źródło: badanie PAPI Polskich Związków Sportowych, N=25

Badane związki sportowe, **co do zasady zgadzają się z tym, że algorytm jest potrzebny.** Postrzegają go, jako źródło stosunkowo obiektywnego podziału środków ministerialnych.

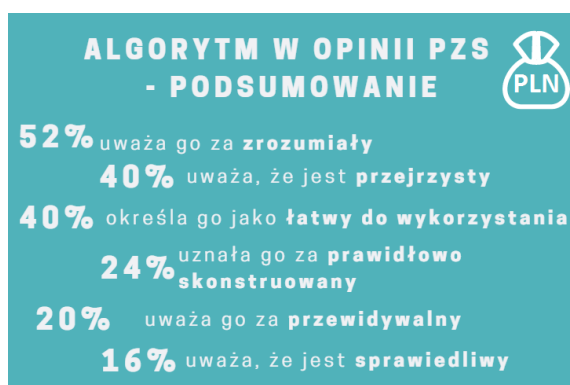


Algorytm powinien być utrzymany, jako uczciwy sposób przyznawania środków [PZS_sport 3]

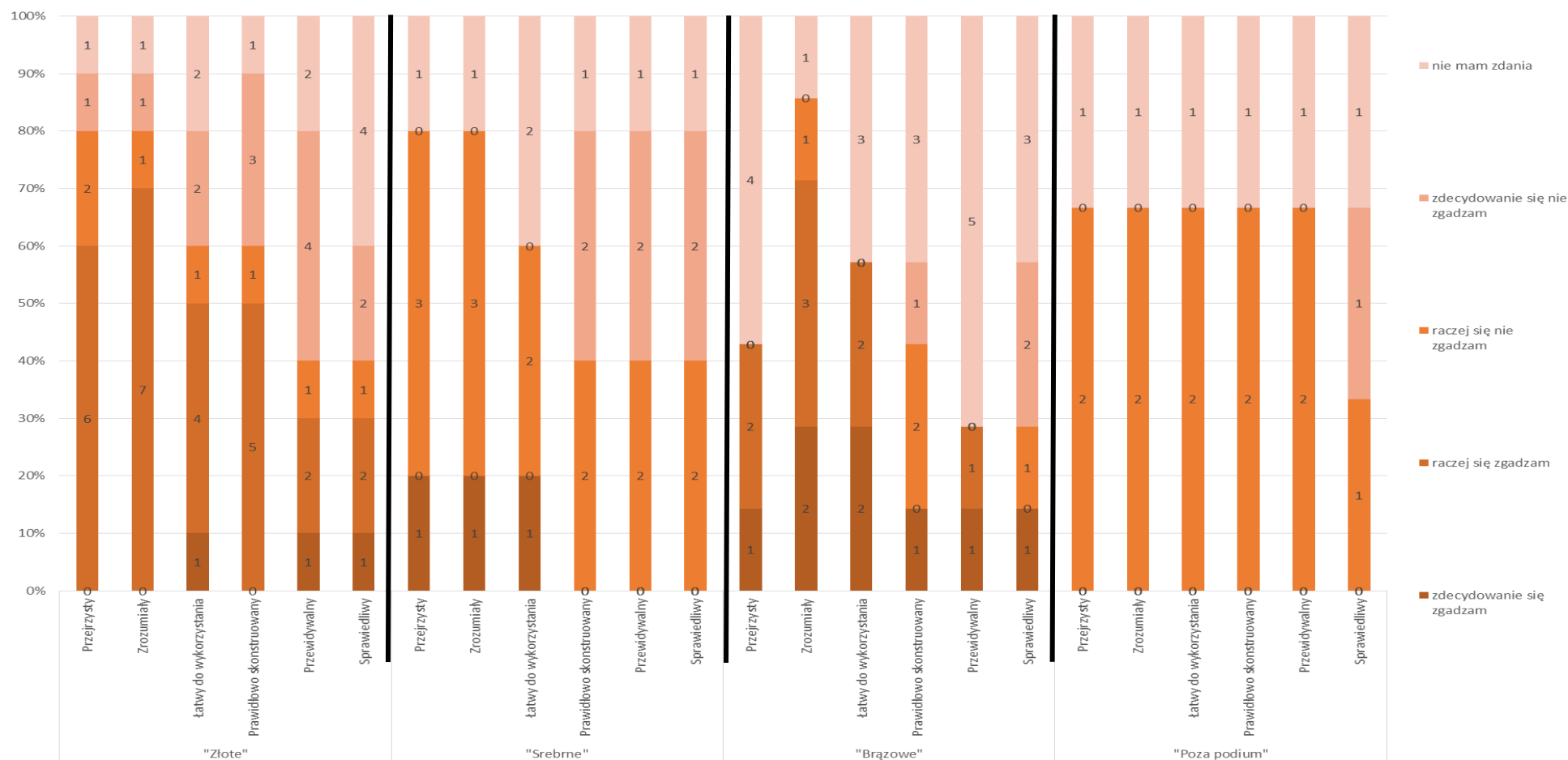


W opinii **PZS algorytm jest przede wszystkim zrozumiały** – ponad połowa badanych związków zgadza się z takim stwierdzeniem. 10 z 25 związków uważa również, że powyżej opisany algorytm jest przejrzysty oraz łatwy do wykorzystania.

Natomiast mniej związków uważa, że algorytm jest prawidłowo skonstruowany, przewidywalny czy sprawiedliwy. Te trzy cechy algorytmu są krytykowane przez większość związków, które wzięły udział również w badaniu jakościowym.



Wykres 23. Opinia PZS należących do poszczególnych grup sportów na temat algorytmu



„Złote” - Sporty strategiczne

„Srebrne” - Sporty ważne

„Brązowe” - Sporty o małym znaczeniu

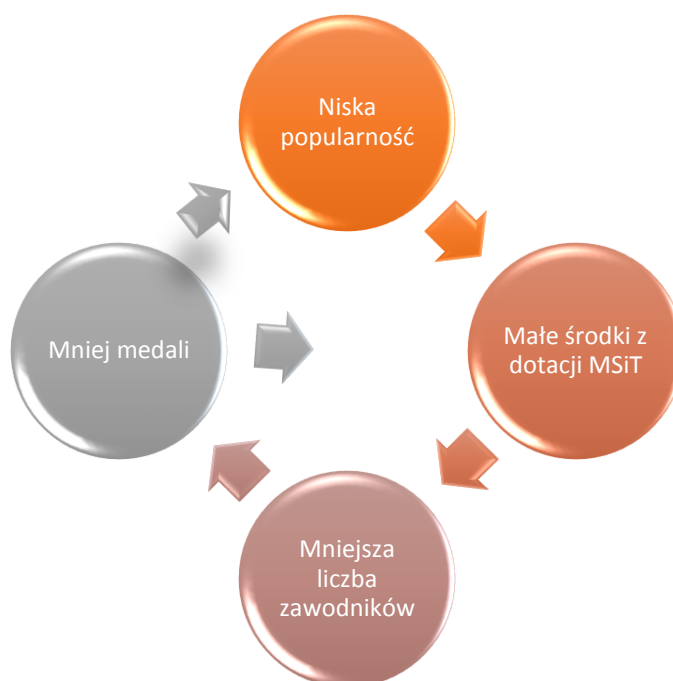
„Poza podium” - Sporty o minimalnym znaczeniu

Źródło: Badanie PAPI Polskich Związków Sportowych, N=25

Zdaniem związków, aby poprawić prawidłowość konstrukcji algorytmu należało by **sport potraktować jako inwestycje społeczną, nie tylko w kontekście liczby medali**, które zdobywają zawodnicy trenujący wyczynowo, ale także jako środek wychowawczy.

Związki zauważają również konieczność **innego potraktowania sportów niszowych**. Sugerują one bowiem, że tworzy się zamknięte koło, z którego nie ma wyjścia. Sporty mniej popularne otrzymują mniejsze środki, przez co nie mogą sobie pozwolić na wyszkolenie większej liczby zawodników, co powoduje, że zdobywają mniej medali, co z kolei pociąga za sobą mniejsze środki.

Schemat 3. Zależności wynikające z popularności danego sportu



Źródło: opracowanie własne



Algorytm nie daje żadnych szans na odbudowę potencjału sportowego i poprawę wyników sportowych związkom zakwalifikowanym do dwóch ostatnich grup. Konsekwencją tego będzie „naturalna śmierć” tych dyscyplin. [PZS_2_PAPI]



Wiele PZS nie zgadza się również ze stwierdzeniem, że algorytm jest przewidywalny. Według PZS algorytm przede wszystkim nie daje pewności otrzymania finansowania w następnych latach. Zmiany algorytmu powinny iść w kierunku wieloletniego planowania finansowego, zgodnego w trybem olimpijskim – czteroletnim. Takie zmiany, zdaniem PZS umożliwiły by wieloletnie planowanie procesu szkolenia w związkach. Należy również wziąć pod uwagę możliwość odrębnego planowania środków dla sportów zimowych, która mają nieco inny tryb szkolenia i startów niż sporty całoroczne i sporty letnie.



Zawody już trwają, a nie jest wiadomo, jaką wysokość środków związek otrzyma na dany rok. [PZS_sport 4]



Tylko 4 z badanych PZS uważają, że algorytm jest sprawiedliwy, 13 – nie zgadza się z takim stwierdzeniem, a 9 – nie ma zdania. Przy czym można zauważyć różne osie postrzegania tej niesprawiedliwości – podział na grupy sportów, małe związki vs. duże, sporty indywidualne vs. zespołowe, letnie i całoroczne vs. zimowe. Wśród tych, które nie uważają algorytmu za sprawiedliwy pojawiają się opinie, że konstrukcja obowiązującego rozwiązania powoduje tak duże rozpiętości w finansowaniu poszczególnych dyscyplin, że tworzona jest ogromna dysproporcja pomiędzy nimi, skutkująca marginalizacją dyscyplin niszowych.

2.4.4. Pożądane zmiany algorytmu

17 z badanych przez na PZS uważa, że algorytm ustalania wysokości przekazywanych dotacji powinien zostać zmieniony. Podział ograniczonych środków między tak wiele PZS, który zadowoliliby wszystkie związki wydaje się być niemożliwym do realizacji. Zatem ewentualne zmiany powinny zmierzać przede wszystkim w kierunku zwiększenia efektywności wydatkowania środków. Dlatego dobrym kierunkiem może być wspomniany przez kilka związków **bardziej projektowy tryb przyznawania środków**, z jednoczesnym wydłużeniem czasu realizacji takich **projektów do 4 lat**, zgodnie z trybem przygotowań olimpijskich. PZS przedstawiałyby projekty w oparciu o cele, które zamierzają osiągnąć, pokazując drogę ich realizacji. Jednocześnie w takich projektach można by rozszerzyć zakres źródeł finansowania – poza MSiT i pokazać pełen montaż finansowy na cały okres przygotowań olimpijskich, także z innych źródeł (od sponsorów, ze składek, z innych źródeł). Co roku MSiT miałby możliwość oceny postępów realizacji projektu i weryfikację budżetu na kolejne lata. Należałoby jednak do tego zmiany podchodzić stopniowo, biorąc pod uwagę potencjał związków do zarządzania takimi projektowymi środkami.

Związki często wyrażają opinię, że algorytm w większym stopniu powinien odzwierciedlać potencjał danego sportu, wyrażony powszechnością, popularnością danej dyscypliny, ale mierzoną nie poprzez obecność jej w środkach masowego przekazu, a liczbą uprawiających ją osób. PZS uważają, że uzyskiwanie wyników na ważnych imprezach międzynarodowych jest wieloetapowe i by taki sukces osiągnąć, trenerzy muszą mieć odpowiednio szeroką „podstawę piramidy szkolenia zawodników”, by na jej szczycie był nie jeden wybitny zawodnik, ale było ich kilku, a nawet kilkunastu.



Powinno się dążyć do uzyskania korelacji pomiędzy wynikami sportowymi, a faktycznym wzrostem popularności danej dyscypliny sportu w społeczeństwie. [...]

W obecnej sytuacji istnieje wiele związków sportowych, czy też dyscyplin, które otrzymują dużą ilość środków publicznych, natomiast w ogóle się to nie przekłada, z różnych względów, na ich popularność w społeczeństwie jako sportów masowych. [PZS_1_PAPI]



PZS zauważają również, że w przypadku kryterium dotyczącego liczby medali – w sportach indywidualnych jest możliwość zdobycia większej ich liczby niż w sportach zespołowych – na jednych zawodach w jednej kategorii mogą to być nawet trzy medale, podczas gdy w sportach zespołowych – nie ma takiej możliwości. Dlatego też algorytm powinien ewoluować w tę stronę, by uwzględniać różne specyfiki sportów indywidualnych i zespołowych w tym zakresie.

Konstrukcja algorytmu wg badanych PZS powinna zmierzać w kierunku finansowania również mniejszych związków sportowych, a analiza danych powinna odnosić się do danego roku, liczby i rangi imprez organizowanych w danym roku, powinna być poprzedzona analizą potrzeb i zestawienia ich z aktualnym stanem bazy i zaplecza oraz potencjału zawodniczego z aktualnymi wynikami sportowymi.

Wśród zaproponowanych przez związki zmian w stosunku do całego systemu finansowania, rekomendujemy do wdrożenia następujące z nich:

- Biorąc pod uwagę zaproponowane wcześniej zmiany w kierunku poprawy zarządzania w polskich związkach sportowych, właściwym wydaje się rekomendowanie takich zmian w finansowaniu PZS, które umożliwią związkom sportów olimpijskich wieloletnie planowanie szkoleń i rozwoju danego sportu. W szczególności w odniesieniu do programu przygotowawczego to planowanie powinno być ściśle powiązane z 4-letnim okresem przygotowawczym.
- Rozsądne również wydaje się podążanie w kierunku projektowego podejścia do finansowania. Tego typu podejście stosowane jest przez inne resorty do zlecania organizacjom pozarządowym zadań publicznych i wydaje się ono być realizowane z korzyścią zarówno dla strony rządowej, która ma możliwość wpływu na jakość, terminowość i skuteczność podejmowanych zadań, przy jednoczesnej racjonalizacji wydatków, jak i dla strony pozarządowej, dla której oznacza m.in. pewność finansowania danego zadania. Jednakże, jeśli ta opcja będzie rozważana, proponujemy stopniowe jej wdrażanie, tak, by związki mogły się nauczyć przygotowywać, wdrażać i rozliczać środki projektowe

2.4.5. Opinie dotyczące podział sportów na grupy

Równoległe z opracowaniem algorytmu, opracowano podział sportów na grupy. Kształtuje się on w następujący sposób:

Tabela 5. Podział sportów olimpijskich na grupy

| GRUPA SPORTÓW | SPORTY NALEŻĄCE DO GRUPY |
|---|---|
| INDYWIDUALNE SPORTY OLIMPIJSKIE | |
| Sporty strategiczne (grupa złota) | kajakarstwo, kolarstwo, lekkoatletyka, narciarstwo, pływanie, podnoszenie ciężarów, wioślarstwo, zapasy, żeglarstwo |
| Sporty ważne (grupa srebrna) | biathlon, judo, łyżwiarstwo szybkie, strzelectwo sportowe, szermierka, tenis |
| Sporty o małym znaczeniu (grupa brązowa) | badminton, boks, gimnastyka, jeździectwo, łucznictwo, tenis stołowy |
| Sporty o minimalnym znaczeniu (poza podium) | akrobatyka sportowa, curling, golf, łyżwiarstwo figurowe, pięciobój nowoczesny, sporty saneczkowe, taekwondo, triathlon |
| Grupa I | koszykówka, piłka nożna, piłka ręczna, piłka siatkowa |
| Grupa II | hokej na trawie, hokej na lodzie, rugby |

Źródło: Ministerstwo Sportu i Turystyki, informacja prasowa nr 1/2013, 29 stycznia 2013 r., oraz Program Rozwoju Sportu do roku 2020, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa, sierpień 2015, s. 66-67

Co do zasady, **podział sportów na grupy według badanych przez nas PZS jest celowy** – aż 13 z PZS zgadza się z tą tezą. Wśród sportów, które nie zgadzają się z celowością podziału na grupy panuje przekonanie, że taki podział de facto pozbawia sporty mieszczące się poza grupą złotą i srebrną możliwości otrzymania środków z algorytmu (a i większe trudności z uzyskaniem środków z innych źródeł) i uniemożliwia awans do wyższej grupy.

Podział na grupy powoduje zainteresowanie samorządów i sponsorów grupą złotą (czasem srebrną) pozostali się nie liczą [PZS_3_PAPI]

”

Jest to odczuwalne jako dyskryminacja, w pewnie sposób, bo tam gdzie nie ma medali nie ma środków [PZS_sport 8]

Wymaganie dotyczące „miejsca na podium” nie będzie nigdy realne dla dyscyplin „spoza podium”. [PZS_2_PAPI]

Takie określenia jak np. „sporty o małym znaczeniu”, czy też „sporty o minimalnym znaczeniu” są z natury rzeczy pejoratywne i trudno zrozumieć celowość stosowania takich pojęć. [PZS_1_PAPI]

”

PZS wyrażają również opinię, że taki podział jest podyktowany ograniczonymi środkami na sport w Polsce i brakiem możliwości utrzymywania wszystkich sportów, a nie przyjętą strategią. Zdaniem niektórych PZS tego typu podział mówi tylko o tym, co było i jest, a zupełnie nie uwzględnia potencjału i tempa rozwoju niektórych sportów.

”

W podziale na grupy ważne jest, by brać pod uwagę tradycje, liczbę uzyskanych medali, popularności dyscypliny, ważne są także wartości uniwersalne (zdrowotne, powszechne, popularności w kraju i na świecie).[PZS_sport 3]

Należy najpierw podjąć strategiczną decyzję jaką rolę społeczną mam pełnić sport, i jakie dyscypliny powinny być wspierane. [PZS_sport 2]

”

PODSUMOWANIE

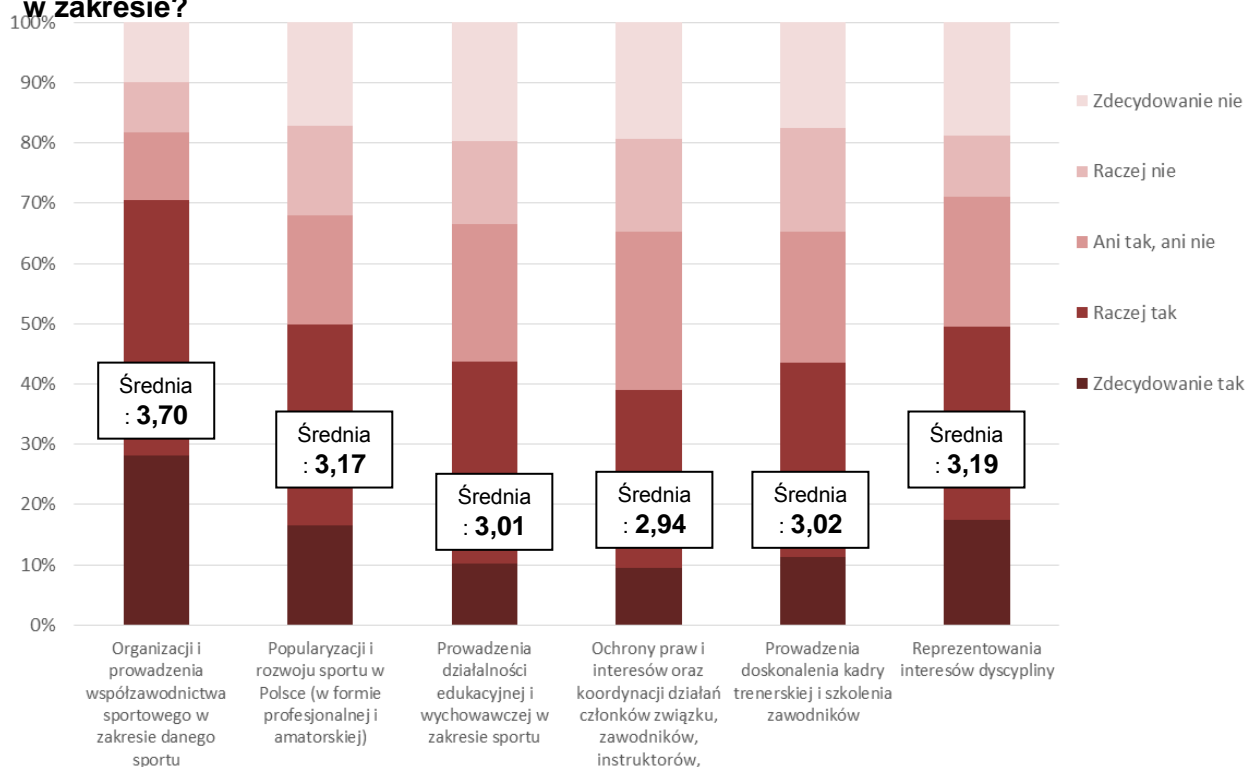
- Związki w dużej mierze zależne są od dotacji pochodzących z MSiT, oceniając ją również jako niewystarczającą do realizacji planów szkoleniowych i rozwoju danego sportu. Jednocześnie – PZS mają problem z pozyskiwaniem innych środków – nie korzystają w ogóle ze środków europejskich, a udział środków od sponsorów w budżecie większości PZS jest bardzo niski – do 5%. PZS zupełnie nie wykorzystują możliwości, jakie daje status organizacji pożytku publicznego, a wydaje się właściwe, aby wszystkie PZS taki status posiadały i prowadziły aktywne działania na rzecz pozyskania wpłat z tytułu 1% z podatku dochodowego od osób fizycznych.
- Udział wydatków na cele administracyjne w budżetach PZS wydaje się być odpowiedni, jednak niezbędne byłoby podniesienie jakości zarządzania PZS
- PZS chętnie będą dywersyfikować źródła finansowania, poszerzając ich zakres o środki sponsorskie czy pochodzące z funduszy europejskich, oczekują jednak w tym zakresie pomocy MSiT – m.in. poprzez pomoc w znalezieniu partnerów, szersze informowanie o możliwościach pozyskania finansowania itp.
- PZS z jednej strony akceptują fakt istnienia algorytmu, który jest dla nich wyznacznikiem przejrzystego podziału środków z dotacji MSiT, jednak krytykują jego konstrukcję czy przewidywalność, jednocześnie uważając, że podział wg kryteriów algorytmu jest niesprawiedliwy
- Ewentualne zmiany w algorytmie powinny iść w kierunku planowania wieloletniego, powiązanego z 4-letnim cyklem przygotowań olimpijskich oraz podejścia projektowego. Podział środków MSiT powinien też w większym niż dotychczas zakresie uwzględniać potencjał danego sportu
- Choć większość PZS uważa podział sportów na grupy sportów za celowy, to jednak znaczna część czuje się takim podziałem pokrzywdzona. PZS uważają, że podział ten prowadzi do zaszufladkowania danego sportu, zamykając mu drogę nie tylko do środków z MSiT, ale również do środków sponsorskich, czy pochodzących z JST, a tym samym – praktycznie likwidując możliwość rozwoju sportów z niższych grup

2.5. Ocena skuteczności i użyteczności działania polskich związków sportowych

Ocenę skuteczności i użyteczności działania polskich związków sportowych przeprowadzono głównie w oparciu o badanie klubów sportowych, zawodników i trenerów.

PZS działają przede wszystkim w celu organizacji współzawodnictwa, popularyzacji (zarówno w formie profesjonalnej, jak i amatorskiej) i rozwoju danego sportu, a także by reprezentować interesy danego sportu w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Swoje cele realizują m.in. poprzez współpracę z zawodnikami, trenerami, klubami sportowymi, ale także np. z jednostkami samorządu terytorialnego. Dlatego tak ważne jest spojrzenie innych, niż tylko same PZS, aktorów na to, jak realizowane są różnorodne cele PZS.

Wykres 24. Czy związek sportowy, do którego należy Państwa klub osiąga swoje cele w zakresie?



Źródło: badanie CAWI, N (odpowiednio dla poszczególnych kategorii)=366, 363, 362, 362, 366, 363

W badaniu internetowym, klubom sportowym zadano pytanie, czy związek sportowy, do którego należy dany klub osiąga swoje cele w zakresie:

- Organizacji i prowadzenia współzawodnictwa sportowego w zakresie danego sportu;
- Popularyzacji i rozwoju sportu w Polsce (w formie profesjonalnej i amatorskiej);
- Prowadzenia działalności edukacyjnej i wychowawczej w zakresie sportu;
- Ochrony praw i interesów oraz koordynacji działań członków związku, zawodników, instruktorów, trenerów, instruktorów, członków sztabów medycznych, menadżerów, sędziów i działaczy;
- Prowadzenia doskonalenia kadry trenerskiej i szkolenia zawodników;
- Reprezentowania interesów dyscypliny.

Kluby sportowe najwyżej oceniły osiągnięcie **celów PZS w zakresie organizacji i prowadzenia współzawodnictwa sportowego** w zakresie danego sportu. Ponad 70% badanych wskazało, że PZS, do którego należą raczej lub zdecydowanie osiąga swoje cele w tym zakresie. Tylko niecałe 20% badanych wskazało, że PZS raczej lub zdecydowanie nie osiąga swoich celów w tym zakresie. Tak wysoka ocena może wynikać m.in. z zapewnienia odpowiednich warunków rozwoju dla najlepszych zawodników, właściwego zaplecza treningowego – w tym także dla kadry narodowej – np. organizacja zgrupowań w Centralnych Ośrodkach Sportu, zapewnienie odpowiedniej liczby tych zgrupowań, czy konsultacji, a także zapewnienia sprzętu treningowego.



Tu w ośrodku – jest wszystko na miejscu. To jest fajne, bo nie traci się czasu na dojazdy. O wiele lepiej jest w takim ośrodku jak COS.
[Trener_sport 1]



Jeśli chodzi o możliwość poprawy w tym zakresie, to wskazywane jest wprowadzenie psychologa na zgrupowania – jako standardu, a także rozszerzenie zakresu odnowy biologicznej, fizjoterapii, czy opieki lekarskiej.

Dwie kolejne kategorie celów zostały ocenione przez kluby na podobnym poziomie. Mowa tu o osiągnięciu celów **PZS w zakresie reprezentowania interesów dyscypliny oraz popularyzacji i rozwoju sportu w Polsce**. Tutaj odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak” stanowiły łącznie w obu przypadkach 50%, z tą różnicą, że w przypadku popularyzacji i rozwoju sportu nieco większy odsetek badanych wskazywał, że PZS nie realizują swoich celów w tym zakresie.

W przypadku popularyzacji i rozwoju danego sportu w Polsce, przebadani **trenerzy wskazują czasem, że poszczególne PZS mogłyby więcej środków przeznaczać na zachęcanie dzieci i młodzieży do uprawiania danego sportu**, szczególnie w przypadku sportów mniej popularnych. W przypadku niektórych sportów, przebadani zawodnicy zauważają, że większą aktywność w zakresie promowania i popularyzacji sportu wśród dzieci i młodzieży prezentują kluby, które to np. organizują pokazy danego sportu w szkołach.

Trenerzy i zawodnicy wskazują również, że w przypadku niektórych dyscyplin, szczególnie tych „mniej medialnych” potrzebna jest większa praca PZS nad promocją danego sportu – żeby w mediach częściej pojawiały się informacje o wynikach polskich zawodników.

Bardzo mało sponsorów, bardzo mało firm chce się włączyć. O nas się nie mówi w telewizji, w radio.[...] Ale jesteśmy mało medialni. Nikt nie będzie dawał pieniędzy na to, co jest mało medialne. Gdzie nie pokażą go w telewizji. Nikt nie wybiegnie w koszulce z nadrukiem jakiejś firmy, gdzie to gdzieś w telewizji będzie zauważone. I dlatego mamy tyle problemów. [Trener_sport 1]



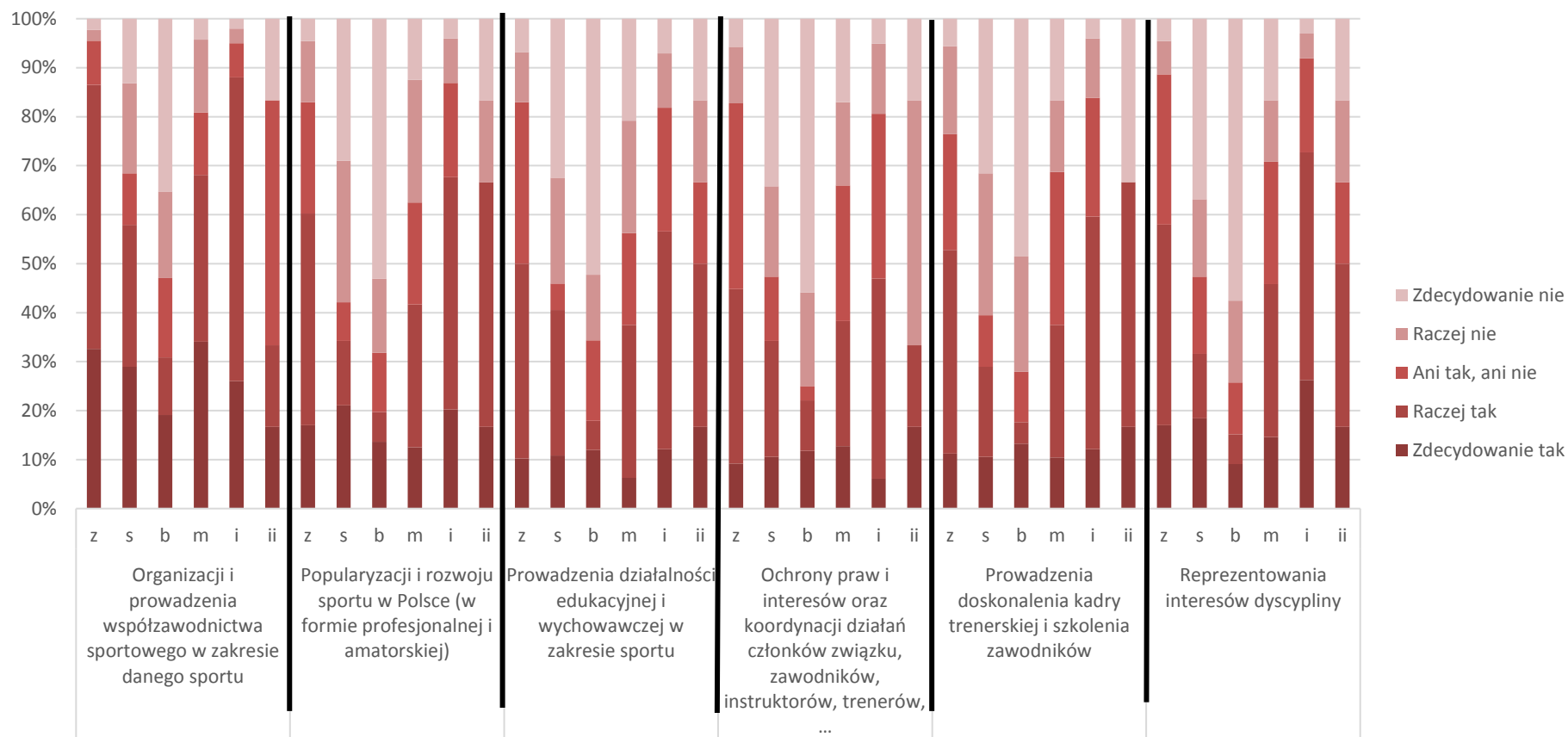
Brakuje takiej otoczki troszeczkę show. Żeby się wypromować. Bo wiadomo, każda dyscyplina żyje z tego, żeby się wypromować. [Trener_sport 2]

Nie dąży się do tego, żeby były otwierane nowe kluby, nowe ośrodki. [Trener_sport 1]

W przypadku prowadzenia doskonalenia kadry trenerskiej i szkolenia zawodników, to choć w badaniu klubów ten aspekt realizacji celów związku nie został oceniony zbyt wysoko, to w badaniu jakościowym - trenerzy są na ogół zadowoleni z warunków doskonalenia stwarzanych im przez PZS. Związki organizują konferencje i szkolenia dla trenerów, dzięki którym mogą oni odnowić licencje. W niektórych przypadkach, na wniosek trenera, może on również wziąć udział w szkoleniach organizowanych za granicą.

Najsłabiej zostało ocenione osiągnięcie celów **PZS w zakresie ochrony praw i interesów oraz koordynacji działań członków związku, zawodników, instruktorów, trenerów, instruktorów, członków sztabów medycznych, menadżerów, sędziów i działaczy** – tylko niecałe 40% respondentów uważa, że PZS osiąga swoje cele w tym zakresie, a 34% uważa, że PZS tych celów nie osiąga. Tak słaba ocena może wynikać m.in. z faktu, że często w związkach trenerzy są zatrudniani w formie umów cywilno-prawnych, co z jednej strony zwiększa ich niepewność, co do stabilności zatrudnienia w PZS, a z drugiej strony – może odbijać się na PZS, powodując wysoką fluktuację kadry trenerskiej.

Wykres 25. Czy związek sportowy, do którego należy Państwa klub osiąga swoje cele w zakresie? – w podziale na grupy sportów



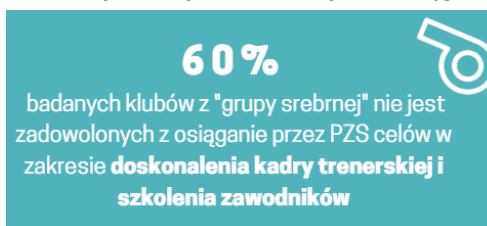
z – Sporty strategiczne (grupa złota)
 s – Sporty ważne (grupa srebrna)
 b – Sporty o małym znaczeniu (grupa brązowa)
 m – Sporty o minimalnym znaczeniu (poza podium)
 i – Zespołowe sporty olimpijskie, grupa I
 ii – Zespołowe sporty olimpijskie, grupa II

Źródło: badanie CAWI, Nzłote= 88, Nsrebrne=38, Nbrązowe=66, Nminimalne=48, NI=99, NII=6

Powyżej prezentujemy, jak oceniane jest osiągnięcie celów, jednak już w podziale na grupy sportów. Większość PZS w poszczególnych grupach sportów jest postrzegana przez kluby, tak jak ogół PZS. Zatem w tym miejscu omówione zostaną tylko różnice.

W przypadku osiągania celów we wszystkich zakresach, **kluby sportowe zdecydowanie lepiej postrzegają PZS sportów o znaczeniu strategicznym, a zdecydowanie gorzej – PZS sportów o małym znaczeniu (grupa brązowa)**. W podobny sposób, jak PZS sportów strategicznych, postrzegane są również PZS sportów zespołowych z grupy I. Co ciekawe – PZS sportów o znaczeniu minimalnym (poza podium) w osiąganiu celów są postrzegane przez kluby sportowe lepiej niż PZS sportów ważnych i sportów o małym znaczeniu.

W przypadku sportów o dużym znaczeniu (grupa srebrna) najslabiej oceniane jest osiągnięcie przez PZS celów dotyczących prowadzenia doskonalenia kadry trenerskiej i szkolenia zawodników. 60% badanych klubów uważa, że ich związki sportowe raczej albo zdecydowanie nie osiągają swoich celów w tym zakresie.



Z kolei w sportach o małym znaczeniu - osiągnięcie celów dotyczących reprezentowania interesów danej dyscypliny zostało ocenione najniżej wśród wszystkich kategorii (podczas gdy dla ogółu PZS oraz we wszystkich pozostałych grupach sportów – jest to jedna z wyżej ocenianych kategorii). 57,6% badanych klubów zrzeszonych w PZS sportów o małym znaczeniu uważa, że ich związek zdecydowanie nie osiąga swoich celów w zakresie reprezentowania dyscypliny, a dodatkowo 16,7% twierdzi, że związek raczej nie osiąga swoich celów w tym zakresie.

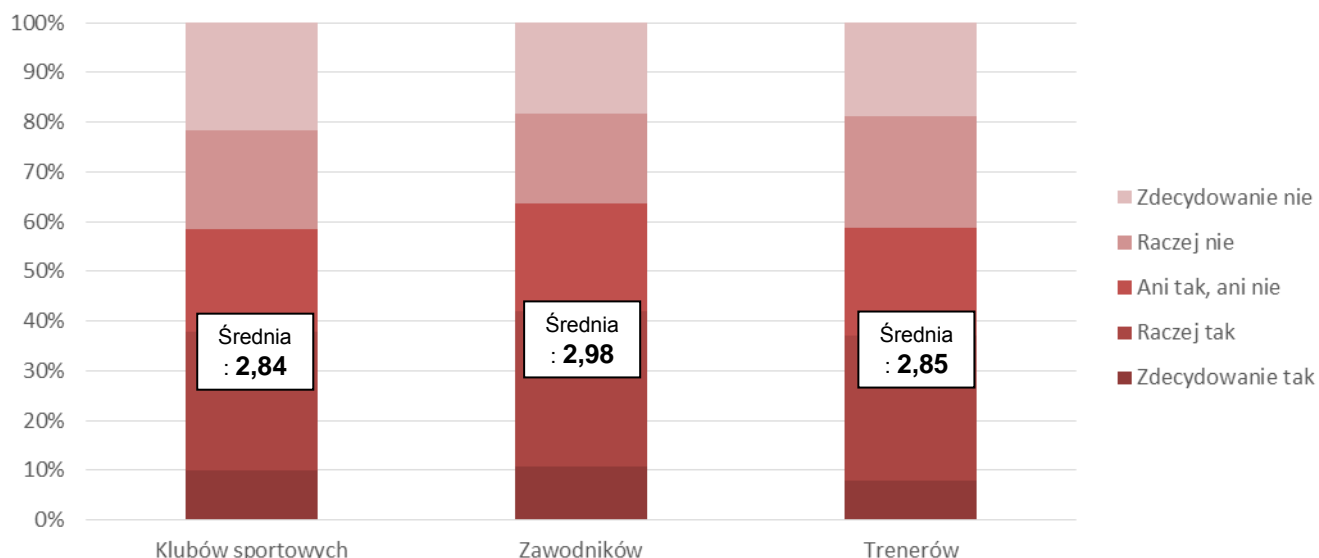
Kolejną różnicę można zauważyć w przypadku sportów zespołowych II grupy, jednakże ze względu na małą liczebność tej grupy, trudno tu przesądzać o różnicach istotnych statystycznie.

Poprawę skuteczności osiągania celów przez PZS można osiągnąć wprowadzając na szerszą skalę do związków zasady dobrego zarządzania, w tym zarządzanie strategiczne, realizację planów, projektów, nastawienie na wyznaczanie realnych i mierzalnych celów, a następnie konsekwentne dążenie do ich osiągnięcia. Konieczne wydaje się również poprawienie potencjału związków w powyższym zakresie – a zatem zwiększenie kompetencji osób odpowiedzialnych w związkach za zarządzanie i kontrolę, ale też pracowników administracyjnych, którzy zajmują się planowaniem i realizowaniem zadań związanych z realizacją celów PZS.

Ponadto, zgodnie z opiniami sformułowanymi podczas wywiadów z przedstawicielami MSIT, niezbędnym elementem przy planowaniu rozwoju i wyznaczaniu celów PZS powinno być dokonanie rzetelnej inwentaryzacji bazy sportowej oraz jak przekłada się ona na potrzeby szkoleniowo-treningowe (czy dostępna baza jest wystarczająca a jeśli nie, w których obszarach występują braki). Analiza potrzeb infrastrukturalnych powinna odnosić się także do bazy Ośrodków Przygotowań Olimpijskich COS (w jakim zakresie jest wykorzystywana przez PZS, a jeśli w niewielkim lub w ogóle – czym jest to spowodowane).

2.5.1. Realizacja potrzeb klubów, zawodników i trenerów

Wykres 26. Czy Pana/Pani zdaniem, zadania realizowane przez związek sportowy, do którego należy Państwa klub odpowiadają na potrzeby?



Źródło: badanie CAWI, N=366

Według badanych klubów, **związki sportowe nie zbyt dobrze odpowiadają na potrzeby samych klubów, zawodników czy trenerów**. W przypadku klubów sportowych – niespełna 10% badanych klubów uważa, że zadania realizowane przez PZS odpowiada na ich potrzeby, natomiast aż 21,6% twierdzi, że te zadania zdecydowanie nie odpowiadają na te potrzeby. Badanie jakościowe pokazuje, że na taki stan rzeczy mogą wpływać następujące kwestie:

- słaba komunikacja między związkami a zrzeszonymi w nich klubami,
- brak uzgodnienia z klubami rozgrywek w danej lidze (terminów, regulaminu),
- nakładanie się na terminy rozgrywek – terminów zgrupowań kadry Polski,
- oczekiwania wsparcia finansowego klubów, itp.

Ponownie pojawia się tu obraz związków, jako organizacji nie realizującej zasady partycypacyjności.

Podobnie wygląda sytuacja w przypadku trenerów. **Tylko 7,9% klubów uważa, że działania realizowane przez PZS zdecydowanie odpowiadają na potrzeby trenerów**, podczas gdy aż 18,9% opowiada się za tym, że te działania zdecydowanie nie odpowiadają na potrzeby trenerów. Jako przyczynę tak złego stanu rzeczy można wskazać np. częste zmiany w organizacji zaplanowanych rozgrywek przez PZS, zmiany w terminach zgrupowań, niewystarczająca ich liczba czy też niedostateczną liczbę młodszych zawodników uprawiających daną dyscyplinę. Ta ostatnia kwestia wiąże się też zarówno z upowszechnianiem danego sportu, jak i prawdopodobieństwem osiągania wyników w sporcie seniorów. Z rozmów z trenerami wynika również, że dobrze byłoby, gdyby związki w bardziej partnerski sposób traktowały trenerów, szczególnie w zakresie planowania szkolenia w danym sporcie.

Nieco tylko lepiej sytuacja wygląda w przypadku zawodników. 10,7% klubów uważa, że działania realizowane przez PZS odpowiadają na potrzeby zawodników, a 18,3% - że działania te zdecydowanie nie odpowiadają na ich potrzeby. **Sami zawodnicy w rozmowach indywidualnych generalnie wypowiadają się pozytywnie o działaniach PZS,** podkreślając jakość oferowanych im szkoleń, warunków do trenowania.



Chłopcy pojechali na zawody i nie doszły im torby (...) i polski związek po prostu wydał pieniądze na nowy sprzęt dla chłopaków żeby mogli uczestniczyć w zawodach, z czego bardzo dobre wyniki wyszły
[Zawodnik_1_sport 4]



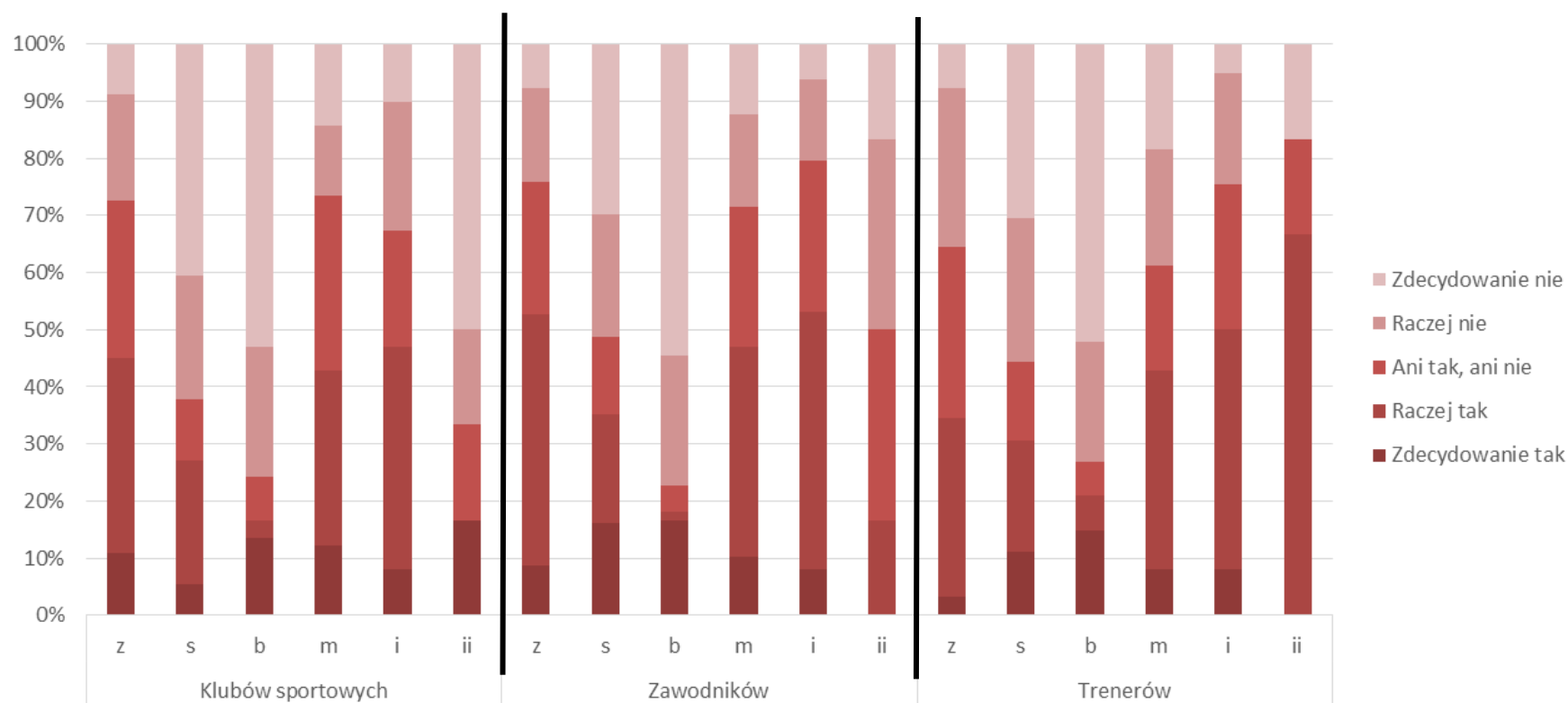
Jedynie negatywy, jakie w stosunku do PZS pojawiają się w rozmowach z zawodnikami dotyczą tempa wydawania licencji. Ale są to raczej pojedyncze przypadki lub przypadki z przeszłości, gdyż obecnie niektóre PZS wprowadzają elektroniczne systemy do obsługi przyznawania licencji. W tych sytuacjach na wydanie licencji praktycznie wcale się nie czeka.

Problem, który przewija się w przypadku wszystkich grup, jest niedostateczne finansowanie ze strony PZS – ale zostało to omówione w poprzednim rozdziale.

Poniższy wykres przedstawia jak postrzegana jest realizacja potrzeb klubów, zawodników i trenerów przez dany PZS w podziale na grupy sportów. W tym przypadku wyniki nieco różnią się od oceny ogólnej PZS.

W grupie sportów strategicznych – postrzegającej najlepiej realizację potrzeb klubów, zawodników i trenerów (we wszystkich tych trzech grupach uzyskano ok. 50% pozytywnych wskazań), aż 52% klubów ocenia, że działania realizowane przez PZS odpowiadają na potrzeby sportowców. Najślabiej kluby należące do PZS sportów strategicznych oceniły odpowiadanie na potrzeby trenerów. Co więcej, zarówno w grupie sportów o minimalnym znaczeniu, jak i w I grupie sportów zespołowych, działania PZS na rzecz trenerów otrzymały więcej pozytywnych wskazań.

Wykres 27. Czy Pana/Pani zdaniem, zadania realizowane przez związek sportowy, do którego należy Państwa klub odpowiadają na potrzeby? – w podziale na grupy sportów



z – Sporty strategiczne (grupa złota)

s – Sporty ważne (grupa srebrna)

b – Sporty o małym znaczeniu (grupa brązowa)

m – Sporty o minimalnym znaczeniu (poza podium)

i – Zespołowe sporty olimpijskie, grupa I

ii – Zespołowe sporty olimpijskie, grupa II

Źródło: badanie CAWI, Nzłote= 91, Nsrebrne=37, Nbrązowe=66, Nminimalne=49, NI=98, NII=6



Bardzo kiepsko. Jako trenerzy – większość trenerów pracuje na umowę zlecenie. To wiadomo – jest jeden trener, za chwilę przychodzi następny, drugi, trzeci.
[Trener_sport 4]



W grupie sportów o małym znaczeniu kluby sportowe stosunkowo nisko oceniły realizację potrzeb zawodników. Realizacja potrzeb zawodników przez PZS została oceniona pozytywnie przez 18% klubów (podczas gdy realizacja potrzeb klubów – przez prawie 17%, a trenerów – przez ponad 20%), jednocześnie uzyskując najwyższy odsetek ocen negatywnych – ponad 77% (przy odpowiednio prawie 76% i 73% w przypadku klubów i trenerów).

W I grupie sportów zespołowych – działania PZS realizowane na rzecz klubów, zawodników i trenerów zostały ocenione dość wysoko, za każdym razem uzyskując około 50% wskazań pozytywnych. Najlepiej oceniane są działania na rzecz zawodników – w tej sytuacji aż 53% klubów uważa, że działania realizowane przez PZS odpowiadają na potrzeby zawodników.

Rekomendowanym jest przede wszystkim lepsze ustabilizowanie sytuacji trenerów, poprzez ustabilizowanie ich zatrudnienia. Ma to wpływ zarówno na samych trenerów – będą czuli się bardziej związani z danym związkiem sportowym, jak i na sytuację zawodników. W opinii tych ostatnich – częste zmiany na stanowiskach trenerskich nie sprzyjają rozwojowi możliwości zawodników, a co za tym idzie – osiągnięciu przez nich oczekiwanych sukcesów.

Rekomendujemy również bardziej partnerskie postrzeganie przez PZS zarówno klubów, trenerów, jak i zawodników. PZS nie są zawieszane w próżni, działają nie tylko dla własnych korzyści, lecz również na rzecz całej społeczności sportowej. Dlatego też powinny większą uwagę zwracać na głosy tych, którzy są najbardziej zainteresowani działaniami PZS – klubów sportowych, trenerów i zawodników. PZS powinny budować z nimi koalicję na rzecz rozwoju danego sportu i osiągania jak najlepszych wyników, jednakże powinny do tego wykorzystywać mechanizmy konsultacji, debaty i konsensusu, a nie z góry narzuconych przesądzeń.

PODSUMOWANIE

- Z przeprowadzonego badania wynika, że PZS najlepiej osiągają swoje cele w zakresie organizacji i prowadzenia współzawodnictwa sportowego w zakresie danego sportu i całkiem nieźle radzą sobie z celami dotyczącymi popularyzacji i rozwoju sportu w Polsce (w formie profesjonalnej i amatorskiej), a także reprezentowaniem interesów dyscypliny
- Możliwe działania poprawiające jeszcze realizację powyższych celów to m.in. rozszerzenie opieki nad zawodnikami podczas zgrupowań o psychologów, wprowadzenie szerszego zakresu odnowy biologicznej czy fizjoterapii. Wielu przedstawicieli sportów wspomina również o szerszej promocji danego sportu
- Najslabiej cele PZS są realizowane w zakresie ochrony praw i interesów oraz koordynacji działań członków związku, zawodników, instruktorów, trenerów, instruktorów, członków sztabów medycznych, menadżerów, sędziów i działaczy. W tym przypadku możliwość poprawy widziana jest przede wszystkim w lepszym ustabilizowaniu zatrudnienia trenerów, zmniejszeniu ich fluktuacji
- Związki sportowe są stosunkowo źle postrzegane w kontekście odpowiadania na potrzeby klubów, zawodników i trenerów. Kluby i trenerzy oczekują przede wszystkim bardziej partnerskiego podejścia, a nie odgórnego narzucania decyzji PZS

3. Wnioski i rekomendacje

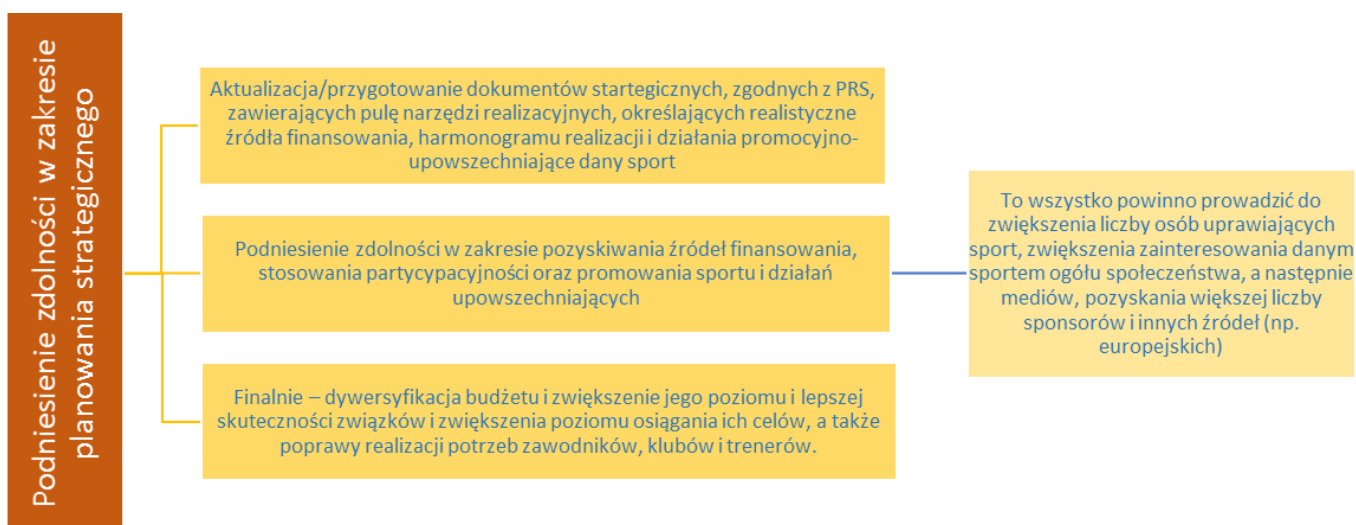
Analiza działalności polskich związków sportowych prowadzi do jednego zasadniczego wniosku w zakresie systemu zarządzania tymi organizacjami. **PZS są, generalnie rzecz ujmując, słabo przygotowane do pełnienia swoich zadań od strony zarządczej.** Wynika to co najmniej z kilku czynników:

Wiele aspektów sportu bardzo często opiera się na pasji i zaangażowaniu osób trenujących dany sport oraz ich trenerów - znalazło to z resztą potwierdzenie w wielu wypowiedziach, które padły podczas wywiadów indywidualnych, zwłaszcza w sportach, które można uznać za niszowe – patrząc pod kątem ich popularności. Pasja do danego sportu często nie idzie niestety w parze ze zdolnością do zarządzania, na co również zwracano uwagę w trakcie badania, *vide* wypowiedź, zgodnie z którą osoby pełniące funkcje w organach związków muszą się uczyć wszystkiego w czasie pełnienia swoich funkcji. Jednym z obszarów, który został zidentyfikowany jako deficytowy jest **zarządzanie strategiczne**. Z pewnością wśród badanych związków sportowych znajdują się wyjątki w tym zakresie, jednak co do zasady, PZS nie mają doświadczenia ani umiejętności w powyższym zakresie. Zdaniem zespołu badawczego w tym miejscu PZS powinny podjąć intensywne działania w zakresie takiego kształtowania swoich kadr, żeby były one zdolne do wytyczania strategicznych kierunków rozwoju związku. Związki powinny również podjąć wysiłki, by zgodnie ze wskazówkami przekazanymi przez MSiT przy okazji przyjęcia PRS, zaktualizować swoje dokumenty strategiczne. Jako element poprawy zdolności związków w zakresie zarządzania strategicznego warto również przewidzieć zobligowanie ich do brania udziału w badaniach ewaluacyjnych, co w przyszłości pomoże w usprawnianiu działań PZS, z wykorzystaniem wiedzy pozyskanej w toku realizacji ewaluacji.

Powyższe rozważania należy potraktować, jako rekomendację o charakterze strategicznym. Poniżej, w tabeli zamieszczone zostały, niemniej ważne, rekomendacje operacyjne, adresowane przede wszystkim do polskich związków sportowych, a niekiedy w pewnym stopniu również do MSiT.

Poniższy schemat, w sposób uproszczony, ilustruje ewentualne działania jakie mogłyby podjąć PZS w zakresie podnoszenia swoich zdolności w obszarze planowania strategicznego.

Schemat 4. W kierunku zarządzania strategicznego w PZS – rekomendacja strategiczna (schemat poglądowy)



Źródło: opracowanie własne

| Numer | Wniosek | Rekomendacja | Adresat rekomendacji | Sposób wdrożenia | Termin realizacji |
|-------|---|---|----------------------|--|-------------------|
| 1. | Brak niektórych dokumentów strategicznych/programów w na stronach związków | Uzupełnienie na stronach internetowych zakładki zawierających dokumenty tego typu. | PZS | Uzupełnienie braków w zakresie dokumentów wpłynie pozytywnie na transparentność działalności związków – umożliwi zainteresowanym zapoznanie się z planami odnośnie rozwoju danego sportu. | Od 2017 r. |
| 2. | Deficyt instytucjonalny w zakresie przygotowania dokumentów strategicznych | Podjęcie działań szkoleniowych w celu poprawy zdolności związków w zakresie planowania strategicznego | PZS | Warto przewidzieć działania szkoleniowe w zakresie tworzenia strategii, jej monitorowania i ewaluacji. To w zestawieniu z działaniami dążącymi do większego powiązania dokumentów strategicznych z Programem Rozwoju Sportu pozwoli zrobić krok w kierunku stworzenia spójnego systemu zarządzania sportem olimpijskim | Od 2017 r. |
| 3. | Dokumenty strategiczne związków w zasadzie abstrahują od opracowanego przez MSiT Programu Rozwoju Sportu, co uniemożliwia stworzenie zintegrowanego systemu zarządzania procesami rozwojowymi w sporcie | Ponowne zwrócenie się do PZS z postulatem dostosowania obowiązujących dokumentów strategicznych do PRS, z wyznaczeniem stosownego terminu aktualizacji. | MSiT | Ponowne przekazanie informacji nt. minimum elementów które musi zawierać dokument strategiczny PZS. Ew. rozważenie uregulowania pewnych zagadnień związanych z zakresem i strukturą strategii na poziomie ustawy lub decyzji wydawanych przez ministra w zakresie finansowania działań związków | Od 2017 r. |
| 4. | | Aktualizacja pod tym kątem istniejących strategii i tworzenie nowych dokumentów z wykorzystaniem ustalonego wzorca. | PZS | Wykorzystanie wskazówek MSiT w zakresie aktualizacji obowiązujących i tworzenia nowych strategii. | Od 2017 r. |
| 5. | Częstotliwość aktualizacji ewidencji, która różni się w zależności od związku oraz obszaru może | Wprowadzenie ujednoczonych wymogów odnośnie częstotliwości aktualizacji ewidencji – | MSiT/PZS | Na początku można wybrać, w ramach pilotażu, jeden lub kilka obszarów objętych ujednoczeniem. W następnym kroku, wykorzystując doświadczenia pilotażowe możliwe byłoby ujednoczenie podejścia, w celu pozyskania aktualnych, kompletnych danych | Od 2017 r. |

| Numer | Wniosek | Rekomendacja | Adresat rekomendacji | Sposób wdrożenia | Termin realizacji |
|-------|---|---|----------------------|---|-------------------|
| | utrudniać zbieranie aktualnych danych statystycznych nt. różnych sportów | | | statystycznych dotyczących wszystkich ewidencjonowanych obszarów | |
| 6. | Obecnie w związkach panuje dowolność w zakresie zawartości sprawozdań z działalności, co utrudnia porównywanie działań różnych PZS. | Ustandaryzowanie systemu sprawozdawczości PZS | MSiT | Standaryzacja mogłaby nastąpić np. w drodze wytycznych MSiT, w ramach zapisów ustawowych lub jako wymóg wprowadzony w decyzjach ministra. | Od 2017 r. |
| 7. | Kluby sportowe i trenerzy nie czują się partnerami PZS w osiągnięciu celów | Bardziej partnerskie traktowanie klubów, trenerów i zawodników | PZS | Włączenie zainteresowanych stron (kluby, trenerów, zawodników) w konsultacje planów związków. Stosowanie w większym zakresie mechanizmów debat i wypracowywania konsensusu, poprzedzone szkoleniami w zakresie prowadzenia konsultacji, włączania partnerów w proces podejmowania decyzji itp. | Od 2017 r. |
| 8. | Budżety wielu PZS opierają się w zbyt dużym stopniu na środkach MSiT | Zwiększenie wysiłków na rzecz dywersyfikacji źródeł finansowania poszczególnych PZS | PZS | PZS powinny dążyć do większej dywersyfikacji źródeł finansowania w swoich budżetach. PZS powinny starać się uzyskać status OPP i prowadzić aktywne działania na rzecz pozyskania wpłat z tytułu 1% z podatku dochodowego od osób fizycznych. Wzrosnąć powinien udział również innych źródeł publicznych (np. JST fundusze europejskie), jak i środków sponsorskich. Konieczna jest większa aktywność PZS w pozyskiwaniu tych środków. | Od 2017 r. |

| Numer | Wniosek | Rekomendacja | Adresat rekomendacji | Sposób wdrożenia | Termin realizacji |
|-------|---|--|----------------------|---|-------------------|
| 9. | Stosowany algorytm podziału dotacji z MSiT na realizację działań w zakresie sportu | Wprowadzenie możliwości finansowania wieloletniego z dotacji MSiT dla PZS | MSiT | PZS zamiast otrzymywać co rok dotację na przygotowania przedolimpijskie, przygotowywałyby projekt, w którym opisywałyby cele, które zamierzają osiągnąć, drogi ich osiągnięcia, potrzebne środki i źródła finansowania. Tego typu projekty obejmowałyby cały okres przygotowań, trwający 4 lata, jak również różne źródła finansowania (nie tylko MSiT, ale też wpłaty od sponsorów, czy inne źródła). Co rok PZS przygotowywałyby sprawozdania z realizacji takiego projektu, dzięki czemu MSiT mógł by weryfikować wysokość środków przyznanych na realizację projektu w danym roku. Tego typu podejście stosowane jest przez inne resorty do zlecania organizacjom pozarządowym zadań publicznych i wydaje się ono być realizowane z korzyścią zarówno dla strony rządowej, która ma możliwość wpływu na jakość, terminowość i skuteczność podejmowanych zadań, przy jednoczesnej racjonalizacji wydatków, jak i dla strony pozarządowej, dla której oznacza m.in. pewność finansowania danego zadania. Jeśli MSiT zdecyduje się rozważyć wdrożenie takiego podejścia, rekomendujemy, żeby realizować go stopniowo, przyzwyczajając PZS, których potencjał jest raczej niski w tym zakresie, do takiego projektowego zarządzania środkami. | Od 2017 r. |
| 10. | wyczynowego <u>nie</u> jest postrzegany przez PZS jako: <ul style="list-style-type: none"> • Prawidłowo skonstruowany • Przewidywalny • sprawiedliwy | Wprowadzenie podejścia projektowego | MSiT/PZS | | Od 2017 r. |
| 11. | Nie wszystkie cele stawiane przez PZS są realizowane w odpowiedni sposób | Wprowadzenie na szerszą skalę do związków zasad dobrego zarządzania, w tym zarządzanie strategiczne, realizację planów, projektów, | PZS | Rekomendacja może być wdrożona w ramach podjętych przez związki działań, w zakresie poprawy ich zdolności instytucjonalnej – poprawy potencjału kadry zarządzającej oraz pracowników administracyjnych. Działania te mogłyby objąć m.in. organizację szkoleń kadry w zakresie zarządzania strategicznego. | Od 2017 r. |

| Numer | Wniosek | Rekomendacja | Adresat rekomendacji | Sposób wdrożenia | Termin realizacji |
|-------|---|---|----------------------|---|-------------------|
| | | nastawienie na wyznaczanie realnych i mierzalnych celów, a następnie konsekwentne dążenie do ich osiągnięcia. | | Związki jako punkt odniesienia w swoich przyszłych działaniach powinny w większym stopniu wykorzystywać <i>Zasady dobrego zarządzania w sporcie</i> opracowane na poziomie europejskim. | |
| 12. | Nieustabilizowana sytuacja trenerów w niektórych PZS, co wpływa na ich rotację i wyniki osiągnięte przez zawodników | Uporządkowanie sytuacji zatrudnieniowej trenerów. | PZS | Ustabilizowanie zatrudnienia trenerów w PZS poprzez zawieranie umów o pracę. | Od 2017 r. |
| 13. | Większe włączenie związków w realizację badań ewaluacyjnych | Zobligowanie polskich związków sportowych do udziału w badaniach ewaluacyjnych | MSiT | Zobligowanie polskich związków sportowych do udziału w badaniach ewaluacyjnych programów MSiT, które są do nich adresowane można wprowadzić w decyzjach ministra właściwego ds. sportu ogłaszających programy dofinansowania zadań PZS. | Od 2017 r. |

4. Spis wykresów i tabel

| | |
|--|----|
| Schemat 1. Przykładowe korzyści związane z wykorzystaniem podejścia partycypacyjnego | 21 |
| Schemat 2. Przykładowe obszary, w których wg związków występują trudności we współpracy z MSiT | 43 |
| Schemat 3. Zależności wynikające z popularności danego sportu..... | 60 |
| Schemat 4. W kierunku zarządzania strategicznego w PZS – rekomendacja strategiczna (schemat poglądowy) | 76 |
| | |
| Tabela 1. Pytania ewaluacyjne w ramach poszczególnych modułów badania | 6 |
| Tabela 2. Zasady dobrego rządzenia | 11 |
| Tabela 3. Udział źródeł finansowania innych niż dotacje z MSiT w budżecie PZS..... | 51 |
| Tabela 4. Udział środków z dotacji MSiT w budżecie PZS w podziale na poszczególne grupy sportów. | 52 |
| Tabela 5. Podział sportów olimpijskich na grupy | 63 |
| | |
| Wykres 1. W formie jakich dokumentów zostały ujęte zasady funkcjonowania/działalności Państwa związku?..... | 26 |
| Wykres 2. Znajomość wewnętrznej struktury związków przez kluby sportowe oraz ich opinie nt. dostępności wiedzy o tej strukturze | 27 |
| Wykres 3. Czy Pana/Pani zdaniem informacje na temat zasad działania związku, do którego należy Państwa klub są dostępne?..... | 28 |
| Wykres 4. Czy ma Pan/Pani wiedzę nt. działań podejmowanych przez organy statutowe, doradcze i opiniujące związku sportowego, do którego należy Państwa klub? | 28 |
| Wykres 5. Czy w Pani/Pana opinii wiedza na temat nt. działań podejmowanych przez organy statutowe, doradcze i opiniujące] jest powszechnie dostępna i znana? | 29 |
| Wykres 6. Dominujące kierunki studiów wśród kadry zarządzającej PZS (w %) | 30 |
| Wykres 7. Kierunki studiów w ramach kategorii „inne” | 31 |
| Wykres 8. Częstotliwość aktualizacji ewidencji w PZS..... | 32 |
| Wykres 9. Ocena współpracy PZS z klubami sportowymi..... | 35 |
| Wykres 10. Ocena klubów sportowych odnośnie współpracy z PZS..... | 36 |
| Wykres 11. Ocena klubów sportowych odnośnie współpracy z PZS, wg grup sportów..... | 37 |
| Wykres 12. Obszary współpracy ze związkami sportowymi, w których występują bariery – perspektywa klubów | 40 |
| Wykres 13. Ocena współpracy z Ministerstwem Sportu i Turystyki – perspektywa PZS | 42 |

| | |
|---|----|
| Wykres 14. Jak oceniają Państwo współpracę z Ośrodkami Przygotowań Olimpijskich? | 44 |
| Wykres 15. Jak oceniają Państwo współpracę z Instytutem Sportu - Państwowym Instytutem Badawczym w Warszawie? | 45 |
| Wykres 16. Liczba przedstawicieli PZS, których mandaty w organizacjach międzynarodowych wygasną w latach 2015-2018 (n=37)..... | 48 |
| Wykres 17. Udział środków z dotacji MSiT w całkowitym budżecie związku | 52 |
| Wykres 18. Czy uważa Pan/Pani, że taki udział źródeł finansowania jest optymalny dla Państwa związku?..... | 54 |
| Wykres 19. Jaki procent wszystkich wydatków stanowią wydatki na cele administracyjne? .55 | |
| Wykres 20. Czy Pana/Pani zdaniem ten udział jest odpowiedni? | 55 |
| Wykres 21. Jakiego wsparcia oczekiwalby Państwa związek od MSiT w procesie aplikacyjnym o tego typu środki?..... | 56 |
| Wykres 22. Ocena algorytmu podziału środków z MSiT na realizację zadań w zakresie sportu wyczynowego przez PZS..... | 58 |
| Wykres 23. Opinia PZS należących do poszczególnych grup sportów na temat algorytmu ..59 | |
| Wykres 24. Czy związek sportowy, do którego należy Państwa klub osiąga swoje cele w zakresie?..... | 66 |
| Wykres 25. Czy związek sportowy, do którego należy Państwa klub osiąga swoje cele w zakresie? – w podziale na grupy sportów | 69 |
| Wykres 26. Czy Pana/Pani zdaniem, zadania realizowane przez związek sportowy, do którego należy Państwa klub odpowiadają na potrzeby?..... | 71 |
| Wykres 27. Czy Pana/Pani zdaniem, zadania realizowane przez związek sportowy, do którego należy Państwa klub odpowiadają na potrzeby? – w podziale na grupy sportów | 73 |
| | |
| Zdjęcie 1. Strategia jako „klucz” do wyników w sporcie – fragment artykułu | 18 |
| Zdjęcie 2. Przykład działań w zakresie popularyzacji sportu – Narodowy Dzień Badmintona, billboard na stacji metra Pole Mokotowskie, Warszawa..... | 20 |
| Zdjęcie 3 Od góry: boisko w COS-OPO w Wałczu oraz boisko w Solpark Kleszczów | 45 |