

# NATIONAL SPORTS GOVERNANCE OBSERVER

Raport krajowy: Polska

Raport / Listopad 2018



Dr. Paweł Zembura  
Aleksandra Gołdys



# NATIONAL SPORTS GOVERNANCE OBSERVER

RAPORT KRAJOWY: POLSKA

**Tytuł**

National Sports Governance Observer. Raport krajowy: Polska

**Autorzy**

Dr Paweł Zembura  
Aleksandra Gołdys

**Inni badacze zaangażowani w badanie**

Marlena Syliwoniuk

**Layout**

Play the Game

**Zdjęcie na stronie tytułowej**

Piotr Popławski

**Edycja**

Pierwsza Edycja, Warszawa, Polska, 2018

**Online**

<http://sportimpakt.org>

<http://cws.uw.edu.pl>

**Publikacja**

Instytut Studiów Społecznych im. Profesora Roberta Zajonca, Uniwersytet Warszawski

Ta publikacja jest krajowym raportem z Polski w ramach międzynarodowego projektu „National Sports Governance Observer”, koordynowanego przez Play the Game. Przeczytaj więcej o projekcie na:

[www.playthegame.org](http://www.playthegame.org).

E: [p.zembura@uw.edu.pl](mailto:p.zembura@uw.edu.pl)

W: <http://cws.uw.edu.pl>

Projekt The National Sports Governance Observer otrzymał dofinansowanie od Komisji Europejskiej w ramach programu Erasmus +. Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek komunikaty i publikacje w ramach projektu lub jakiegokolwiek wykorzystanie informacji zawartych w tym projekcie.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

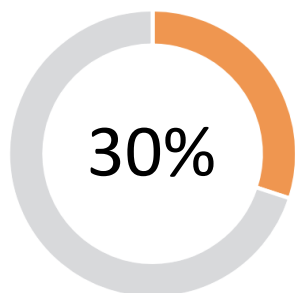
## Spis treści

Kluczowe wyniki z Polski.....	6
Wstępne informacje .....	8
Kontekst.....	10
Kultura ładu korporacyjnego i dobrego rządzenia .....	10
System sportowy .....	11
Polityka i regulacje sportowe dotyczące rządzenia .....	13
Metody.....	15
Wyniki .....	17
Wymiar 1: Transparentność.....	17
Wymiar 2: Procesy demokratyczne .....	18
Wymiar 3: Wewnętrzna sprawozdawczości i kontrola .....	20
Wymiar 4: Społeczna odpowiedzialność .....	22
Dyskusja .....	25
Rekomendacje.....	27
Piśmiennictwo .....	29

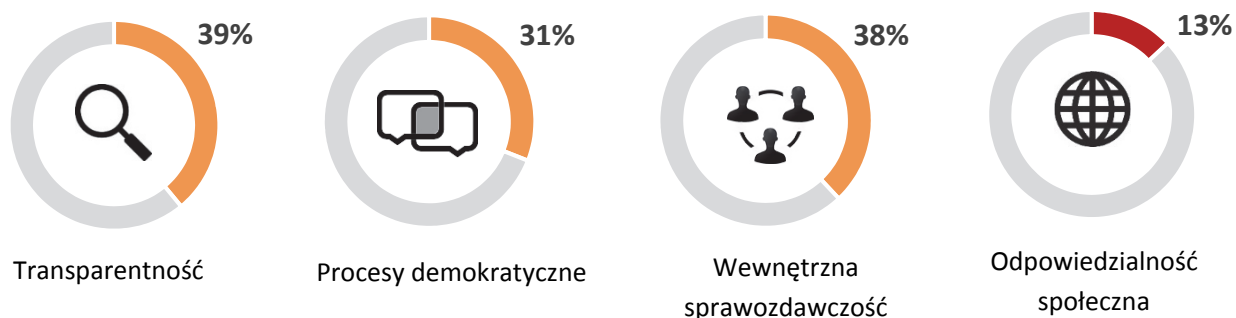
## Kluczowe wyniki z Polski

Wykresy 1, 2 i 3 przedstawiają główne wyniki projektu NSGO w Polsce. Tabela 1 podsumowuje średnie wyniki analizowanych związków w Polsce.

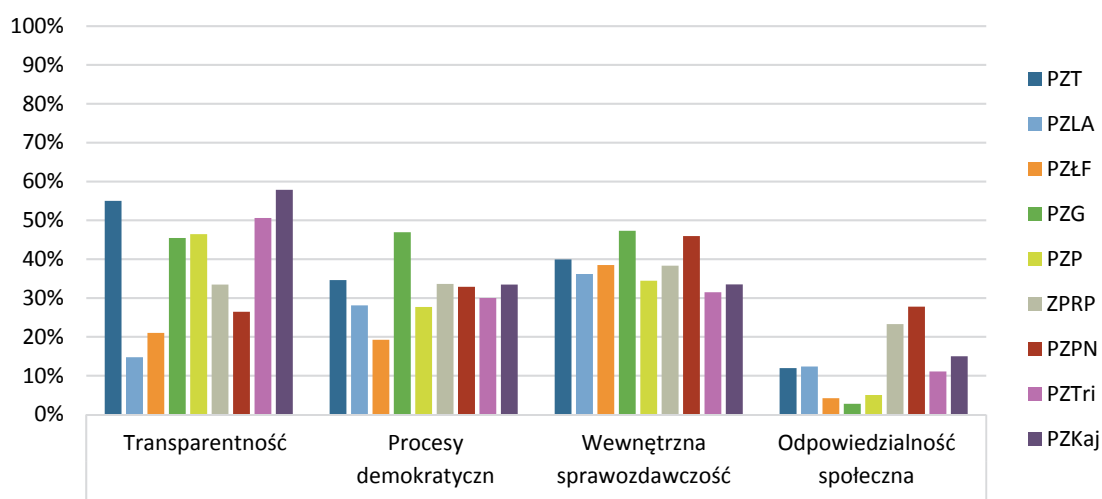
**Rysunek 1: Ogólny wynik polskich związków sportowych w projekcie NSGO**



**Rysunek 2: Średnie oceny związków sportowych z Polski w czterech wymiarach rządzenia**



**Rysunek 3: Wyniki polskich federacji sportowych na czterech wymiarach NSGO**



**Tabela 1: Wyniki analizowanych związków sportowych z Polski w 46 zasadach dobrego rządzenia**

Zasada	PZT	PZLA	PZŁF	PZKaj	PZG	PZP	ZPRP	PZPN	PZTri
Transparentność	1. Dokumenty prawne i strategiczne	Good	Medium	Medium	Good	Good	Good	Good	Good
	2. Walne zgromadzenie	Good	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Good
	3. Decyzje zarządu	Medium	Medium	Medium	Good	Medium	Medium	Medium	Medium
	4. Członkowie zarządu	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium
	5. Zawodnicy i kluby	Good	Medium	Good	Good	Medium	Good	Medium	Good
	6. Sprawozdanie roczne	Good	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Good
	7. Wynagrodzenie	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium
Procesy demokratyczne	8. Wybory członków zarządu	Good	Good	Good	Good	Good	Good	Good	Good
	9. Zróżnicowanie zarządu	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium
	10. Komitet nominacji	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium
	11. Kworum	Good	Good	Good	Good	Good	Medium	Good	Good
	12. Limity kadencji	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium
	13. Reprezentacja członków związku	Good	Good	Good	Good	Good	Good	Good	Good
	14. Regularność posiedzeń zarządu	Good	Medium	Medium	Good	Good	Good	Medium	Medium
	15. Zaangażowanie sportowców	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium
	16. Zaangażowanie sędziów	Medium	Medium	Medium	Medium	Good	Medium	Medium	Medium
	17. Zaangażowanie trenerów	Medium	Medium	Good	Good	Medium	Medium	Medium	Medium
	18. Zaangażowanie wolontariuszy	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium
	19. Zaangażowanie pracowników	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium
	20. Polityka równości płci	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium
Sprawdzalność wewnętrzna i kontrola	21. Nadzorowanie zarządu	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium
	22. Procedury rezygnacji członków zarządu	Medium	Good	Good	Medium	Good	Good	Good	Medium
	23. Zasady kwalifikowalności do zarządu	Good	Good	Medium	Good	Medium	Medium	Good	Medium
	24. Jasna struktura organizacyjna	Medium	Medium	Medium	Medium	Good	Good	Good	Good
	25. Nadzór nad kierownictwem	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium
	26. Komisja nadzoru	Good	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium
	27. Kontrola finansowa	Medium	Medium	Good	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium
	28. Samoocena zarządu	Medium	Medium	Medium	Medium	Good	Medium	Medium	Medium
	29. Kontrola zewnętrzna	Good	Medium	Good	Medium	Medium	Medium	Medium	Good
	30. Kodeks postępowania	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium
	31. Procedury w przypadku konfliktów interesów	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Good	Medium
	32. Procedura rozpatrywania skarg	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Good	Good	Medium
	33. Procedury odwołań	Good	Medium	Good	Good	Good	Good	Good	Good
	34. Harmonogram posiedzeń zarządu	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium
odpowiedzialność społeczna	35. Rządzenie wśród członków	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium
	36. Mitygowanie zagrożeń	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Good	Medium
	37. Zwalczanie molestowania seksualnego	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium
	38. Antydoping	Medium	Medium	Medium	Good	Medium	Good	Good	Medium
	39. Inkluzywność społeczna	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium
	40. Zapobieganie dyskryminacji	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Good	Medium
	41. Równość płci	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium
	42. Zapobieganie ustawianiu meczów	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Good	Medium
	43. Oddziaływanie na środowisko	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium
	44. Kariera dwutorowa	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium
	45. Sport dla wszystkich	Good	Medium	Medium	Good	Medium	Medium	Medium	Medium
	46. Prawa sportowców	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium

Nieadekwatny	Niespełniony	Słaby	Średni	Dobry	Bardzo dobry
	0-19 %	20-39 %	40-59 %	60-79 %	80-100 %

## Wstępne informacje

Ten raport przedstawia rezultaty międzynarodowego projektu National Sports Governance Observer (NSGO) z Polski. Projekt zakładał analizę dobrego rządzenia w krajowych związkach sportowych, realizowaną w siedmiu krajach z Unii Europejskiej i w dwóch krajach włączonych do badania (Czarnogóry i Brazylii). Był finansowany z grantu Erasmus+ i odbywał się w latach 2017-2018.

Celem całego projektu jest dostarczenie związkom i ich interesariuszom narzędzia, które pomoże im w mierzeniu, dyskusji na temat i wdrażaniu praktyk dobrego rządzenia. Celem samego badania jest zebranie i analiza danych dotyczących obecności praktyk dobrego rządzenia wśród krajowych związków sportowych. Wskaźniki opisane w narzędziu mają umożliwić wszechstronną ocenę obecności praktyk dobrego rządzenia. Rolą narzędzia nie jest natomiast ustanowienie standardów dobrego rządzenia.

Czym się różni ten projekt od wcześniejszych analiz dobrego rządzenia i analiz z wykorzystaniem krajowych kodeksów dobrego rządzenia upowszechnionych w kilku krajach? Po pierwsze, wymiary i zasady dobrego rządzenia zostały w nim oparte na mocnych podstawach teoretycznych. Projekt w założeniu był międzynarodowy, narzędzie nie ograniczało się zatem do specyfiki pojedynczego kraju – nie mogło zatem uwzględniać specyficznego kontekstu. Po trzecie, narzędzie opracował zespół badawczy, który ma doświadczenie w przygotowywaniu narzędzi do oceny praktyk dobrego rządzenia wśród związków sportowych. W latach 2013-2015 zespół o podobnym składzie prowadził projekt Sports Governance Observer – który doprowadził do oceny dobrego rządzenia w międzynarodowych związkach sportowych. Po czwarte - projekt był koordynowany przez organizację Play the Game, będącego częścią duńskiego instytutu zajmującego się studiami w obszarze sportu (Danish Institute for Sports Studies - Idan). Projekt NSGO był finansowany w ramach Erasmus+, brało w nim udział siedmiu europejskich uczelni wyższych i wielu partnerów instytucjonalnych (związków sportowych, organizacji zajmujących się zarządzaniem sportem na poziomie europejskim jak European Association for Sport Management), można więc stwierdzić, że jest on niezależny od krajowych organizacji. Odróżnia się tym od badań zleczanych przez krajowe organizacje nadzorujące funkcjonowanie związków sportowych, jak organizacje parasolowe czy odpowiednie ministerstwa, które mogą mieć motywy w odniesieniu do rezultatów.

W Polsce partnerem w badaniu był Uniwersytet Warszawski – a realizowali je badacze z Instytutu Studiów Społecznych im. Profesora Roberta Zajonca (dokładnie – z Centrum Wyzwań Społecznych (CWS) Uniwersytetu Warszawskiego). Badacze z CWS realizowali wcześniej różnorodne projekty badawcze w obszarze sportu na poziomie krajowym i międzynarodowym. W każdym z krajów biorących udział w badaniu partnerem był też jeden krajowy związek sportowy – w Polsce był to Polski Związek Golfa.

W badaniu w Polsce próba składała się z dziewięciu związków sportowych: Polskiego Związku Lekkiej Atletyki, Polskiej Związku Kajakowego, Polskiego Związku Łyżwiarstwa Figurowego, Polskiego Związku Piłki Nożnej, Polskiego Związku Gimnastycznego,



Polskiego Związku Lekkiej Atletyki, Związku Piłki Ręcznej w Polsce, Polskiego Związku Pływackiego, Polskiego Związku Tenisowego i Polskiego Związku Triathlonu. W analizie przyjęliśmy zunifikowany proces zbierania i analizy danych (Geeraert, 2017). Składał się on z sześciu etapów, rozpoczynających się w lipcu 2017 i kończących się w lipcu 2018 roku.

Średni wynik indeksu NSGO w polskiej próbie wyniósł 30%, co wedle standardów w badaniu określono jako „słaby” rezultat. Wyniki dla każdego z wymiarów dobrego rządzenia różniły się od siebie nieznacznie - średnia ocena transparentności wyniosła 39%, demokracji 31%, sprawozdawczości - 38%. Wyjątkiem był wymiar odpowiedzialności społecznej, który otrzymał jedynie 13%.

W analizie nasuwa się stwierdzenie, że wymiary i zasady dobrego rządzenia, które w większym stopniu są w Polsce regulowane prawnie (szczególnie w Ustawie o Sporcie) charakteryzowały się lepszymi wynikami. W przypadku mniej uregulowanych zasad, jak choćby tych wpisujących się w wymiar odpowiedzialności społecznej, związki otrzymały znacznie gorsze oceny. Wyniki poszczególnych związków sportowych nie były spójne w czterech wymiarach - większa wariancja występowała w wymiarze transparentności i społecznej odpowiedzialności. Trendy ocen nie łączą się jednoznacznie z jakimś pojedynczym czynnikiem, oprócz wyraźnego powiązania wymiaru odpowiedzialności społecznej z wielkością organizacji. W międzynarodowym porównaniu obserwowaliśmy natomiast, że najsilniejsza jest relacja wyników w zależności od kraju. We wnioskach argumentujemy, że o ile obecna polityka rządu prawdopodobnie będzie prowadzić do lepszego rządzenia w związkach, może ona nie wystarczyć do zmian w bardziej miękkich obszarach rządzenia, choćby tych dotyczących relacji z interesariuszami. Oprócz tego rekomendujemy kroki, które mogą pomóc związkom wdrażać dobre rządzenie.

Raport otwiera kontekst analizy dobrego rządzenia w związkach sportowych w Polsce, po czym omawiane są metody badań i wyniki NSGO. Ostatnia część zawiera omówienie wyników i ich rekomendacje dla polityk.

## Kontekst

### Kultura ładu korporacyjnego i dobrego rządzenia

Większa obecność zagadnienia dobrego rządzenia w dyskursie publicznym w Polsce rozpoczęła się po przystąpieniu kraju do Unii Europejskiej w 2004 r. W 2008 roku Ministerstwo Rozwoju Regionalnego opublikowało dokument roboczy zatytułowany „Koncepcja good governance - w kierunku dyskusji”, gdzie między innymi przedstawiono przyczyny pilnej potrzeby wdrażania zasad dobrego rządzenia w administracji publicznej (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2008). Podobne materiały oraz odniesienia do dobrego rządzenia znajdowały się w oficjalnych dokumentach (Drejerska, 2010), nie prowadziło to natomiast do opracowywania kodeksów dobrego rządzenia w administracji publicznej czy w przestrzeni prywatnej. Wyjątkiem są tu zbiory zasad ładu korporacyjnego – „Dobre praktyki spółek notowanych na GPW”, opublikowane po raz pierwszy w 2007 a następnie uaktualniane w 2010 i 2011. Ich aktualna wersja brzmi „Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2016”, a wymieniono w niej dobre praktyki i zasady ładu korporacyjnego wśród spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (Nartowski, 2016). Dokument zawiera rekomendacje i zestaw zasad, które raportująca organizacja jest zobowiązana ujawnić (poprzez przedstawienie oświadczenia o zgodności) zgodnie z zasadą „przestrzegaj lub wyjaśnij” w swoim obowiązkowym raporcie rocznym. Zgodność z zasadami ładu korporacyjnego jest dobrowolna, jednak jak zauważono w dokumencie, powinna być ona motywowana wpływem na reputację firmy i na jej relacje z interesariuszami (Nartowski, 2016). Od roku 2010 obowiązują również wymogi informacyjne dotyczące przedstawienia raportu stosowania zasad ładu korporacyjnego względem emitentów akcji notowanych na rynku NewConnect, który nazywa się „Dobre Praktyki Spółek Notowanych na Rynku NewConnect”.

Pod koniec 2017 r. Ministerstwo Sportu i Turystyki opublikowało Kodeks Dobrego Zarządzania dla Polskich Związków Sportowych (Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2017b), który odnosi się zarówno do zarządzania, jak i do rządzenia. Zastosowaną definicją dobrego rządzenia w sporcie była ta przedstawiona przez grupę ekspertów UE ds. dobrego rządzenia (Grupa ekspertów ds. „Dobrego Rządzenia”, 2013 r.). Dokument odnosi się do istotnej roli sportu w polskim społeczeństwie i ważnej pozycji związków sportowych w procesie rozwoju sportu. Zauważono w nim, że istnieje pilna potrzeba opracowania dodatkowego narzędzia umożliwiającego kontrolę związków sportowych, w oparciu o wcześniejsze doświadczenia ministra z tymi podmiotami, wyniki poprzednich analiz dotyczących dobrego rządzenia w związkach sportowych w Polsce oraz codziennej współpracy Ministerstwa z tymi podmiotami (Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2017b). W uzasadnieniu opracowania kodeksu opisano również konkretne problemy z rządzeniem i zarządzaniem - w ponad jednej trzeciej związków udział środków publicznych przekraczał 80% budżetu (Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2017b) a w innym badaniu obserwowano, że z próby 25 związków olimpijskich, w ponad połowie z nich przynajmniej 60% budżetu pochodziło z środków publicznych i wiele miało problemy z pozyskiwaniem nowych źródeł przychodów (Bienias, Hermann-Pawłowska, Kasoń, Kolczyński i Skórska, 2016)). Jak zauważono w dokumencie w związkach zdarzały się w nieprawidłowości związane z wydawaniem pieniędzy publicznych i jawne konflikty interesów, które ograniczały rozwój

poszczególnych związków sportowych, jak również ogólny rozwój polskiego sportu (Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2017b). Wreszcie - konieczność dostosowania się do kodeksu miała odpowiadać ogólnemu stylowi zarządzania „preferowanemu” przez związki.

Głównym celem kodeksu jest zapewnienie wytycznych dobrego rządzenia i zarządzania dla polskich federacji sportowych. Ogólne zasady kodeksu to: efektywność, profesjonalizm, planowanie, uczciwość, otwartość i odpowiedzialność, które mają zastosowanie do wymiarów dobrego zarządzania. Kodeks stanowi zbiór wytycznych pogrupowanych w 12 obszarów (Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2017b). Te obszary to: organizacja i kompetencje organów, zarządzanie strategiczne, przejrzystość działania, zarządzanie finansami, nadzór i kontrola wewnętrzna, odpowiedzialność za rozwój sportu, uczciwość w sporcie, kadry dla sportu, współpraca w środowisku sportowym, postępowania dyscyplinarne, polityka oparta na faktach, zawodnik i trener w polityce związku. Do każdego z obszarów stosuje się od kilku do ponad dwudziestu wytycznych. Omówiono ostateczny wynik zastosowania każdej wytycznej, sposób jej analizy i, w odniesieniu do niektórych, sposób zastosowania normy (Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2017b). Całe narzędzie składa się ze 180 wytycznych. Wytyczne są sformułowane w sposób umożliwiający ich analizę jako pytania binarne.

Wytyczne są podzielone na trzy grupy: bezwzględnie wiążące, wiążące pod pewnymi warunkami (w przypadku spełnienia niektórych dodatkowych kryteriów, takich jak otrzymywanie określonej, znacznej kwoty dotacji ze środków publicznych lub mających terenowe jednostki organizacyjne (takich członków)) i niewiążące (zalecenia czy dobre praktyki).

Kodeks został opracowany jako narzędzie pozalegislacyjne, które oddziałuje na związki sportowe i determinuje je do stosowania wytycznych ze względu na ich silną relację finansową z Ministerstwem. W dokumencie nie ustalono natomiast dokładnie, w jaki sposób i w jakim czasie spełnienie wytycznych zarządzania będzie determinowało finansowanie związków sportowych, ani tego, kto będzie analizował spełnianie wytycznych w odniesieniu do związków. W dokumencie wspomniano natomiast, że związki sportowe będą musiały spełniać minimalne wytyczne, jeśli zechcą ubiegać się o finansowanie publiczne (Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2017b).

## System sportowy

Charakterystyka polskiego systemu sportowego jest określana jako "biurokratyczna" (Camy, Clijsen, Madella i Pilkington, 2004). Jest to najczęściej spotykaną kategorią wśród krajów Unii Europejskiej i odnosi się przede wszystkim do roli państwa jako aktywnego aktora w sektorze, zaangażowanego w jego regulację. Polska jako były kraj w strefie wpływów Związku Radzieckiego miała całkowicie upaństwowiony sektor sportowy, co wciąż znajduje odniesienie w wielu jego dziedzinach. Wspomniana konfiguracja ujawnia się w Polsce poprzez to, że Ministerstwo Sportu i Turystyki wciąż ogrywa kluczową rolę w sektorze, Ustawa o Sporcie to specyficzny dokument regulujący funkcjonowanie sektora a także - że brakuje negocjacji i ogólniejszej integracji partnerów zaangażowanych w procesie

jego strategicznego rozwoju (Henry, 2009). Biurokratyczny system w sporcie przejawia się w ostatnich działaniach resortu, które można zaprezentować w wybranych obszarach i podobszarach z diagnozy stanu sportu z dokumentu strategicznego – Programu Rozwoju Sportu do 2020, to znaczy: aktywności fizycznej i wychowania fizycznego dzieci i młodzieży, sportu wyczynowego, sportowej infrastruktury treningowo - widowiskowej oraz systemu finansowania krajowych związków sportowych (Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2016).

Po pierwsze, Ministerstwo Sportu i Turystyki rozwija i finansuje jednolite ogólnokrajowe programy mające na celu zwiększenie dostępu do aktywności fizycznej wśród dzieci i młodzieży, które są obsługiwane między innymi przez inne jednostki organizacyjne podlegające Ministerstwu lub przez samo Ministerstwo. Przykładem takiego programu, będącego w gruncie rzeczy bezpośrednim celowym finansowym wsparciem małych i średnich klubów sportowych, przeznaczonym na finansowanie trenerów, sprzętu i obozów jest program Klub. W obszarze sportu wyczynowego Ministerstwo, wraz z powołaną w 2016 fundacją finansowaną ze składek dużych Spółek Skarbu Państwa w celu promocji Polski, nazwaną Polską Fundacją Narodową, zainicjowało program bezpośredniego wsparcia dla obiecujących sportowców dyscyplin olimpijskich i paraolimpijskich o nazwie Team100. Są to bezpośrednie stypendia, które obejmują obecnie 250 sportowców, a pomijają związki sportowe będące zazwyczaj „pośrednikiem” między Ministerstwem a sportowcami (Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2017c). Programy rozwoju infrastruktury sportowej są często w Polsce organizowane w ujęciu odgórnym. W wyniku Orlika, programu współfinansowania małych boisk piłkarskich i wielofunkcyjnych, w Polsce w latach 2008 -2012 zbudowano ponad 2600 obiektów sportowych. Koncepcja jednolitej, uniwersalnej infrastruktury sportowej jest wciąż aktualna. Obecnie Ministerstwo finansuje kolejny podobny projekt o nazwie Otwarte Strefy Aktywności (OSA), którego podstawowym celem jest zbudowanie ponad tysiąca małych obiektów sportowych na powietrzu, przeznaczonych dla rodzin (Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2017d). Nacisk na posiadanie kontroli nad sektorem sportu można też zauważyć w odniesieniu do zawierania umów sponsorskich pomiędzy związkami sportowymi a Spółkami Skarbu Państwa. Resort wraz z Ministerstwem Skarbu Państwa opracował dokument „Dobre praktyki w zakresie prowadzenia działalności sponsoringowej przez spółki z udziałem Skarbu Państwa”. Ministerstwo pełni też rolę mediatora między związkami sportowymi i Spółkami Skarbu Państwa, wspierając je (związki przedstawiają wniosek o sponsorowanie do Ministerstwa) przy podpisywaniu umów sponsorskich (Krupa, 2016) i pośrednio kontrolując je poprzez tę relację.

Innym aktorem działającym na poziomie krajowym jest Instytut Sportu – Państwowy Instytut Badawczy - jednostka badawcza świadcząca wiedzę na potrzeby sektora sportowego. Instytut jest ściśle związany z Ministerstwem Sportu i Turystyki, koordynując realizację niektórych z zainicjowanych przez Ministerstwo programów, takich jak Akademia Zarządzania Sportem - program mający na celu poprawę kwalifikacji menedżerskich pracowników związków sportowych w dyscyplinach olimpijskich w Polsce (Polska Agencja Prasowa, 2018).

Polski Komitet Olimpijski (PKOl) realizuje cele i zadania Ruchu Olimpijskiego, które bezpośrednio lub pośrednio wiążą się z rozwojem polskiego sportu. Zadania te obejmują: rozwijanie sportu zawodowego, promowanie sportu dla wszystkich, nadzorowanie udziału polskiej reprezentacji narodowej w Igrzyskach Olimpijskich, zwalczanie dopingu, prowadzenie edukacji i promowanie idei fair play. Polski Komitet Paraolimpijski wykonuje te same zadania w obszarze sportu dla osób z niepełnosprawnościami. Prawdziwy wpływ PKOl na rozwój sportu jest w części obszarów ograniczony przede wszystkim do działań promocyjnych, na przykład organizowanie corocznego dużego wydarzenia w skali roku w kontekście promocji sportu dla wszystkich. Natomiast w sytuacjach wyjątkowych, jak problemy organizacyjne Polskiego Związku Kolarskiego w 2018, podmiot koordynuje część działań organizacyjnych normalnie należących do związku.

Sport w Polsce jest finansowany przede wszystkim na poziomie lokalnym. Samorząd terytorialny jest w Polsce zorganizowany na trzech poziomach: województwa, powiatu i gminy. Kompetencje samorządu w zakresie promocji i rozwoju sportu obejmują między innymi finansowanie infrastruktury sportowej i rozwój sportu powszechnego i młodzieżowego. Są one realizowane powszechnie poprzez finansowanie klubów sportowych i organizacji pozarządowych, a podejmowane przede wszystkim przez gminy i urzędy marszałkowskie (województwa). Większe inwestycje infrastrukturalne są często realizowane we współpracy jednostek samorządu (z istotnym udziałem Ministerstwa Sportu i Turystyki). Tylko niektóre województwa, powiaty i gminy posiadają strategie dotyczące sportu i mają określone konkretne, specyficzne cele związane ze sportem - większość jednostek samorządu terytorialnego jest reaktywna i oczekuje przede wszystkim na propozycje i działania rządowe.

Indywidualnie organizacje pozarządowe odgrywają obecnie ograniczoną rolę w rozwoju sportu w Polsce. Najbardziej rozpoznawalnymi organizacjami pozarządowymi są: Krajowe Zrzeszenie Ludowe Zespoły Sportowe (KZ LZS), Szkolny Związek Sportowy (SZS), Akademicki Związek Sportowy (AZS) oraz Towarzystwo Krzewienia Kultury Fizycznej (TKKF) (Piątkowska, 2015). Każda z nich koncentruje się na dostarczaniu i promocji sportu w określonej populacji bądź w specyficznym środowisku i posiada szerokie lokalne struktury. W porównaniu z relatywną stagnacją w rozwoju organizacji pozarządowych tradycyjnie zajmujących się promocją sportu powszechnego w Polsce, dynamicznie rozwija się komercyjny sektor fitness i sportu (TNS Opinion & Social, 2017).

## Polityka i regulacje sportowe dotyczące rządzenia

### Ustawa o Sporcie

Głównym dokumentem regulującym funkcjonowanie sektora sportowego w Polsce jest Ustawa o Sporcie. Ustawa weszła w życie w 2010 roku i zastąpiła dotychczas obowiązującą Ustawę o kulturze fizycznej. Zawiera ona szczegółowe rozdziały dotyczące związków sportowych, zwłaszcza reguluje ich funkcjonowanie w zakresie procesów demokratycznych i sprawozdawczości. Na przykład, w ustawie zdefiniowano konflikty interesów, które sprawiają, że dany kandydat nie kwalifikuje się do pełnienia funkcji członka zarządu związku sportowego, jak i ustala ograniczenie liczby ich kadencji:

- Prezes zarządu może pełnić tę funkcję tylko przez dwie kolejne kadencje
- Członek zarządu nie może być m.in. osobą prowadzącą działalność gospodarczą związaną z realizacją przez ten związek jego zadań statutowych, posiadać w spółkach prawa handlowego prowadzących działalność gospodarczą związaną z realizacją przez ten związek jego zadań statutowych udziałów czy też być członkiem organu, prokurentem lub pełnomocnikiem podmiotu świadczącego na rzecz polskiego związku sportowego usługi, dostawy lub roboty budowlane, w tym usługi sponsoringu finansowego lub rzeczowego
- Członek zarządu nie może być również osobą, która była skazana prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe ścigane z oskarżenia publicznego

Zgodnie z przepisami związku sportowe są pod kontrolą ministerstwa odpowiedzialnego za kulturę fizyczną. Związki sportowe muszą składać sprawozdania roczne, w tym dotyczące finansów, do odpowiedniego ministerstwa, a Ustawa o Sporcie określa, że:

- roczne sprawozdanie finansowe musi być sprawdzone przez biegłego rewidenta
- walne zgromadzenie musi zaakceptować zarówno roczne, jak i finansowe sprawozdania po ich zbadaniu przez biegłego rewidenta.

Zwiększenie kontroli Ministerstwa nad związkami sportowymi było głównym celem zmian w ustawie o sporcie, które weszły w życie we wrześniu 2017 r. (Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2017a). W ich ramach uchwalono:

- dodatkowe ograniczenia względem tego, kto może pełnić funkcję członka zarządu związku sportowego, mające na celu zapobieganie konfliktom interesów, nepotyzmowi i korupcji;
- członkom zarządów związków sportowych zabroniono podejmowania działań sprzecznych z interesami związków sportowych i zakazano rozstrzygania w sprawach w przypadku konfliktu interesów w relacji między związkiem sportowym a członkiem zarządu czy osobą bliską dla członka zarządu;
- Ministerstwo otrzymało dodatkowe uprawnienia nadzorcze w zakresie funkcjonowania zarządów związków sportowych, ich wewnętrznych organów kontroli (jak komisja rewizyjna) i innych obszarów, które nie są regulowane przez ich własne, wewnętrzne zasady. W tym zakresie Minister może wydawać upomnienia, nakazy i wezwania, uchylać decyzje i występować z wnioskami do właściwych sądów o zawieszenie organów związku sportowego i ich działalności.

Dodatkowo, w tym samym roku rozszerzono zakres kompetencji dotychczasowej agencji antydopingowej na podstawie Ustawy o zwalczaniu dopingu w sporcie (z 2017). W sprawach nieuregulowanych ustawą o sporcie związki sportowe obowiązują między innymi przepisy Ustawy o Stowarzyszeniach. Ta ustawa wymaga na przykład od stowarzyszenia utworzenia ciała nadzoru wewnętrznego i publikowania protokołu ze zgromadzenia ogólnego.

## Metody

W badaniu w Polsce próba składała się z dziewięciu związków sportowych, działających w dyscyplinach olimpijskich. Tymczasem, całkowita liczba związków zarejestrowanych w Polsce to 70 organizacji (Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2018). W projekcie, z grupy wybranych dziewięciu związków, pięć związków było obowiązkowych (uwzględniono je we wszystkich uczestniczących krajach) a kolejne dwa były dodatkowo zalecane, co miało służyć zapewnieniu porównywalności wyników na poziomie międzynarodowym (Geeraert, 2017). Tych siedem związków to podmioty odpowiedzialne za lekką atletykę, piłkę nożną, piłkę ręczną, pływanie, tenis, gimnastykę i triathlon. Trzecim zalecanym związkiem było krajowe stowarzyszenia parasolowe - w Polsce taka organizacja jednak nie funkcjonuje. Dwa dodatkowo włączone do analizy związki sportowe - Polski Związek Kajakarstwa i Polski Związek Łyżwiarstwa Figurowego - zostały zaproponowane przez przedstawicieli Ministerstwa Sportu i Turystyki, z którymi skontaktowaliśmy się, w celu uzyskania wsparcia w promocji badania wśród przedstawicieli związków.

Te dziewięć organizacji daje szeroki przekrój związków sportowych w Polsce. Obejmuje Polski Związek Piłki Nożnej, który jest związkiem największym, jak również związki przynoszące medale na arenie międzynarodowej: Polski Związek Lekkiej Atletyki i Polski Związek Kajakowy. Z drugiej strony uwzględnia mniejsze organizacje, jak Polski Związek Łyżwiarstwa Figurowego, który ma zaledwie trzech pracowników. Polski Związek Lekkiej Atletyki, Polski Związek Pływacki i Polski Związek Kajakowy należą do organizacji wysoko dotowanych ze środków publicznych, podczas gdy Polski Związek Triathlonu i Polski Związek Tenisowy są podmiotami, w których relatywnie znaczna część budżetu pochodzi ze źródeł komercyjnych. Zgodnie ze standardami zastosowanymi w badaniu NSGO, trzy związki zostały sklasyfikowane jako organizacje małe (zatrudniały mniej niż 10 opłacanych pracowników), dwa jako średnie (między 10 a 29 pracowników) i cztery jako duże (30 pracowników bądź więcej) (Geeraert, 2017). Próba nie jest jednak reprezentatywna dla polskich związków sportowych jako ogółu, obejmuje bowiem głównie większe organizacje, które koordynują bardziej popularne i posiadające sukcesy dyscypliny olimpijskie.

Proces zbierania danych przeprowadzono zgodnie z jednolitą procedurą NSGO (Geeraert, 2017). Składała się ona z sześciu etapów: fazy pierwszej (wybór i kontrakt), fazy drugiej (zbieranie danych i pierwsza wstępna analiza), fazy trzeciej (informacje zwrotne od związków), fazy czwartej (druga wstępna analiza), fazy piątej (finalna informacja zwrotna od związków) i fazy szóstej (ostateczna analiza).

W pierwszej fazie badanie zostało wsparte przez Ministerstwo Sportu i Turystyki, które zorganizowało pierwsze spotkanie z wybranymi związkami w swojej siedzibie i zaprosiło na nie przedstawicieli organizacji. To pierwsze spotkanie miało miejsce we wrześniu 2017 roku i wzięli w nim udział przedstawiciele wszystkich, z wyjątkiem jednego, związków. Ministerstwo Sportu i Turystyki było wówczas zaangażowane w inne działania dotyczące dobrego rządzenia w sporcie - przygotowywanie Kodeksu Dobrego Zarządzania dla Związków Sportowych i prowadzeniem badań w zakresie dobrego zarządzania w

związkach (Bienias i in., 2016). W związku z tym związki były przyzwyczajone do zainteresowania Ministerstwa zagadnieniem. Druga faza - pierwszy proces zbierania danych – rozpoczęliśmy już wcześniej, bo w sierpniu 2017 r. Początkowe wyniki zostały przesłane do związków na przełomie września i października, niedługo po spotkaniu. Każdy związek był analizowany oddzielnie przez dwóch badaczy, którzy następnie konfrontowali swoje wyniki.

Faza trzecia miała miejsce w ciągu kolejnych dwóch miesięcy, kiedy badacze zebrali odpowiedzi związków i spotkali się z ich przedstawicielami. Siedem związków odpowiedziało na nasz apel o współpracę, przekazując wiadomości zwrotne względem wstępnej analizy lub prezentując odpowiedzi w trakcie spotkań w swoich siedzibach. Po czwartej fazie, w czerwcu 2018 r. związki sportowe otrzymały zaktualizowaną wersję analizy, wraz z prośbą o ostateczne sugestie dotyczące wyników. Ostateczną datą przesłania sugestii był 17 lipca 2018. Tylko Polski Związek Tenisowy odpowiedział na to finalne wezwanie, sugerując zmianę części wyników.



## Wyniki

Średnia ocena indeksu NSGO w dziewięciu związkach sportowych w Polsce wyniosła 30%, co zgodnie z przyjętą w projekcie skalą ocenia się jako słaby wynik. Obszar transparentności i sprawozdawczości otrzymał relatywnie wyższe średnie wyniki (odpowiednio 39% i 38%), wynik obszaru demokracji wyniósł 31%. Negatywnie odbiegał wynik w zakresie odpowiedzialności społecznej, wynoszący zaledwie 13%. Wyniki dotyczące transparentności, sprawozdawczości i demokracji zgodnie ze skalą opisową w projekcie sklasyfikowano jako słabe, a obszar odpowiedzialności społecznej jest klasyfikowany jako niespełniony.

### Wymiar 1: Transparentność

Na swoich stronach internetowych polskie związki sportowe zazwyczaj podają o sobie zaledwie nieznaczną ilość informacji. Niektóre informacje są jednak powszechnie publikowane:

- wszystkie (100%) związki publikują na swoich stronach internetowych statut, 78% publikuje przynajmniej niektóre wewnętrzne regulacje, 100% publikuje zasady sportowe swojej dyscypliny, żaden związek (0%) nie publikuje natomiast swojej długoterminowej strategii.

Dostęp do takich dokumentów umożliwia zainteresowanym stronom zapoznanie się podstawowymi regulacjami determinującymi funkcjonowanie organizacji. Brak dokumentów strategicznych ogranicza natomiast transparentność organizacji poprzez mniejsze możliwości oceny jej wyników w oparciu o cele odpowiadające mierzalnym wskaźnikom.

Niektóre związki sportowe wykonują dostateczną pracę z udostępnianiem informacji o walnych zgromadzeniach:

- 56% przesłała agendę swojego ostatniego walnego zgromadzenia członkom przed spotkaniem, 44% publikuje takie informacje w Internecie. 44% załącza w tej informacji porządek obrad i listę tematów z wyszczególnieniem, które z nich podlegają głosowaniu.

Publikowanie materiałów na temat walnych zgromadzeń pozwala na bardziej krytyczną relację między organami organizacji. Może to również wpłynąć na poprawę jakości dialogu w zakresie kształtowania polityki związków sportowych. W porównaniu do dzielenia się informacjami na temat walnego zgromadzenia, związki sportowe wykonują znacznie gorszą pracę w przedstawianiu informacji dotyczących posiedzeń zarządu:

- 11% udostępnia interesariuszom protokoły spotkań zarządu, które zawierają uzasadnienia kluczowych decyzji, podczas gdy 22% związków publikuje takie dane w formie publicznych protokołów na stronie internetowej organizacji.

Ograniczając ilość informacji o swoich decyzjach zarząd organizacji może redukować możliwość zewnętrznej kontroli swoich procesów.

Polskie związki sportowe publikują jedynie wybrane informacje o samej organizacji:

- 89% związków dzieli się co prawda pewnymi danymi o stowarzyszonych członkach (klubach / związkach regionalnych), 67% przedstawia, ile klubów zrzesza, ale już zaledwie 33% określa liczbę zrzeszonych zawodników.

Ta uwaga odnosi się również do dzielenia się danymi na temat członków zarządu:

- podczas gdy dane osobowe wszystkich obecnych członków zarządu są wymieniane na stronach internetowych wszystkich (100%) badanych organizacji,
- w żadnym (0%) przypadku nie podano informacji o wykształceniu i doświadczeniu zawodowym wszystkich członków zarządu, czasie trwania i liczbie poprzednich kadencji w zarządzie związku, jak i funkcji piastowanych w innych organizacjach sportowych.

Najgorzej w polskich związkach wypada natomiast publikowanie raportów dotyczących wynagrodzeń:

- zaledwie 11% publikuje generalne, zbiorcze informacje o wynagrodzeniach w swoim ostatnim raporcie rocznym, żaden (0%) związek nie ma oświadczenia o wynagrodzeniach (lub zwrotach kosztów) członków zarządu lub oświadczenia charakteryzującego politykę wynagrodzeń w organizacji (0%).

Brak takich – choćby generalnych - informacji dotyczących zarządów i jej kierownictwa może zmniejszyć zaufanie do organizacji.

Najwyższy wskaźnik indeksu w obszarze demokracji osiągnął Polski Związek Kajakowy, Polski Związek Tenisa i Polski Związek Triathlonu.

## Wymiar 2: Procesy demokratyczne

Średnia ocena związków w obszarze demokracji jest określana jako słaba (31%). Związki sportowe mają natomiast jasne przepisy dotyczące mianowania członków zarządu:

- Istnieją jasne zasady dotyczące informacji o tym, kto jest uprawniony do głosowania (wyboru), jakie jest kworum i jak liczone są głosy (100%), a wybory organizowane są w tajnym głosowaniu (100%).

Przejrzyste procedury dotyczące (ponownego) mianowania lub zastępowania członków zarządu mogą motywować ich do lepszego działania i zniechęcać do potencjalnych oportunistycznych zachowań.

Dobrze wypada zasada odnosząca się do kworum:

- wszystkie organizacje mają w swoich statutach lub regulaminach wewnętrznych ustalone kworum dotyczące decyzji zarządu (100%), chociaż jest ono poniżej poziomu 75% (0% federacji ma tak wysokie kworum). Kworum ustalono również w odniesieniu do walnych zgromadzeń (100%), a w 89% związków kworum wynosi co najmniej 50%.

Posiadanie kworum zapewnia, że podejmowanie decyzji nie ogranicza się do niewielkiej grupy uprawnionych osób.

Kolejnym mechanizmem zapewniającym demokratyczne podejmowanie decyzji jest szeroka reprezentacja członków. Walne zgromadzenie w polskich federacjach sportowych reprezentuje wszystkich stowarzyszonych członków za pośrednictwem jakiejś formy reprezentacji (100%). Musi odbywać się co najmniej raz w roku (100%), a statut zawiera przepisy zapewniające, że w nadzwyczajnych warunkach mogą być organizowane dodatkowe spotkania (100%). Z tego powodu walne zgromadzenie daje szansę do regularnego kontrolowania stanu finansowego i organizacyjnego związku sportowego, a także procesu kształtowania przez niego polityk. Związki analizowane w naszym badaniu nie dają natomiast swoim członkom możliwości głosowania na walnym zgromadzeniu zdalnie (0%) na przykład za pośrednictwem jakichś mediów.

Niektóre zasady odnoszące się do demokracji otrzymują natomiast niewielką bądź żadną, uwagę ze strony związków sportowych. Jeden przykład odnosi się do kroków podejmowanych w celu utrzymania zrównoważonego i zróżnicowanego składu zarządu:

- zaledwie jeden związek (11%) posiada dokument z pożądanym profilem niektórych stanowisk w zarządzie, a nawet w tym przypadku profile nie są w jasny sposób oparte na celach strategicznych organizacji (0%).

Wspomniany brak strategii wpływa na zdolność związków do zdefiniowania odpowiednich kandydatów na stanowiska w swoich organizacjach. Żaden ze związków nie ma komitetu do spraw nominacji, czyli jednostki, która proaktywnie wyszukiwałaby najlepszych potencjalnych kandydatów na stanowiska w zarządzie. Wskaźniki dotyczące takiego komitetu nie są zatem spełnione. Może to oddziaływać na efektywność związków w znajdowaniu najodpowiedniejszych kandydatów.

Niemniej rotacja na stanowiskach członków zarządu w niektórych związkach może nie być powszechna, ponieważ polskie związki sportowe ograniczają jedynie liczbę kadencji na stanowisku prezesa zarządu, który zgodnie z Ustawą o Sporcie może być wybrany tylko na dwie następujące po sobie kadencje. Nie ma jednakże żadnego limitu kadencji dla innych członków zarządu (0% związków spełnia tą zasadę). Brak limitu kadencji członków zarządu zwiększa niebezpieczeństwo monopolizacji władzy. Żaden ze związków nie wprowadza również stopniowego harmonogramu rezygnacji członków zarządu, co poddaje w wątpliwość zdolność organizacji do zachowania strategicznej ciągłości.

Związki sportowe nie wdrażają żadnych procedur uwzględniających płeć w zakresie identyfikacji i wyboru kandydatów na stanowiska członków zarządu, nie podejmują też innych działań mających na celu wewnętrzne promowanie równości płci w kadry zarządzającej czy kierowniczej organizacji.

Warto zwrócić uwagę, że wiele związków sportowych już teraz ma bardzo duże problemy z znalezieniem odpowiednich członków zarządu, choćby dlatego, że funkcja ta jest sprawowana nieodpłatnie. Podczas wywiadów z przedstawicielami związków sportowych wskazywali oni, że ze względu na coraz surowsze przepisy dotyczące tego, kto może zostać członkiem zarządu (rozszerzono definicję konfliktów interesów), może okazać się, że znalezienie godnych kandydatów będzie stanowiło jeszcze większe wyzwanie w przyszłości.

Polskie związki sportowe selektywnie angażują interesariuszy wewnętrznych związku w procesy decyzyjne:

- 0% ma regulacje opracowane w celu zaangażowanie sportowców, wolontariuszy lub pracowników w swoje procesy decyzyjne, podczas gdy większość ma takie regulacje w odniesieniu do sędziów (83%) i trenerów (67%), np. poprzez odpowiednie komisje i ich funkcje doradcze

Ta selektywność może wpływać na politykę związku nie uwzględniającą zwłaszcza wykluczonych grup w procesach decyzyjnych

Wyniki federacji sportowych w wymiarze demokratycznym są dość podobne, z jednym pozytywnie wyróżniającym się przykładem Polskiego Związku Gimnastycznego.

### Wymiar 3: Wewnętrzna sprawozdawczości i kontrola

W odniesieniu do wewnętrznej sprawozdawczości i kontroli związki sportowe mają przynajmniej pewne regulacje dotyczące tego, kto kwalifikuje się na stanowisko członka zarządu i kiedy członek zarządu jest zmuszony do rezygnacji. Związki sportowe mają również procedury dotyczące przedwczesnej rezygnacji członków zarządu (100%):

- Ustalono, kiedy walne zgromadzenie musi głosować w sprawie odwołania członka zarządu (89%), istnieją procedury dotyczące przedwczesnej rezygnacji z powodu nieprawidłowego działania (78%), powtarzających się nieobecności (56%) i rzadziej, w przypadku konfliktów uniemożliwiających pracę zarządu (22%) oraz rzadko, w przypadku nieetycznego postępowania (11%).

Wszystkie organizacje (100%) definiują w swoim statucie okoliczności, w których z powodu konfliktu interesów, kandydat nie kwalifikuje się do pełnienia funkcji członka zarządu:

- Takie regulacje istnieją rzadziej w odniesieniu do osób zatrudnionych przez firmę pozostającą w komercyjnej relacji ze związkiem (np. sponsorem organizacji) (33%)

a częściej – w kontekście nie łączenia funkcji z członkiem organu sądowego organizacji (89%).

Jasna definicja konfliktu interesów może wzmocnić zaufanie do decyzji podejmowanych przez zarząd poprzez przekonanie o ich niezależności od zewnętrznych wpływów.

Podsumowując, związki sportowe mają dobrze zdefiniowane regulacje dotyczące konfliktu interesów w odniesieniu do członków zarządu, które w przyszłości zostaną jeszcze rozwinięte. Natomiast byliśmy w stanie potwierdzić, że tylko w 22% zarządów związków nie zasiadają osoby zatrudnione przez organizację pozostającą w komercyjnej relacji ze związkiem, w 44% związków, iż nie ma osób powiązanych z organizacją zostającą w komercyjnej relacji ze związkiem w organie sądowym oraz, że w 78% związków osoby będące aktywnymi politykami krajowym nie są w składzie zarządu.

Niektóre ze związków sportowych uzyskały wysokie wyniki w odniesieniu do regulacji dotyczących wewnętrznej sprawozdawczości, które obejmują jasne reguły podziału władzy w organizacji:

- W 89% organizacji to do zarządu należą ostateczne decyzje w sprawie budżetu i finansów organizacji, podczas gdy w 56% organizacji znalazło się jednoznaczne stwierdzenie, że to zarząd wyznacza najważniejsze kierunki działania organizacji
- 56% organizacji posiada jasne definicje celów, zadań, składu oraz wymagań dotyczących sprawozdawczości każdej z komisji stałych.

Dobrze wygląda stan regulacji, iż decyzje podejmowane przez związek mogą być kwestionowane przy użyciu wewnętrznych lub zewnętrznych mechanizmów:

- Istnieją zasady i adekwatne procedury pozwalające wewnętrznym interesariuszom odwołać się od sankcji sportowych (100%)
- Strony zainteresowane mają prawo do przesłuchania, jeśli tego chcą (89%) a członkowie organu właściwego do rozstrzygania sporów nie mogą należeć do zarządu lub którejkolwiek z komisji stałej organizacji (63%)
- We wszystkich przypadkach przedstawiono regulacje dotyczące odwoływania się od decyzji organu właściwego do rozstrzygania sporów (100%).

Takie regulacje sprawiają, że dla interesariuszy organizacji jest jasne, kto jest odpowiedzialny za konkretne decyzje w organizacji i umożliwiają ewentualne pociągnięcie tych osób do odpowiedzialności.

W żadnym ze związków zarząd nie przyjmuje rocznego harmonogramu spotkań (0%). Nie są również powszechne regulacje dotyczące nadzoru zarządu nad kierownictwem:

- 56% związków posiada regulacje dotyczące zakresu odpowiedzialności i kompetencji delegowanych na kierownictwo

- 67% przedstawia informację, że to zarząd ustala wartość wynagrodzenia kierownictwa. Jednakże w żadnym ze związków nie ma regulacji, iż zarząd prowadzi roczną ocenę kierownictwa w celu przedyskutowania rezultatów pracy poszczególnych jego przedstawicieli, lub że kierownictwo składa przed zarządem regularne sprawozdania z działalności operacyjnej i kondycji finansowej organizacji.

Podobnie przedstawia się sytuacja dotycząca ewaluacji własnego składu oraz działalności poprzez zarząd:

- 22% posiada regulacje wewnętrzne określające, że zarząd musi przeprowadzić proces rocznej samooceny
- 33% organizacji posiada dokument zawierający przynajmniej ogólną ewaluację jej składu i działalności w ciągu ostatnich 12 miesięcy (np. w sprawozdaniu rocznym), ale żadna (0%) z organizacji nie zatrudnia zewnętrznych ekspertów do przeprowadzenia takiej ewaluacji.

Brak samooceny może skutkować ograniczoną zdolnością zarządu do analizy własnego funkcjonowania i podejmowania działań prowadzących do jego udoskonalenia.

W odniesieniu do kontroli związki sportowe rzadko posiadają czy rozpoznają jakiś zewnętrzny kodeks postępowania (etyczny):

- Niektóre organizacje posiadają kodeks postępowania, mający zastosowanie do członków zarządu (44%), kadry kierowniczej (33%) i pracowników (33%)
- Kodeks postępowania mający zastosowanie do członków zarządu rzadko zawiera ogólny obowiązek uczciwego działania (33%), zasady regulujące kwestie wydatków (11%), zasady regulujące kwestie prezentów (0%) oraz zasady mające zastosowanie w przypadku konfliktu interesów (0%)
- W żadnym wypadku nie byliśmy w stanie potwierdzić, czy taki kodeks postępowania był podpisany przez wszystkich członków zarządu (0%).

Biorąc pod uwagę wymiar sprawozdawczości wewnętrznej i kontroli istnieją niewielkie różnice pomiędzy związkami sportowymi w Polsce. Dwie organizacje z najlepszymi wynikami w tej części badania to Polski Związek Gimnastyczny oraz Polski Związek Piłki Nożnej.

## Wymiar 4: Społeczna odpowiedzialność

Wśród czterech wymiarów dobrego rządzenia to ten dotyczący odpowiedzialności społecznej otrzymał najniższą średnią ocenę. Większość polskich związków sportowych osiągnęło natomiast wysokie wyniki w odniesieniu do zasady dotyczącej posiadania polityki antydopingowej:

- Większość związków posiada formalną, spisaną regulację, która określa cele i specyficzne działania dotyczące przeciwdziałania, wykrywania i walki z praktykami dopingowymi (87%)
- Przepisy antydopingowe większości organizacji (89%) zawierają odniesienia do Światowego Kodeksu Antydopingowego
- Większość związków odnosi się do współpracy z narodową jednostką odpowiedzialną za antydoping (78%)
- Niektóre związki sportowe prowadzą kampanie informacyjne mające na celu wzrost świadomości dotyczącej dopingu (44%) lub edukują sportowców w odniesieniu do dopingu (22%). Tylko w jednej trzeciej organizacji istnieje jednak wyznaczony pracownik odpowiedzialny za wszelkie kwestie dotyczące dopingu („pojedynczy punkt kontaktu”) (33%)

Antydoping jest zasadą stanowiącą podstawę wymiaru społecznej odpowiedzialności, która jest ściśle uregulowana w krajowych przepisach prawnych. Ponadto, w przypadku tej zasady krajowe związki sportowe są zobligowane do spełniania wymagań ustanowionych przez międzynarodowe związki sportowe, których są członkiem.

Innym obszarem, w którym polskie związki sportowe posiadają pewne regulacje jest sport powszechny:

- 67% podejmuje działania związane ze sportem powszechnym
- 33% organizacji posiada formalną, spisaną regulację, która określa cele i specyficzne działania dotyczące promocji sportu powszechnego
- 83% organizacji współpracuje z innymi organizacjami w celu promocji sportu powszechnego. Jednakże żaden ze związków nie prowadzi ewaluacji czy oceny wpływu swoich działań w tym obszarze.

Niewiele organizacji wdraża politykę walki czy zapobiegania ustawianiu meczów:

- 33% posiada formalną, spisaną regulację dotyczącą zapobiegania ustawianiu meczów
- 33% posiada zasady dyscyplinarne związane konkretnie z ustawianiem meczów
- 11% organizacji podejmuje działania mające na celu edukację wyczynowych zawodników, młodych, obiecujących zawodników, trenerów, sędziów, instruktorów bądź klubów o zagrożeniach związanych z ustawianiem meczów.

Niektóre z zasad dotyczących odpowiedzialności społecznej nie są spełnione przez żaden z analizowanych związków sportowych. Polskie związki sportowe otrzymały 0% w odniesieniu do zasad dotyczących posiadania i wdrażania polityk z zakresu integracji społecznej poprzez sport oraz promocji zrównoważonego wpływu organizacji na środowisko. Taka postawa oznacza, że nie wykorzystują one w pełni swojego potencjału do oddziaływania na społeczeństwo i wywierania pozytywnego wpływu na otoczenie. W wielu przypadkach oznacza to również ignorowanie wybranych kwestii odnoszących się do dyscypliny sportu, którą związek ma przywilej organizować na poziomie krajowym.

Część zasad dobrego rządzenia dotyczących społecznej odpowiedzialności cieszy się ograniczoną uwagą. W odniesieniu do walki z molestowaniem seksualnym w sporcie:

- 0% organizacji posiada formalną, spisaną regulację, która określa cele i specyficzne działania ukierunkowane na walkę z molestowaniem seksualnym
- 11% organizacji posiada procedury i zasady informowania osoby, która zgłosiła skargę dotyczącą molestowania seksualnego o wynikach postępowania
- 17% posiada określone procedury ustanawiania niezależnego organu do rozstrzygnięcia podobnych spraw, a 0% współpracuje z innymi organizacjami z intencją kooperacji w obszarze przeciwdziałania i walki z molestowaniem seksualnym w sporcie.

Dyskryminacja w sporcie jest zjawiskiem dostrzeganym zaledwie przez garść organizacji biorących udział w badaniu:

- 11% związków posiada formalną, spisaną regulację, która określa cele i specyficzne działania ukierunkowane na walkę z dyskryminacją w sporcie
- 17% współpracuje z innymi organizacjami z intencją walki z dyskryminacją w sporcie a 44% posiada procedury postępowania w przypadku skarg dotyczących jakiejś formy dyskryminacji.

Podsumowując, w większości przypadków, w odniesieniu do obszaru odpowiedzialności społecznej tylko zasady dotyczące antydopingu, zapobiegania ustawianiu meczów oraz promocji sportu dla wszystkich cieszą się znacznym zainteresowaniem wśród związków sportowych. Ewaluacja strategii i programów oraz publikowanie materiałów dotyczących przedsięwziętych inicjatyw nie jest praktykowana przez żaden ze związków w odniesieniu do jakiegokolwiek zasady odpowiedzialności społecznej.

W wymiarze społecznej odpowiedzialności najwyższą ocenę otrzymał Polski Związek Piłki Nożnej. Jest to związane przede wszystkim z jego wyróżniającym się zaangażowaniem w sprawy dotyczące walki z ustawianiem meczów, przeciwdziałania zagrożeniom zdrowotnym związanym z trenowaniem tej dyscypliny sportu, zapobieganiu i walki z dyskryminacją oraz z transferem wiedzy w ramach struktur organizacji. Inne związki sportowe, które otrzymały ponadprzeciętne oceny w tym wymiarze to Związek Piłki Ręcznej w Polsce oraz Polski Związek Kajakowy. Najwyżej ocenione związki są zatem relatywnie dużymi organizacjami, współpracującymi z wieloma interesariuszami oraz posiadające długą tradycję promocji sportu dla wszystkich.



## Dyskusja

Średnia ocen polskich związków sportowych z próby w projekcie NSGO wyniosła 30%, co w skali opisowej odpowiada ocenie „słabo”. Związki z Polski charakteryzowały się podobnymi ocenami w obszarze transparentności (39%) i demokracji (38%), niższą oceną w odniesieniu do wewnętrznej sprawozdawczości (31%) oraz bardzo niską oceną w odniesieniu do odpowiedzialności społecznej (13%). W analizie średnich ocen w odniesieniu do pojedynczych (46) zasad dobrego rządzenia, które uwzględniono w narzędziu, 50% oceniono jako „nie zaspokojone” 14% jako „słabe”, 15% jako „przeciętne”, 13% jako „dobre”, 8% jako „bardzo dobre” a 1% jako „nieadekwatne” (nie uwzględniliśmy ich w ocenach).

W odniesieniu do transparentności, polskie związki sportowe publikują powszechnie na swoich stronach internetowych część podstawowych dokumentów, jak statuty czy regulaminy dyscypliny sportu. Rzadziej publikują inne regulacje wewnętrzne, na przykład regulaminy pracy zarządu czy pracy biura. Na stronach internetowych związków brakuje też aktualnych sprawozdań rocznych. Jeszcze bardziej niepokojący jest brak wieloletnich dokumentów strategicznych. Oddaje to inną tendencję, obserwowaną również w 2016 (Bienias et al., 2016), czyli – powszechny brak takiego aktualnego dokumentu. O ile związki udostępniają zwykle podstawowe informacje o walnym gromadzeniu, bardzo mało jest danych dotyczących zebrań zarządu. Obserwowaliśmy pewne informacje o zrzeszonych organizacjach (członkach), znacznie mniej dotyczących członków zarządu i niemal nic o wynagrodzeniach czy polityce wynagrodzeń.

W wymiarze demokracji polskie związki sportowe otrzymały dobre oceny w wyniku posiadania przejrzystych zasad dotyczących procesu angażowania członków zarządu, reprezentowania w jakiejś formie zrzeszonych członków i innych procedur dotyczących organizacji walnego zgromadzenia oraz posiadania kworum. Wspólne są dla nich natomiast ograniczenia dotyczące braku limitów liczby kadencji dla wszystkich członków zarządu, braki harmonogramów ustępowania ze stanowiska, komitetów do spraw nominacji członków zarządu czy procedur, które ułatwiałyby uzyskanie zróżnicowanego i zbalansowanego składu zarządu. Te problemy łączą się z innymi ograniczeniami związków, wspomnianych przez ich przedstawicieli w trakcie wywiadów, to znaczy możliwości znalezienia wysokiej jakości kandydatów na stanowiska członków zarządu. Drugim, bardzo wyraźnym ograniczeniem polskich związków jest brak procedur ułatwiających udział wewnętrznych interesariuszy związku (np. zawodników) w procesie decyzyjnym, choćby poprzez posiadanie ciał umożliwiających opiniowanie decyzji.

W odniesieniu do wewnętrznej sprawozdawczości i kontroli polskie związki sportowe dobrze wyglądają w zdefiniowaniu konfliktów interesów, procedur w przypadku wcześniejszej rezygnacji członków zarządu i jasnego podziału władzy w organizacji. Funkcjonują też zasady umożliwiające kontestowanie decyzji organizacji (np. dotyczących sankcji sportowych). Z drugiej strony niektóre obszary rozdziału władzy nie są dostatecznie zdefiniowane, jak choćby zakres kontroli zarządu nad kierownictwem oraz brak określenia zasad pracy tego drugiego. Specyficzną cechą w Polsce jest również

możliwość połączenia funkcji w kierownictwie związku z miejscem w zarządzie. Źle wygląda brak posiadania regulacji określających konieczność okresowej samooceny pracy zarządu, oceny kierownictwa przez zarząd czy posiadania lub rozpoznawania kodeksu etyki.

Spółeczna odpowiedzialność jest zdecydowanie wymiarem, w której polskie związki sportowe wyglądają najgorzej. Organizacje mają regulacje dotyczące antydopingu, czasem – ustawiania meczów i promocji sportu powszechnego, ale ogólnie można stwierdzić, że bardzo rzadko regulują w jakiś sposób swoje zaangażowanie w otoczeniu społecznym. Związki koncentrują się na sporcie wyczynowym, co w znacznym stopniu odpowiada ich tradycyjnie postrzeganym celom i łączy się z systemem ich finansowania ze środków publicznych. W porównaniu do środków publicznych dysponowanych na sport wyczynowy, środki uzyskiwane na promocję sportu powszechnego stanowią bardzo nieznaczną część. Nawet większe i bardziej skomercjalizowane (w kontekście struktury przychodów) związki, które rozpoznają w swojej działalności różne cele społeczne, nie formalizują w tym obszarze swoich działań w formie strategii, planów i wyznaczania konkretnych, mierzalnych celów. Związki nieczęsto też współpracują z szerszym gronem partnerów (oprócz Ministerstwa Sportu i Turystyki i sponsorów) i w ogóle nie ewaluują wpływu swoich działań w obszarze oddziaływania społecznego.

Jak w kontekście dobrego rządzenia polskie związki sportowe wypadają na tle innych krajów z projektu NSGO? Średnie oceny plasują polskie związki znacznie poniżej średniej, powyżej Cypru, lecz na podobnym poziomie co Brazylia i Czarnogóra, trochę niżej niż Niemcy. Zdecydowanymi liderami w badaniu była Norwegia a następnie uplasowały się Dania i Holandia. Oceny polskich związków w poszczególnych wymiarach wyglądają podobnie i kształtują się w okolicy innych krajów ocenionych jako „słabe”. Najgorzej w międzynarodowym porównaniu wyglądają jednak w wymiarze odpowiedzialności społecznej. Podsumowując – w polskich związkach sportowych praktyki dobrego rządzenia nie są powszechne. Z pogłębionymi analizami międzynarodowymi można zapoznać się w pełnym raporcie z projektu.

Czy można natomiast stwierdzić, że w polskich związkach sportowych nic się nie zmienia, że są bierne i reaktywne? W naszym przekonaniu w badanych związkach w samym czasie projektu zmieniało się dużo. Część związków bardzo otwarcie dzieliła się z nami informacjami i obserwowaliśmy zainteresowanie ich przedstawicieli projektem. Nie byłoby również problemem zebranie wśród nich dobrych praktyk z zakresu działań wpisujących się w dobre rządzenie. Na przykład Polski Związek Triathlonu dokłada bardzo dużo starań by być organizacją transparentną i być może między innymi dzięki tym działaniom skutecznie wprowadził Licencje PZTri. Polski Związek Tenisowy wykonuje kolejne kroki w celu upowszechniania dyscypliny sportu wśród dzieci. Polski Związek Lekkiej Atletyki ostatnio przedstawił badania swojego programu Lekkoatletyka dla Każdego i opublikował nową strategię rozwoju. Liczba tych działań w połączeniu z zainteresowaniem Ministerstwa wdrażaniem dobrego rządzenia jest pozytywnym prognostykiem na przyszłość.

## Rekomendacje

Co i w jaki sposób można zmienić, aby wdrażanie dobrego rządzenia przebiegało skuteczniej? Na podstawie obserwacji wykraczających poza badanie i analiz tego, jak wyglądała sytuacja w innych krajach przedstawiamy ogólne rekomendacje. Rozpoznana w Polsce biurokratyczna konfiguracja systemu sportowego sugeruje akcent na Ministerstwo Sportu i Turystyki jako podmiot inicjujący zmiany w systemie sportowym. I rzeczywiście - ostatnie działania m. in. z zakresu zmian w Ustawie o Sporcie, polityce antydopingowej, opracowanie kodeksu dobrego rządzenia dla krajowych związków sportowych czy współautorstwo kodeksu dobrych praktyk sponsoringowych dla spółek skarbu państwa, które odnoszą się między innymi do relacji ze związkami, będą prowadziły do powszechniejszego wdrażania zasad dobrego rządzenia (Marszałek Sejmu, 2017; Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2017a, 2017b; Polska Agencja Prasowa, 2018). Oprócz tych twardych narzędzi nie można nie zauważyć miękkich projektów inicjowanych przez MSiT, jak Akademia Zarządzania Sportem prowadzona przez Instytut Sportu, a umożliwiająca podnoszenie kompetencji zarządczych przedstawicielom związków.

Wydaje się jednak, że te działania to wciąż zbyt mało, aby doprowadzić do lepszego rządzenia w związkach, szczególnie w krótkiej perspektywie czasowej. Związki sportowe w Polsce funkcjonują bowiem w bardzo wybiórczej rzeczywistości.

To, jak specjalistycznymi obecnie organizacjami są związki sportowe pokazują uzyskane oceny w obszarze odpowiedzialności społecznej. Obrazują one, jak wąskie grono swoich interesariuszy rozpoznają te organizacje nawet jeśli – jak w przypadku Polskiego Związku Piłki Nożnej, mają potencjał organizacyjny, aby współpracować z nimi na znacznie większej liczbie pól. Widzimy w tym również rolę Ministerstwa, gdyż mimo iż cele związków wykraczają poza sukces w sporcie wyczynowym, związki są realnie rozliczane właśnie z sukcesów w rywalizacji sportowej. W obszarze sportu powszechnego nie istnieją natomiast ustalone współczynniki sukcesu, a jedynie wynagradzanie za sam proces (np. opracowanie programu upowszechniania sportu). Przy bardziej zrównoważonym systemie podziału środków publicznych związki mogłyby grać efektywniejszą rolę w kontekście promocji aktywności fizycznej i zdrowia – celów, które wydają się znacznie istotniejsze i naglące społecznie niż sukcesy olimpijskie. Wraz z szerszym postrzeganiem celów działalności związków sportowych rozpoznawałyby one większą liczbę swoich interesariuszy, a to mogłoby ułatwić dotarcie do szerszego i bardziej zróżnicowanego grona potencjalnych kandydatów na członków zarządu, jak również wymusiłoby na organizacjach większą transparentność.

Ministerstwo wykorzystuje dostępne narzędzia do wywarcia presji do wdrażania zasad dobrego rządzenia wśród polskich związków sportowych, czego najlepszym przykładem jest opracowanie Kodeksu Dobrego Zarządzania dla Polskich Związków Sportowych. Natomiast okres na wdrażanie tych zmian jest krótki a sam proces jest jednostronny – tzn. w rzeczywistości Ministerstwo wykorzystuje pozycję siły do wywarcia presji. Obserwując doświadczenia zagraniczne, jak wyglądało wdrażanie kodeksów dobrego rządzenia w takich krajach jak Wielka Brytania, Australia czy flamandzka część Belgii, kluczową rolę

odgrywały narzędzia wspierające związki w tym procesie adaptacji. Sugestia to zaoferowanie związkom szeregu rozwiązań, które mogą pomóc im we wdrażaniu tych często bardzo znacznych zmian, przy niewielkim potencjale organizacji. Przykłady to: możliwość konsultacji z prawnikami przy planowaniu i dokonywaniu zmian w statucie i innych dokumentach wewnętrznych, zapewnienie wzorów do wprowadzenia wymaganych zmian prawnych, konsultacje z zewnętrznymi ekspertami pomagającymi planować np. pozyskiwanie nowych źródeł przychodów, stworzenie możliwości spotkania grup roboczych ze związków odpowiedzialnych za wdrażanie kodeksu w swoich organizacjach, które pomogłyby zmierzyć się z podobnymi problemami, ułatwienia w dostępie (lub pomoc w kolektywnym aplikowaniu) do środków umożliwiających na przykład wymagane dostosowanie stron internetowych do potrzeb osób słabowidzących. W trakcie konferencji w Leuven podsumowującej projekt NSGO przedstawiciele UK Sports reprezentujący Wielką Brytanię z dumą podkreślali, że wszystkim związkom udało się w terminie wdrożyć założenia ichniejszego kodeksu dobrego rządzenia. Jednocześnie wskazali, że związki otrzymały pomoc w obszarze dedykowanej im jednostki, która pomagała wdrażać założenia kodeksu, zapewniając między innymi konsultacje prawne czy wsparcie techniczne. W każdym z wymienionych krajów, w których wdrażano wcześniej kodeksy dobrego rządzenia, związki sportowe startowały z wyższego poziomu w odniesieniu do dobrego rządzenia, związanego choćby z wyższą kulturą organizacyjną w tych krajach, ich poziomem rozwoju ekonomicznego czy poziomem profesjonalizacji sektora sportu. Wydaje się zatem zasadne, aby możliwie szybko, poprzez miękkie i twarde działania pomóc związkom w Polsce we wdrażaniu zasad dobrego rządzenia – bo ich beneficjentem są w założeniu nie tylko związki, ale przede wszystkim społeczeństwo.

Odnosząc się jeszcze do powyższej uwagi należy stwierdzić, że składową programów, które celują we wdrażanie dobrego rządzenia powinna być też edukacja – nie tylko członków zarządu, ale często - całego środowiska. Sytuacja w niektórych związkach jest trudna z powodu długotrwałych wyborów, które jednak nie stanowią przyczynku do „zewnętrznej interwencji”. Przykładem takich problemów ograniczających efektywność zarządzania organizacją są choćby bardzo duże, „rozrośnięte” zarządy wśród relatywnie niewielkich związków. Zdaje się, że edukacja jest głównym narzędziem, które można w takich przypadkach promować w celu pokazania potencjalnych korzyści ze zmian.

W badaniach zwracaliśmy uwagę na bardzo ograniczoną liczbę dokumentów strategicznych, brak diagnoz otoczenia związków i ewaluacji ich działań. Narzędziem, które ułatwiłoby planowanie strategiczne związkom byłyby zawieranie umów z Ministerstwem na okres dłuższy niż jeden rok. Byłaby to szczególnie szansa w działaniach w obszarze sportu powszechnego, umożliwiającą rozwój programów i (potencjalnie) w rezultacie łatwiejsze znajdowanie źródeł ich finansowania innych niż środki publiczne. Czyli, takie umowy pomogłyby na skoncentrowaniu się na okresie dłuższym niż operacyjny.

## Piśmiennictwo

Ustawa o Sporcie. (2018). Pobrane z <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20101270857/U/D20100857Lj.pdf>

Bienias, S., Hermann-Pawłowska, K., Kasoń, S., Kolczyński, M., & Skórska, P. (2016). *Analiza Działalności Polskich Związków Sportowych w Sportach Olimpijskich*. Warszawa: Fundacja IDEA Rozwoju. Pobrane z <https://www.msit.gov.pl/download.php?s=1&id=11956>

Camy, J., Clijsen, L., Madella, A., & Pilkington, A. (2004). *Vocational Education and Training in the Field of Sport in the European Union: Situation, Trends and Outlook*. Lyon: European Observatoire of Sport and Employment. Pobrane z <http://eose.org/wp-content/uploads/2014/03/vocasport-Final-Report-English-Version.pdf>

Drejerska, N. (2010). Good Governance w Polskiej Polityce Regionalnej. *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, (83), 45–54.

Expert Group “Good Governance” (Grupa ekspertów ds. Dobrego Rządzenia) . (2013). EU Work Plan for Sport 2011-2014. Deliverable 2. Principles of Good Governance in Sport. Pobrane z [http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy\\_documents/xg-gg-201307-dlvrb2-sept2013.pdf](http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrb2-sept2013.pdf)

Geeraert, A. (2017). *National Sports Governance Observer - Indicators of Good Governance in National Federations*. Copenhagen: Play the Game / Danish Institute for Sports Studies.

Henry, I. (2009). European Models of Sport: Governance, Organisational Change and Sports Policy in the EU. *Hitotsubashi Journal of Arts and Sciences*, 50(1), 41–52.

Krupa, P. (2016). Dobre Praktyki Sponsoringowe dla Spółek Skarbu Państwa. Pobrane 31 września 2018, z <https://www.msp.gov.pl/pl/media/aktualnosci/31461,Dobre-praktyki-sponsoringowe-dla-spolek-Skarbu-Panstwa.html>

Marszałek Sejmu. (2017). Ustawa o zwalczaniu doping w sporcie. Pobrane z <https://www.antydoping.pl/wp-content/uploads/2017/07/Ustawa-o-zwalczaniu-dopingu-w-sporcie.pdf>

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. (2008). *Koncepcja Good Governance - Refleksje do Dyskusji*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Pobrane z [http://www.cnz.euokreator.eu/dokumenty/Koncepcja\\_Good\\_Governance.pdf](http://www.cnz.euokreator.eu/dokumenty/Koncepcja_Good_Governance.pdf)

Ministerstwo Sportu i Turystyki. (2016). Sport Development Programme 2020. Ministerstwo Sportu i Turystyki. Pobrane z <https://www.msit.gov.pl/download/3/12543/prssummaryang74e4.pdf>

Ministerstwo Sportu i Turystyki. (2017a). Amendment to the Act on Sport Approved by the Council of Ministers. Pobrane 31 września 2018, z <https://msit.gov.pl/en/news/7374,Amendment-to-the-Act-on-Sport-approved-by-the-Council-of-Ministers.html>

Ministerstwo Sportu i Turystyki. (2017b). Kodeks Dobrego Zarządzania dla Polskich Związków Sportowych. Ministerstwo Sportu i Turystyki. Pobrane z <https://www.msit.gov.pl/download/1/14353/KodeksDobregoZarządzaniaDlaPolskichZwiązkówSportowych.pdf>

Ministerstwo Sportu i Turystyki. (2017c). Rusza Team100! MSiT oraz PFN Inwestują w Młodych Sportowców. Pobrane 31 września 2018, z <https://msit.gov.pl/pl/aktualnosci/7381,Rusza-team100-MSiT-oraz-PFN-inwestują-w-młodych-sportowcow.html>

Ministerstwo Sportu i Turystyki. (2017d). Start Rządowego Programu Budowy Otwartych Stref Aktywności (OSA). Pobrane 31 września 2018, z <https://www.msit.gov.pl/pl/aktualnosci/7513,Start-rządowego-programu-budowy-Otwartych-Stref-Aktywnosci-OSA.html>

Ministerstwo Sportu i Turystyki. (2018). Wykaz Polskich Związków Sportowych - Komunikat z 5 Czerwca 2018 R. Pobrane z <https://www.msit.gov.pl/pl/sport/polskie-zwiazki-sportow/informacje-dla-polskich/7808,Wykaz-polskich-zwiazkow-sportowych-Komunikat-z-5-czerwca-2018-r.html>

Nartowski, A. (2016). Best Practice for GPW Listed Companies 2016. Warsaw Stock Exchange. Pobrane z [https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/Podrecznik\\_DPSN\\_2016\\_9\\_03\\_16.pdf](https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/Podrecznik_DPSN_2016_9_03_16.pdf)

Piątkowska, M. (2015). Sport Clubs in Poland. w C. Breuer, R. Hoekman, S. Nagel, & H. Van der Werff (Eds.), *Sport clubs in Europe* (pp. 325-342). Springer. Pobrane z <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-319-17635-2.pdf>

Polska Agencja Prasowa. (2018). MSiT: Rusza Akademia Zarządzania Sportem (komunikat). Pobrane 31 września 2018, z [http://centrumprasowe.pap.pl/cp/pl/news/info/117792,18,msit-rusza-akademia-zarządzania-sportem-\(komunikat\)](http://centrumprasowe.pap.pl/cp/pl/news/info/117792,18,msit-rusza-akademia-zarządzania-sportem-(komunikat))

TNS Opinion & Social. (2017). *Special Eurobarometer 472 - December 2017 "Sport and Physical Activity"*. European Commission.

