

**KODEKS
DOBREGO ZARZĄDZANIA
DLA POLSKICH
ZWIĄZKÓW SPORTOWYCH**

MINISTERSTWO SPORTU I TURYSTYKI



MINISTERSTWO
SPORTU I TURYSTYKI

KODEKS
DOBREGO ZARZĄDZANIA
DLA POLSKICH ZWIĄZKÓW SPORTOWYCH

Uczciwość w sporcie, skuteczność w działaniu

Ministerstwo Sportu i Turystyki

Warszawa 2017

Spis treści

Spis skrótów	4
Wprowadzenie.....	5
Czym jest dobre zarządzanie?	5
Czy Kodeks jest potrzebny?.....	5
Dobre zarządzanie w sektorze pozarządowym i biznesie.....	6
Dobre zarządzanie w sporcie a polskie prawo.....	8
Dobre zarządzanie w sporcie – jak radzą sobie za granicą?.....	8
Zarządzanie organizacjami sportowymi w planach strategicznych MSiT	9
Badania społeczne w sporcie a ocena jakości zarządzania w PZS	10
Doświadczenia z nadzoru nad PZS oraz z bieżącej współpracy	11
Czym jest Kodeks?.....	13
Jak czytać Kodeks?.....	14
Objaśnienia ogólne.....	14
Objaśnienia szczegółowe wybranych zwrotów stosowanych w Kodeksie	15
Zasady przewodnie Kodeksu.....	16
Efektywność.....	16
Profesjonalizm.....	16
Planowanie	17
Uczciwość	18
Otwartość.....	18
Odpowiedzialność.....	19
Obszary i wytyczne.....	21
Obszar #1: Organizacja i kompetencje organów	21
Obszar #2: Zarządzanie strategiczne.....	26
Obszar #3: Przejrzystość działania.....	30
Obszar #4: Zarządzanie finansami	35
Obszar #5: Nadzór i kontrola wewnętrzna.....	38
Obszar #6: Odpowiedzialność za rozwój sportu.....	41
Obszar #7: Uczciwość w sporcie.....	45
Obszar #8: Kadry dla sportu	51
Obszar #9: Współpraca w środowisku sportowym.....	55
Obszar #10: Postępowania dyscyplinarne.....	60
Obszar #11: Polityka oparta na faktach	64
Obszar #12: Zawodnik i trener w polityce związku.....	67
Jak powstał Kodeks?	71
Metodologia prac	71
Uzgodnienia i konsultacje.....	72
Harmonogram i mechanizm wdrażania.....	73
Monitorowanie i ocena realizacji	74
Bibliografia i odesłania	75

Spis skrótów

AWF	Akademia Wychowania Fizycznego
CAS	Trybunał Arbitrażowy ds. Sportu w Lozannie
COS	Centralny Ośrodek Sportu
GUS	Główny Urząd Statystyczny
IS-PIB	Instytut Sportu – Państwowy Instytut Badawczy
KK	ustawa z 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny
KRS	Krajowy Rejestr Sądowy
Ministerstwo	Ministerstwo Sportu i Turystyki
MKOl	Międzynarodowy Komitet Olimpijski
MSiT	Minister Sportu i Turystyki
OPO	Ośrodek Przygotowań Olimpijskich
PKOl	Polski Komitet Olimpijski
POLADA	Polska Agencja Antydopingowa
Prawo o stowarzyszeniach	ustawa z 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach
PZS	polski związek sportowy
UE	Unia Europejska
ustawa o IPN	ustawy z 18 grudnia 1998 r. o Instytucie Pamięci Narodowej – Komisji Ścigania Zbrodni przeciwko Narodowi Polskiemu
ustawa o rachunkowości	ustawa z 29 września 1994 r. o rachunkowości
ustawa o sporcie	ustawa z 25 czerwca 2010 r. o sporcie
ustawa o zwalczaniu dopingu w sporcie	ustawa z 21 kwietnia 2017 r. o zwalczaniu dopingu w sporcie
WADA	Światowa Agencja Antydopingowa

Wprowadzenie

Czym jest dobre zarządzanie?

W Kodeksie pojęcie dobrego zarządzania w sporcie rozumiane jest zgodnie z definicją przyjętą przez grupę ekspertów, którzy w ramach UE opracowali w 2013 r. raport pt. *Zasady dobrego zarządzania w sporcie*, a więc jako:

„ramy i kultura, w oparciu o które dany organ sportowy – a w przypadku Kodeksu PZS – tworzy politykę, określa swoje cele strategiczne, współpracuje z zainteresowanymi stronami, monitoruje wyniki, ocenia ryzyka i zarządza nimi, składa swoim członkom sprawozdania na temat prowadzonych działań i osiągniętych postępów, między innymi w zakresie tworzenia skutecznej, trwałej i proporcjonalnej polityki oraz przepisów sportowych”.

Czy Kodeks jest potrzebny?

Decyzja o przygotowaniu Kodeksu to wynik wielu złożonych zjawisk zachodzących w ostatnich latach w sporcie, i to nie tylko w Polsce. Po pierwsze, zaczął on stopniowo odgrywać coraz większą rolę ekonomiczną. Jak wskazują badania, sport ma znaczący udział w gospodarce, w tworzeniu produktu krajowego brutto, a także w kreowaniu zatrudnienia oraz w strukturze wydatków gospodarstw domowych w naszym kraju. Podobnych wniosków dostarczają analogiczne analizy prowadzone w innych państwach UE, w formie tzw. rachunków satelitarnych sportu. Po drugie, obszar ten, poddany zjawisku globalizacji i komercjalizacji, staje się coraz częstszym przedmiotem zainteresowania biznesowego. Ważne zatem, aby podmioty działające w sporcie były wiarygodne dla partnerów biznesowych.

PZS odgrywają szczególną rolę w rozwoju sektora sportowego w naszym kraju, ze względu na swoją monopolistyczną pozycję. Zgodnie z ustawą o sporcie, mają one wyłączne prawo do organizowania i prowadzenia współzawodnictwa sportowego o tytuł Mistrza Polski oraz o Puchar Polski w danym sporcie, ustanawiania i realizacji reguł sportowych, organizacyjnych i dyscyplinarnych w organizowanym przez siebie współzawodnictwie sportowym (za wyjątkiem reguł dyscyplinarnych dotyczących dopingu w sporcie), powoływania kadry narodowej oraz przygotowywania jej do igrzysk olimpijskich, igrzysk paraolimpijskich, igrzysk głuchych, mistrzostw świata lub Europy oraz do reprezentowania danego sportu w międzynarodowych organizacjach sportowych.

PZS znajdują się w zróżnicowanej kondycji finansowej. Co prawda, część z nich może się pochwalić dodatnim bilansem finansowym, jednak wiele ciągle wykazuje ujemną relację przychodów do kosztów. W 2012 r. blisko połowa z istniejących PZS (31) wykazała dodatni wynik finansowy, który kształtował się w granicach od 20,67 zł do 21 501 206,52 zł. Pozostałe związki odnotowały jednak wynik ujemny, w granicach od -3,11 zł do -13 754 256,13 zł; większość z tej grupy wykazała deficyt większy niż 50 tys. zł.

Dla wielu PZS środki publiczne (z dotacji MSiT oraz samorządów) stanowią dominującą część budżetu. Dane pozyskane ze sprawozdawczości PZS do GUS z 2015 r. ilustrują

uzależnienie związków od środków publicznych – ponad 1/3 podmiotów (37%) odnotowała udział krajowych środków publicznych w budżecie na poziomie 80% lub więcej.

Z kontroli prowadzonych przez Ministerstwo wynika ponadto, że w wielu związkach istnieją problemy z właściwym zarządzaniem, w tym wydatkowaniem środków publicznych. Regularnie prowadzone są w stosunku do PZS postępowania nadzorcze, których skutkiem jest nader częste stwierdzanie występujących w ich działaniach nieprawidłowości.

Biorąc powyższe pod uwagę, konieczne wydaje się zapewnienie odpowiedniego poziomu zarządzania w PZS. Proces ten będzie stopniowy i realizowany przy zastosowaniu zarówno rozwiązań legislacyjnych, jak i pozalegisłacyjnych, do których zaliczyć należy niniejszy Kodeks. Będzie on służył związkom jako zbiór wytycznych i pomoc w realizacji tego zadania.

Dobre zarządzanie w sektorze pozarządowym i biznesie

Organizacje, w tym pozarządowe oraz przedsiębiorstwa, stanowią konglomerat zasobów, które decydują o potencjale danego podmiotu i stwarzają możliwość realizacji jego misji i osiągnięcia celów. Jednak, aby w odpowiedni sposób ukierunkować posiadane zasoby, tak by sprzyjały organizacji, konieczne jest odpowiednie nimi zarządzanie.

Ma to szczególne znaczenie w biznesie, który z uwagi na istniejącą konkurencję oraz chęć maksymalizacji zysków, zmuszony jest do optymalizacji wykorzystania posiadanych zasobów. Kwestie te rozwijane są w nauce o zarządzaniu w sposób bardzo szczegółowy, tworząc liczne specjalizacje, dla przykładu: zarządzanie strategiczne, zasobami ludzkimi, finansowe, wiedzą, czasem, jakością, ryzykiem, marką czy sprzedażą.

Można sformułować szeroki katalog funkcji zarządzania w biznesie, biorąc pod uwagę liczne opracowania na ten temat. Klasyczne koncepcje w tym zakresie obejmują m.in. przewidywanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie oraz kontrolowanie. Bardziej współczesnym przykładem jest koło Deminga, zwane również cyklem PDCA – zaplanuj – wykonaj – sprawdź – popraw. Przykłady te, wybrane z bogatej teorii zarządzania, obrazują, że jest to proces skomplikowany, dynamiczny, całościowy i cykliczny, który wymaga zarówno dobrego planowania w krótkim i długim okresie, jak i zajmowania się bieżącymi problemami, których rozwiązywanie ma pomóc w osiągnięciu założonych celów. Teoria zarządzania biznesowego wypracowała również liczne metody, stanowiące propozycję operacjonalizacji koncepcji zarządzania. Przykładami takich metod może być zarządzanie przez cele, wyniki, motywowanie, wartości, wyjątki czy też delegowanie uprawnień.

Bieżące zarządzanie firmą jest funkcją zarządu, który może zmieniać metody zarządzania, jednak ewentualne korekty polityki powinny zamykać się w ramach standardów, zasad zgodnych z misją firmy oraz jej kulturą działania. Te stosunkowo trwałe zasady są często formalizowane przez największe światowe firmy w postaci kodeksów czy też wytycznych, które dostępne są dla pracowników, a często także dla każdego zainteresowanego.

Autorzy takich dokumentów najczęściej definiują misję, wartości i cele firmy, określają wielkość i zadania zarządu, sposób jego działania, kryteria wyboru jego członków,

kadencję, sposób współpracy firmy z interesariuszami, sposób dokonywania ewaluacji działania i audytu, a także zasady pracy komisji czy grup roboczych. Ważną, często podnoszoną kwestią są również zasady etyczne, które niejednokrotnie opisywane są w odrębnych kodeksach etyki.

Należy wspomnieć, że kwestia standardów dobrego zarządzania w korporacjach jest przedmiotem wielu opracowań. Wśród nich można wymienić raport OECD *Principles of corporate governance*, w którym podkreśla się, że celem tworzenia i realizowania zasad zarządzania korporacyjnego jest budowanie środowiska zaufania, otwartości i odpowiedzialności, co przekłada się na długoterminowe inwestycje, stabilność finansową i integralność biznesu. W opracowaniu obok zaleceń dla władz państwowych, wymienia się standardy, które powinien realizować zarząd firmy, a także podkreśla się znaczenie transparentności.

Przykładem innego raportu jest opracowanie wykonane przez Deloitte oraz uniwersytet Nyenrode pt. *Good Governance driving Corporate Performance*, w którym stwierdza się korelację pomiędzy standardami zarządzania firmą a osiąganymi rezultatami. Zmiennymi są w tym wypadku: niezależność zarządu, jego różnorodność, sposób wynagradzania, jakość (kompetencje) prezesa, sposób sprawowania nadzoru ze strony zarządu, a także struktura własnościowa firmy.

Reasumując, w modelu biznesowym zarząd potrafiący skutecznie planować, zarządzać bieżącą działalnością, monitorować sytuację firmy, poprawiać błędy i wybierać odpowiednie metody zarządzania, ma znacznie większą szansę na zapewnienie swojemu przedsiębiorstwu sukcesu na rynku niż zarząd, który działa w sposób nieprzemyślany i chaotyczny. W biznesie działanie takie ma wymierną wartość finansową. Najważniejsze, stosunkowo niezmiennie zasady, w myśl których działają organy firmy, są często kodyfikowane w postaci publicznie dostępnych wytycznych.

Jeśli chodzi o organizacje pozarządowe, mają one odmienny od korporacji, niekomercyjny cel istnienia. Podobnie jednak jak przedsiębiorstwa, posiadają swoje zasoby, które powinny wykorzystywać w sposób optymalny dla realizacji własnej misji. Wiele elementów zarządzania w biznesie można zatem przenieść do sektora pozarządowego, w tym w sporcie. Należy jednak mieć na uwadze jego specyfikę.

Podobnie jak w przypadku firm, organizacja pozarządowa powinna w sposób jasny definiować swoją misję oraz wizję działania, a na tej podstawie budować cele krótko i długoterminowe, np. w formie strategii. Wydaje się, że w większości przypadków zdefiniowanie misji organizacji pozarządowej jest nawet łatwiejsze niż w przypadku przedsiębiorstw.

Z kolei w zakresie bieżącego zarządzania organizacją, należy zwrócić uwagę na rolę kadr. Choć i w biznesie kadry są kluczowe, to jednak w przypadku organizacji pozarządowych ich rola jeszcze wzrasta, przede wszystkim z uwagi na fakt, że są one niejednokrotnie związane z wolontariatem. Rekrutacja kadr, szkolenie i motywowanie mają tu zatem swoją specyfikę.

Kolejną ważną kwestią jest zagadnienie finansowania działalności. W przypadku organizacji pozarządowych dobre zarządzanie polega na dywersyfikacji źródeł finansowania, skutecznym pozyskiwaniu środków publicznych, ale także przyciąganiu

uwagi sponsorów i darczyńców, organizowaniu zbiórek oraz komercyjnym wykorzystywaniu własnych zasobów.

Innym zagadnieniem, na które warto zwrócić uwagę, jest obszar relacji z otoczeniem, a więc przede wszystkim skuteczne wykorzystywanie mediów, w tym społecznościowych, współpraca z sektorem rządowym i samorządowym, a także z lokalną społecznością. Dobre zarządzanie w tym zakresie polega na skutecznym komunikowaniu własnych celów, pozyskiwaniu nowych członków i sympatyków czy też zachęcaniu do określonych postaw. Zarząd organizacji pozarządowej, podobnie jak w przypadku przedsiębiorstwa, powinien analizować podejmowane działania, dokonywać ich ewaluacji oraz wyciągać wnioski, aby optymalizować działanie swojej instytucji.

Powyższe przykłady obrazują, że konieczność sprawnego zarządzania nie jest tylko cechą przedsiębiorstw, ale i trzeciego sektora. Organizacje pozarządowe mają jednak swoją specyfikę, która powinna zostać uwzględniona przez sprawnie działający zarząd. Szczególny charakter sektora, jak również obszaru działania PZS, oddaje również niniejszy Kodeks.

Dobre zarządzanie w sporcie a polskie prawo

Przestrzeganie przepisów prawa powszechnie obowiązującego, w tym w szczególności ustaw i rozporządzeń, jest warunkiem dobrego zarządzania w każdym obszarze. Przepisy prawa wspomagają w ten sposób proces zarządzania, wprowadzając standardy należytego działania do praktyki funkcjonowania każdej organizacji. Dotyczy to w szczególności zasad ogólnych postępowania w takich obszarach, jak gospodarowanie środkami finansowymi, w tym pochodzącymi z dotacji, czy prowadzenia rachunkowości w organizacji. Nie są one specyficzne dla sektora sportu, ani dla PZS jako organizacji.

Tym niemniej, niektóre standardy dobrego zarządzania ukształtowane ustawowo zostały w sposób swoisty i indywidualny zaadresowane do PZS. Ma to związek ze szczególnym statusem prawnym tych podmiotów i zakresem uprawnień, jakie zostały im przyznane, również w drodze ustawowej. Ta szczególna pozycja PZS wymaga określenia wyjątkowych standardów jakościowych dla ich działania. Stąd ustawa o sporcie reguluje pewne zagadnienia dotyczące dobrego zarządzania w PZS, w tym wprowadza ograniczenia w zakresie łączenia określonych funkcji lub prowadzenia określonej działalności przez członków zarządu oraz organu kontroli wewnętrznej (polityka konfliktu interesów), a także zakłada pewne ograniczenia w swobodzie kształtowania długości kadencji władz związku, czy liczby kadencji prezesa zarządu. Owe standardy ustawowe zostały uwzględnione w niniejszym Kodeksie.

Dobre zarządzanie w sporcie – jak radzą sobie za granicą?

W ostatnim czasie wzrasta znaczenie kultury dobrego zarządzania w obszarze sportu, również w ujęciu międzynarodowym. Skandale korupcyjne w największych międzynarodowych federacjach sportowych, problem stosowania dopingu, niewłaściwe wykorzystywanie środków publicznych czy brak transparentności działań – wszystko to podważa zaufanie opinii publicznej i partnerów, w tym biznesowych, do organizacji sportowych. Stąd widoczny trend międzynarodowy ukierunkowany na poprawę jakości

funkcjonowania podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie sportem, jego rozwój i promocję.

Działania w tym zakresie realizowane są zarówno w ramach organizacji międzynarodowych, jak i na poziomie poszczególnych państw. Potrzebę wdrożenia wytycznych dobrego zarządzania dostrzegł m.in. MKOl, który konsekwentnie rekomenduje stosowanie takich zasad, w tym w treści Karty Olimpijskiej. Ponadto od 2015 r. Europejskie Komitety Olimpijskie prowadzą projekt dotyczący wspierania i wdrażania dobrego zarządzania w sporcie (*Support the Implementation of Good Governance in Sport*, SIGGS).

Kwestia dobrego zarządzania w obszarze sportu jest również przedmiotem zainteresowania ze strony UE. W 2007 r. w *Białej księdze nt. sportu*, Komisja Europejska dostrzegła rolę dobrego zarządzania jako niezbędnego elementu autonomii organizacji sportowych. W 2011 r. w ramach tzw. *Preparatory Actions* sfinansowano osiem projektów dotyczących dobrego zarządzania w sporcie, a od 2014 r. istnieje możliwość pozyskiwania środków na ten cel z programu Erasmus+. Ponadto UE poprzez narzędzia pozalegislacyjne, takie jak konkluzje Rady (*Konkluzje Rady i przedstawicieli rządów państw członkowskich zebranych w Radzie w sprawie wzmocnienia uczciwości, przejrzystości i dobrego zarządzania w odniesieniu do dużych imprez sportowych*, 2016), a także prace powołanych przez siebie grup eksperckich (np. *Zasady dobrego zarządzania w sporcie*, 2013 r.), promuje standardy dobrego zarządzania w sporcie.

Kwestia jakości zarządzania w sektorze sportowym była również jednym z tematów debaty ministrów ds. sportu zorganizowanej w 2016 r. w Budapeszcie przez Radę Europy w ramach EPAS (*Enlarged Partial Agreement on Sport*).

Standardy dobrego zarządzania na poziomie krajowym wdrażane są zarówno poprzez działania rządów, jak i przez same pozarządowe organizacje sportowe, które nierzadko doświadczają w tym przedmiocie wsparcia międzynarodowych organizacji sportowych, np. w ramach wspomnianego już programu SIGGS. Rządy podejmują dość zróżnicowane co do formy działania w zakresie dobrego zarządzania w sporcie, zarówno promocyjne i edukacyjne, jak i takie, które prowadzą do uzależnienia finansowania organizacji sportowych ze środków publicznych od spełnienia pewnych minimalnych warunków dobrego zarządzania. Częstym narzędziem polityki w tym zakresie są kodeksy, które określają konkretne wymagania wobec podmiotów sektora sportowego. Przykładami państw, które skodyfikowały zasady dobrego zarządzania w sporcie są Wielka Brytania, Hiszpania, Irlandia czy Australia.

Zarządzanie organizacjami sportowymi w planach strategicznych MSiT

Problematyka dobrego zarządzania organizacjami sportowymi jest obecna w dokumentach strategicznych i programowych przygotowanych w Ministerstwie. Na ich potrzeby sporządzona została diagnoza sytuacji w obszarze sportu, w której wykazano, że PZS w swoich działaniach nie stosują się do standardów dobrego zarządzania, w tym przede wszystkim w zakresie transparentności. Dla przykładu, nie wszystkie związki deklarują na swoich stronach internetowych liczbę członków i skład zarządu, zaś liczba osób w zarządzie zwykle nie pozostaje w relacji do liczebności zawodników uprawiających dany sport. Ostatnie prowadzi do wydłużenia procesów decyzyjnych oraz „rozmycia”

odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Wiele związków odmawia też udzielenia informacji o kompetencjach zarządu. Część związków w okresie prac nad diagnozą nie dopełniła ponadto ustawowego obowiązku przekazania do MSiT sprawozdania z działalności zarządu oraz sprawozdania finansowego związku.

Analizy prowadzone na potrzeby planowania strategicznego w Ministerstwie dowodzą, że PZS są w dużym stopniu uzależnione od dotacji ze środków publicznych. Wiele z organizacji sportowych w Polsce nadal funkcjonuje według wzorca postawy pasywnej, nie pozyskując dodatkowych źródeł finansowania, bez precyzyjnie określonej strategii działania, w sposób nieprzejrzysty dla inwestorów, opierając proces decyzyjny o nieobiektywne przesłanki. Zwraca uwagę także kwestia partycypacji kobiet we władzach związków. Ich liczba w zarządach poszczególnych związków jest bowiem bardzo niska.

W związku z powyższym, przygotowywane w Ministerstwie dokumenty strategiczne, bez względu na horyzont czasowy oraz rangę, dostrzegają kwestię dobrego zarządzania w sporcie, wskazując na konieczność upowszechniania jego zasad, w tym wprowadzenia i monitorowania standardów jakości w zarządzaniu organizacjami sportowymi. Postuluje się m.in. opracowanie i upowszechnianie przez Ministerstwo (a następnie monitorowanie wdrażania) standardów i dobrych praktyk w zakresie jakości zarządzania w PZS i innych wiodących organizacjach działających w obszarze sportu, które korzystają ze środków publicznych, a także powiązanie poziomu dofinansowania realizowanych zadań z wynikiem oceny wdrażania tych standardów i dobrych praktyk.

Badania społeczne w sporcie a ocena jakości zarządzania w PZS

MSiT w ramach programu badań społecznych i statystycznych zlecił realizację badania pn. *Analiza działalności PZS w sportach olimpijskich*. Zostało ono przeprowadzone przez Fundację IDEA Rozwoju w okresie od lipca do października 2016 r. Jego głównym celem była ewaluacja działalności PZS w sportach olimpijskich wraz z opracowaniem stosownych rekomendacji.

W raporcie z badania wskazano główne problemy występujące w praktyce zarządzania PZS. Należą do nich m.in. kwestie związane z przygotowywaniem dokumentów strategicznych – wiele związków nie przygotowuje takich dokumentów lub nie publikuje ich na swoich stronach internetowych. Strategie, do których udało się dotrzeć autorom opracowania, są często niezgodne z podejściem SMART (ang. *specific, measurable, achievable, realistic & time-bound*), a także niespójne z dokumentami strategicznymi MSiT. Ponadto wiele z nich koncentruje się wyłącznie na sporcie wyczynowym, pomijając zupełnie kwestie sportu dla wszystkich i jego upowszechnienia w społeczeństwie.

Kolejnym problemem dostrzeżonym w raporcie są kwestie organizacyjne w związkach, w tym niejasny podział kompetencji pomiędzy poszczególnymi organami statutowymi, doradczymi i opiniującymi PZS oraz brak jawności działań poszczególnych organów. W raporcie wskazano także na problemy związane ze zbyt dużym uzależnieniem finansów poszczególnych związków od dotacji przyznawanych przez MSiT.

Szczegółowe wnioski z badania zostaną przytoczone w trakcie omawiania poszczególnych obszarów dobrego zarządzania w niniejszym Kodeksie.

Doświadczenia z nadzoru nad PZS oraz z bieżącej współpracy

Cennym źródłem własnym informacji o jakości zarządzania w PZS są wieloletnie doświadczenia Ministerstwa w zakresie wykonywania nadzoru nad nimi, na podstawie przepisów ustawy o sporcie, a także bieżącej współpracy, w tym w szczególności w ramach realizacji przez związki zleczonych zadań publicznych. Potwierdzają one z jednej strony, że wiele PZS w chwili obecnej nie stosuje standardów dobrego zarządzania, z drugiej zaś, że postulat poddania tego zagadnienia samoregulacji przez PZS się nie sprawdził. Tylko nieliczne PZS poprawiły jakość zarządzania w toku obowiązywania ustawy o sporcie. Stąd poszukiwać należy rozwiązań bardziej zdecydowanych – tj. legislacyjnych oraz takich pozalegisacyjnych, które w bezpośredni sposób powiązane będą z mechanizmem finansowania zadań realizowanych przez PZS. Należy do nich m.in. niniejszy Kodeks.

Przykładem nieprawidłowości stwierdzonych w wyniku prowadzonych przez MSiT czynności kontrolnych (w ramach sprawowanego nadzoru) może być brak efektywności i skuteczności działalności wielu PZS, a także brak procedur nadzoru w związkach nad wydatkowaniem środków publicznych w ramach realizowanych zadań publicznych. Do kolejnych zaliczyć należy nieprawidłowe prowadzenie dokumentacji wewnętrznej oraz niestosowanie przez PZS zasady konkurencyjności przy zakupie usług i dostaw.

Ciekawych obserwacji dostarcza również bieżąca współpraca Ministerstwa z PZS, szczególnie w obszarze sportu wyczynowego. Pozwalają one stwierdzić, że wśród PZS panuje przeświadczenie, że dywersyfikacja źródeł finansowania nie jest konieczna, a wszelkie potrzeby finansowe związku, w tym koszty operacyjne, powinny pokrywać dotacje MSiT. Ponadto PZS stosunkowo często ze środków dotacji pokrywają koszty, które zgodnie z założeniami odpowiednich programów MSiT, mają charakter niekwalifikowany. Nagminnie ma też miejsce naruszanie standardów w zakresie zapobiegania konfliktom interesów. Zdarza się, że osoby zatrudnione w związku łączą funkcje pozostające względem siebie w relacji nadrzędności i podporządkowania (np. kierownik wyszkolenia jest jednocześnie trenerem kadry narodowej). PZS nie potrafią też efektywnie planować wydatków na realizację takich zadań publicznych. Zdarza się, że w ramach niewykorzystanych środków dotacji do Ministerstwa zwracana jest znaczna część przeznaczonych na ten cel środków. Ocena gospodarności i efektywności wydatkowania środków publicznych na zadania związane ze sportem wyczynowym w wielu przypadkach jest również negatywna. Dotyczy to m.in. takich problemów, jak obejmowanie wsparciem zawodników o stosunkowo niewielkim potencjale sportowym, którzy nie roszą na przyszłość, a także organizacja zgrupowań zagranicznych przy istniejącej korzystnej finansowo i sportowo alternatywie krajowej, w tym w ramach obiektów COS OPO.

Nieco korzystniej kształtuje się współpraca Ministerstwa z PZS w obszarze upowszechniania sportu, w tym osób niepełnosprawnych. Być może jest to spowodowane stosunkowo niewielkim zainteresowaniem związków odpowiednimi programami MSiT w tym zakresie. Jak trafnie zdiagnozowano w przytoczonym badaniu społecznym oraz w dokumentach strategicznych MSiT, PZS w większości nie angażują się w działania w zakresie upowszechniania swojego sportu w społeczeństwie, nawet jeżeli mogą na ten cel pozyskać środki z Ministerstwa. Jednak i w przypadku tej współpracy stwierdza się

nieprawidłowości. Dotyczą one przede wszystkim rozliczania środków dotacji, w tym przedstawiania rozliczeń w sposób nierzetelny lub po upływie wskazanego w umowie terminu.

Co należy podkreślić, przedstawione wnioski z prowadzonych przez MSiT kontroli oraz ze współpracy Ministerstwa z PZS nie odnoszą się w równym stopniu do wszystkich związków. Prezentacja, jakiej dokonano, ma jednak na celu wskazanie szerokiego spektrum problemów zarządczych, z jakimi można się spotkać z PZS, a także – zgodnie z istotą polityki opartej na faktach – przedstawienie argumentów przemawiających za planowanym wdrożeniem rozwiązań niniejszego Kodeksu.

Czym jest Kodeks?

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

Efekt „związania” PZS wytycznymi Kodeksu zostanie jednak osiągnięty dzięki uzależnieniu dofinansowania realizacji zadań przez PZS, a raczej poziomu tego dofinansowania ze środków publicznych, od stopnia przestrzegania wytycznych.

Jest on zatem oparty na idei zbliżonej do koncepcji „umowy społecznej”, której stronami są PZS oraz MSiT. PZS, sięgając po środki publiczne, nie tylko muszą spełniać określone w Kodeksie standardy minimalne w zakresie dobrego zarządzania, ale też godzą się na to, że w przyszłości dążyć będą do podnoszenia tych standardów, w tym takich, które w dokumencie określone zostały jako zalecenia. Mechanizmem wiążącym przestrzeganie wytycznych Kodeksu z dofinansowaniem realizacji przez PZS zadań publicznych będą odpowiednie, statuujące te zadania programy MSiT.

Kodeks stanowi usystematyzowany zbiór wytycznych adresowanych do PZS. Jego celem jest podniesienie jakości zarządzania w tych organizacjach. Jak stwierdza się w dokumentach strategicznych MSiT, zasadne jest bowiem przyspieszenie procesu upowszechniania standardów dobrego rządzenia w sposób administracyjny, co wpisuje się w pewnym sensie w kulturę działania wielu organizacji sportowych w Polsce (preferujących zarządzanie „odgórne” i niewymuszające inicjatywy, ograniczających działania do tych „reglamentowanych”). Z oczywistych względów upowszechnianie w ten sposób standardów jakości w zarządzaniu organizacjami sportowymi może dotyczyć tylko wiodących podmiotów tego sektora, z PZS na czele. Kodeks stanowi realizację tego postulatu.

Jak czytać Kodeks?

Objaśnienia ogólne

Kodeks bazuje na pewnych zasadach ogólnych, które towarzyszą poszczególnym wytycznym i w które wpisują się całe obszary tematyczne, według których wytyczne te usystematyzowano. Zasady ogólne zostały opisane w kolejnej części Kodeksu. Każda z nich odnosi się do co najmniej jednego z obszarów tematycznych.

Do zasad ogólnych Kodeksu należą:

- Efektywność,
- Profesjonalizm,
- Planowanie,
- Uczciwość,
- Otwartość,
- Odpowiedzialność.

Kodeks, co jest jego głównym zadaniem, formułuje wytyczne dotyczące dobrego zarządzania w PZS. Zostały one pogrupowane według obszarów tematycznych. Jest ich łącznie 12:

- 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.

Każdy z obszarów wytycznych opatrzono komentarzem. Ma on ułatwiać zrozumienie motywów, które przemawiały za jego uwzględnieniem w Kodeksie, a także pomóc w odpowiednim stosowaniu wytycznych tego obszaru. W podsumowaniu każdego z komentarzy wskazano też, jakie zagadnienia uwzględniono, formułując wytyczne danego obszaru.

Same wytyczne w każdym z obszarów mają zróżnicowany charakter i różną moc wiążącą. Kodeks obejmuje:

- wytyczne **bezwzględnie wiążące** (oznaczone kolorem czerwonym), w tym wynikające z przepisów powszechnie obowiązującego prawa. Mają one zastosowanie do każdego PZS.
- wytyczne **wiążące pod pewnymi warunkami** (oznaczone kolorem niebieskim). Należą do nich m.in. takie:

- które mają zastosowanie tylko do niektórych PZS (otrzymujących wyższą wartość dotacji, której kwotę określa się dla każdej wytycznej, posiadających odpowiednio liczebny zarząd itd.),
 - których stosowanie uzależnione jest od wystąpienia pewnej okoliczności lub od posiadania przez PZS określonej cechy (np. posiadanie terenowych jednostek organizacyjnych czy działalność w sporcie olimpijskim).
- wytyczne **niewiążące** (oznaczone kolorem zielonym) w formie zaleceń, które stanowią dla PZS jedynie przykłady dobrych praktyk i które na dzień „wejścia w życie” Kodeksu nie wpływają na dofinansowanie zadań zleczanych związkom przez MSiT.

Część wytycznych opatrzone komentarzem ułatwiającym ich zrozumienie i wdrożenie. Ponadto każda (poza niektórymi zaleceniami) zawiera informację o *efekcie realizacji*, tzn. produkcie, który powstanie w wyniku zastosowania się przez PZS do wytycznej lub który zostanie uzupełniony o nową treść (jakość) w przypadku, gdy już istnieje (np. statut, strategia rozwoju, polityka, kodeks etyki itd.). PZS, które jeszcze przed „wejściem w życie” Kodeksu, wdrożyły konkretną wytyczną, nie będą musiały tworzyć nowych lub uzupełniać istniejących produktów. *Efekty realizacji* będą stanowiły zarazem podstawę oceny, czy wytyczne zostały zrealizowane.

Każda wytyczna została oznaczona w sposób zindywidualizowany. Nadano jej numer, według następującego wzoru:

Liczba Nr obszaru	Litera Rodzaj wytycznej	Liczba Liczba porządkowa
od 1 do 12	B – bezwzględnie wiążąca W – warunkowo wiążąca Z - zalecenie	kolejna liczba wytycznej danego rodzaju

Przykłady:

1B7 – siódma wytyczna bezwzględnie wiążąca w pierwszym obszarze tematycznym;
3W6 – szósta wytyczna warunkowo wiążąca w trzecim obszarze tematycznym.

Objaśnienia szczegółowe wybranych zwrotów stosowanych w Kodeksie

Ileokroć w Kodeksie mowa jest o średniorocznej wartości dotacji MSiT z ostatnich trzech lat, to należy przez to rozumieć uśrednienie (w przeliczeniu na rok) wartości wszystkich dotacji ze środków MSiT, jakie dany PZS otrzymał, według następującego wzoru:

$$\text{średnioroczna wartość dotacji obliczana dla roku } n = \frac{\text{dotacje MSiT w roku } n-1 + \text{dotacje MSiT w roku } n-2 + \text{dotacje MSiT w roku } n-3}{3}$$

Powyższe oznacza, że działanie polegające na uśrednieniu wartości dotacji na potrzeby zastosowania wytycznych warunkowych Kodeksu przeprowadza się odrębnie dla każdego roku. Tym samym grupa PZS, do której zastosowanie będą miały wytyczne warunkowe oparte na uśrednionej wartości dotacji z ostatnich trzech lat, będzie zmienna w czasie.

Ileokroć w Kodeksie mowa jest o „licencji” zawodniczej (zawodnika), należy przez to rozumieć licencję oraz każdy inny dokument potwierdzający uczestnictwo zawodników we współzawodnictwie sportowym, organizowanym przez dany PZS.

Zasady przewodnie Kodeksu

Efektywność

Efektywność należy rozumieć jako rezultat podjętych działań, opisany relacją uzyskanych efektów do poniesionych nakładów.

Zasada ta oznacza, że osoby odpowiedzialne za gospodarowanie mieniem PZS, przede wszystkim zarząd, powinny wykorzystywać posiadane zasoby w taki sposób, aby przynosiły maksymalną korzyść związkowi, a także pozwalały na optymalny rozwój danego sportu.

Stosowanie zasady efektywności, szczególnie w zakresie decyzji o charakterze strategicznym, wymusza prowadzenie analiz i konsultacji, a także refleksję nad alternatywnym użyciem zasobów oraz świadomość ryzyka podejmowanych działań. Ocena efektywności wiąże się także z późniejszą ewaluacją poziomu osiągnięcia celów oraz całego procesu ich realizacji.

PZS, wdrażając tę zasadę, powinien więc mieć świadomość posiadanych zasobów, możliwości pozyskania nowych źródeł finansowania, a także aktualnego potencjału sportu, w którym działa. Niezbędna jest profesjonalna wiedza na temat tych obszarów, w które warto angażować swoje zasoby i które mogą przynieść najlepsze rezultaty, np. dobre wyniki sportowe, zwiększenie liczby członków, poszerzenie zakresu oddziaływania sportu, rozwój infrastruktury itp.

Zasada efektywności znajduje odzwierciedlenie szczególnie w następujących obszarach niniejszego Kodeksu: 1. *Organizacja i kompetencje organów*, 2. *Zarządzanie strategiczne*, 4. *Zarządzanie finansami*, 5. *Nadzór i kontrola wewnętrzna*, 6. *Odpowiedzialność za rozwój sportu* oraz 11. *Polityka oparta na faktach*.

Profesjonalizm

Zasada profesjonalizmu odnosi się do wszystkich aspektów działalności PZS. Przede wszystkim jednak obliguje osoby zaangażowane w funkcjonowanie PZS do posiadania oraz rozwijania niezbędnej wiedzy dotyczącej danego sportu oraz związku. Jest ona bowiem niezbędna do rzetelnego wykonywania powierzonych zadań. Wiąże się to z koniecznością znajomości aktów prawnych, tak powszechnie obowiązujących, jak i wewnętrznych, a także ze śledzeniem spraw bieżących, znajomością trendów i zmian w środowisku danego sportu.

Profesjonalizm dla zarządu związku oznaczać będzie ponadto dążenie do wysokich standardów etycznych i zarządczych, a także do rozwijania wiedzy i umiejętności w tym zakresie.

Postulat ten z jednej strony oznacza, że profesjonalizacja w kontekście zarządu PZS jest procesem, a więc ma charakter ustawiczny, z drugiej jednak, że zarząd tworzyć powinny osoby, które od początku swojego funkcjonowania legitymują się niezbędną wiedzą i doświadczeniem w zakresie zarządzania oraz znajomością sportu, w którym działa PZS.

Zasadę tę można także odnieść do relacji między PZS a środowiskiem sportowym, w którym związek funkcjonuje, w szczególności z jego członkami. Współpraca między zainteresowanymi stronami powinna być budowana na odpowiedniej komunikacji, opartej na rzeczowych argumentach, umiejętności przyjęcia krytyki oraz jej wyrażania w sposób nienaruszający niczyjej godności.

Zasada profesjonalizmu znajduje odzwierciedlenie szczególnie w następujących obszarach niniejszego Kodeksu: 1. *Organizacja i kompetencje organów*, 2. *Zarządzanie strategiczne*, 3. *Przejrzystość działania*, 4. *Zarządzanie finansami*, 5. *Nadzór i kontrola wewnętrzna*, 6. *Odpowiedzialność za rozwój sportu*, 8. *Kadry dla sportu*, 9. *Współpraca w środowisku sportowym*, 10. *Postępowania dyscyplinarne oraz* 12. *Zawodnik i trener w polityce związku*.

Planowanie

Zasada planowania odnosi się zarówno do konieczności określania celów działalności PZS (doraźnych i długoterminowych), jak i wizji rozwoju całego sportu, w którym działa związek. Każdy PZS powinien odpowiadać nie tylko za współzawodnictwo na najwyższym poziomie (sport wyczynowy), ale również za rozwój sportu dzieci i młodzieży, upowszechnianie i promocję danego sportu w społeczeństwie czy za sport osób niepełnosprawnych. Narzędziem planowania tak rozumianego sportu powinny być strategie rozwoju, przyjmowane przez PZS. Co istotne, w celu właściwej realizacji tej zasady PZS powinny też zapewniać udział w planowaniu, w tym w przygotowaniu dokumentów strategicznych, wszystkich grup interesariuszy (klubów, zawodników, trenerów itd.).

Ważnym aspektem stosowania tej zasady jest monitorowanie postępów zaplanowanych działań. Dlatego niezbędne jest określenie mierników, które pozwolą stwierdzić czy cele i założenia zostały przez organizację osiągnięte, a tym samym czy planowanie było skuteczne.

Stąd wykonanie poszczególnych dokumentów strategicznych czy planów finansowych powinno być monitorowane przez zarząd a wnioski z monitorowania powinny służyć usprawnieniu funkcjonowania PZS oraz ocenie skuteczności zarządu.

Zasadę planowania odnosić należy również do finansowego aspektu działalności PZS. Przejawia się ona w konieczności planowania dochodów i wydatków związków. Z jednej strony przyczynia się to do zwiększenia efektywności zasobów związku, z drugiej pozwala urealnić zamierzenia zarządu dotyczące przyszłych działań. Stąd plan finansowy powinien również stanowić nieodzowną część każdej strategii czy polityki przyjmowanej przez PZS. Realizacja tej zasady ułatwi zatem związkom utrzymanie dobrej kondycji finansowej.

Zasada planowania znajduje odzwierciedlenie szczególnie w następujących obszarach niniejszego Kodeksu: 2. *Zarządzanie strategiczne*, 3. *Przejrzystość działania*, 4. *Zarządzanie finansami*, 5. *Nadzór i kontrola wewnętrzna* 6. *Odpowiedzialność za rozwój sportu*, 9. *Współpraca w środowisku sportowym* 11. *Polityka oparta na faktach oraz* 12. *Zawodnik i trener w polityce związku*.

Uczciwość

Uczciwość jest jedną z najważniejszych i najbardziej uniwersalnych zasad w sporcie. Jej rozumienie wykracza daleko poza zagadnienie dobrego zarządzania, jednak i w tym obszarze znajduje zastosowanie. Oznacza, że wszelkie działania PZS, również te zarządcze, powinny być prowadzone w sposób uczciwy i zgodny z zasadami, nie tylko rozumianymi jako przepisy prawa, ale znacznie szerzej, zgodnie z ideą fair play.

Zarówno władze PZS jak i poszczególni pracownicy powinni kierować się w swojej pracy uczciwością i bezwzględnie działać w interesie związku jako organizacji/struktury, a nie w interesie indywidualnym (własnym).

Zarząd powinien promować zachowania zgodne z etyką. Takie działania mają wpływ na postrzeganie związków przez otoczenie, co z kolei usprawnia wiele aspektów funkcjonowania związku, jak choćby pozyskiwanie sponsorów czy dotacji. Realizując zasadę uczciwości, PZS powinny też dbać o przejrzystość procesu decyzyjnego.

PZS powinny jednak kierować się uczciwością nie tylko w działaniu organizacji, ale też stać na jej straży we współzawodnictwie sportowym. W dokumentach strategicznych MSiT zidentyfikowane zostały zjawiska zagrażające uczciwości w sporcie, takie jak: ustawianie zawodów sportowych, korupcja w sporcie czy stosowanie dopingiu. PZS powinny przeciwdziałać tym zagrożeniom.

Zasada uczciwości znajduje odzwierciedlenie szczególnie w następujących obszarach niniejszego Kodeksu: 1. Organizacja i kompetencje organów, 3. Przejrzystość działania, 4. Zarządzanie finansami, 5. Nadzór i kontrola wewnętrzna 6. Odpowiedzialność za rozwój sportu, 7. Uczciwość w sporcie, 8. Kadry dla sportu 9. Współpraca w środowisku sportowym 10. Postępowania dyscyplinarne oraz 12. Zawodnik i trener w polityce związku.

Otwartość

Zasada otwartości wiąże się bezpośrednio z zagadnieniem komunikacji w PZS. Polega ona przede wszystkim na angażowaniu różnych interesariuszy działających w danym sporcie, stanowiących otoczenie organizacji, w proces decyzyjny. Dotyczy to nie tylko przygotowania dokumentów strategicznych, ale również innych decyzji, które dla rozwoju danego sportu mają fundamentalne znaczenie. Do grup interesariuszy należą przede wszystkim członkowie PZS z klubami na czele, ale także zawodnicy, trenerzy, sponsorzy oraz inne podmioty zaangażowane w dany sport. Przywołany mechanizm partycypacyjny jest zbliżony do procesu konsultacji publicznych aktów prawnych i dokumentów rządowych. Stąd dotyczące go dobre praktyki mogą być wykorzystane w czasie wdrażania zasady otwartości. Nie może być ona jednak interpretowana w sposób, który powodowałby po stronie otoczenia PZS roszczenie o udział w każdym procesie decyzyjnym. Należy przyjąć, że bieżące decyzje zarządcze w organizacji należą do zarządu.

Otwartość oznacza również informowanie otoczenia PZS o podejmowanych decyzjach zarządczych.

Realizacja tej zasady wiąże się więc ponownie z odpowiednią komunikacją i sprzyja przejrzystości działania związku. PZS, dążąc do jak najlepszego informowania o swoich działaniach, powinien wykorzystywać wszelkie dostępne formy komunikacji, od formalnej po nieformalną. Powinno się to jednak odbywać bez dyskryminacji, a każdy zainteresowany podmiot, w szczególności członek PZS, powinien uzyskać przynajmniej podstawowe informacje na temat funkcjonowania związku, jak skład i kompetencje zarządu, statut, uchwały i decyzje zarządu, regulaminy, wszelkie kodeksy i polityki, a także informacje o stanie finansowym związku.

Zasada otwartości odnosi się również do relacji interpersonalnych w PZS. Cecha ta powinna być jedną z kluczowych kompetencji osób zarządzających związkiem, ale także pracowników PZS. Otwartość musi być też obecna w komunikacji wewnątrz organizacji.

Zasada otwartości znajduje odzwierciedlenie szczególnie w następujących obszarach niniejszego Kodeksu: *1. Organizacja i kompetencje organów, 2. Zarządzanie strategiczne, 3. Przejrzystość działania, 4. Zarządzanie finansami, 5. Nadzór i kontrola wewnętrzna 6. Odpowiedzialność za rozwój sportu, 7. Uczciwość w sporcie, 8. Kadry dla sportu 9. Współpraca w środowisku sportowym oraz 12. Zawodnik i trener w polityce związku.*

Odpowiedzialność

Zasada odpowiedzialności jest jedną z bardziej horyzontalnych zasad. Odnieść ją jednak należy przede wszystkim do procesu decyzyjnego w PZS. Oznacza ona z jednej strony konieczność podejmowania decyzji z uwzględnieniem wszelkich przesłanek, a więc po zapoznaniu się ze wszystkimi okolicznościami sprawy, a z drugiej możliwość obarczenia podejmującego decyzję jej konsekwencjami w przypadku, gdy w wyniku jej podjęcia doszło do naruszenia przepisów prawa lub naruszenia wewnętrznych norm ustalonych przez związek. W tym drugim rozumieniu odpowiedzialność jest pochodną każdej decyzji.

Proces decyzyjny, aby był odpowiedzialny, musi opierać się na obiektywnej analizie sprawy. Dotyczy to każdej decyzji podejmowanej w organizacji, od strategicznych po szkoleniowe. Założenie to powinno prowadzić do zwiększenia roli związku w poszukiwaniu obiektywnych przesłanek dla podejmowanych decyzji. PZS powinny zatem prowadzić politykę opartą na faktach, korzystając z dostępnych badań i analiz, a nawet samodzielnie je zlecając. Przykładem sprzężenia diagnozy z procesem decyzyjnym mogą być dwa skrajnie różne aspekty działalności związku, jak zarządzanie strategiczne i szkolenie. Pierwszy obrazuje, że dla odpowiedniego zdefiniowania celów organizacji niezbędna jest wiedza o jej stanie rozwoju. Drugi, bardziej operacyjny, pozwala zrozumieć jak diagnoza (badania naukowe czy diagnostyka) sprzyja osiągnięciu zidentyfikowanych celów (wynik sportowy).

Odpowiedzialność za podejmowane decyzje oznacza nie tylko możliwość poniesienia konsekwencji, ale też konieczność realizacji przyjętych zobowiązań.

Zasada odpowiedzialności przekłada się zatem na staranność kontraktową PZS, a więc ich relacje z MSiT oraz sponsorami. Szerokie rozumienie tej zasady pośrednio determinuje też zakres kompetencji osób zarządzających PZS.

Zasada odpowiedzialności znajduje odzwierciedlenie szczególnie w następujących obszarach niniejszego Kodeksu: *1. Organizacja i kompetencje organów, 2. Zarządzanie*

strategiczne, 4. Zarządzanie finansami, 5. Nadzór i kontrola wewnętrzna
6. Odpowiedzialność za rozwój sportu, 8. Kadry dla sportu, 10. Postępowania
dyscyplinarne oraz 11. Polityka oparta na faktach.

Obszary i wytyczne

Obszar #1: Organizacja i kompetencje organów



Właściwa organizacja struktury i działań PZS jest punktem wyjścia do efektywnego zarządzania sprawami danego sportu. Kluczowym elementem struktury organizacji są wyodrębnione organy i ich kompetencje, a także powiązania między nimi. Kompetencje poszczególnych organów powinny zapewniać skuteczne kierowanie związkiem, poprzez optymalizację procesów decyzyjnych, zapewnienie kontroli i przejrzystości ich działań.

Organy powinny pozostawać ze sobą w równowadze. Najważniejszą instancją decyzyjną winno być jednak walne zgromadzenie członków lub delegatów, które w najpełniejszy sposób reprezentuje interesy i potrzeby członków PZS.

Dlatego regularne spotkania tego organu, przynajmniej raz w roku, wydają się niezbędnym minimum. Walne zgromadzenie członków lub delegatów może prawidłowo spełniać swoją rolę tylko w przypadku uzyskiwania pełnych informacji z odpowiednim wyprzedzeniem przed posiedzeniem, co powinno umożliwić zapoznanie się z kwestiami wymagającymi dyskusji. Z kolei zarząd powinien dysponować narzędziami do podejmowania skutecznych działań w zakresie codziennego zarządzania sprawami PZS. Istotne jest również to, by działania władz związku poddawane były kontroli w celu zapewnienia ich przejrzystości, a także po to, aby korygować nieoptymalizowane procesy zarządcze. Skuteczna kontrola wzmacnia odpowiedzialność działań, legitymizuje władze, a także wspiera wiarygodność organizacji, co ma szczególne znaczenie np. w zakresie współpracy z obecnymi lub potencjalnymi sponsorami. Istotne znaczenie ma zasada kadencyjności, która wspomaga fluktuację kadr i pozwala na regularne, demokratyczne rozwiązywanie konfliktów, a limit kadencji prezesa utrudnia tworzenie niekorzystnych powiązań wewnątrz związku, a także w jego otoczeniu.

Zakres kompetencji poszczególnych członków zarządu powinien być jasno określony. Wzmacnia to poczucie odpowiedzialności za sprawowaną funkcję, a także zwiększa mechanizm kontroli, choćby ze strony innych członków zarządu. Ważne jest także zapewnienie różnorodności wśród osób znajdujących się w zarządzie związku, tak aby jak najpełniej reprezentowały one środowisko sportowe. Zwiększa to jakość podejmowanych decyzji, a także zapewnia optymalny zestaw kompetencji do rozstrzygania w sprawach, które należą do właściwości tego organu.

Sposób procedowania w ramach poszczególnych władz i ciał doradczych PZS powinien być określony w regulaminach, a najważniejsze ustalenia z posiedzeń ujęte w formie sprawozdania lub protokołu, co zwiększa transparentność podejmowanych decyzji i zapewnia, że każdy z decydentów jednakowo rozumie ustalenia, które zapadły w trakcie spotkania.

*Zgodnie z promowanymi przez MKOl „**Podstawowymi zasadami dobrego zarządzania**”, wielkość organów zarządzających organizacją powinna być adekwatna do wielkości samej organizacji, zaś zadania i obowiązki tych organów powinny być precyzyjnie określone w obowiązujących w organizacji przepisach*

Dobłą praktyką jest uwzględnienie w statucie możliwości tworzenia grup roboczych lub komisji, skupiających różnych interesariuszy funkcjonujących w danym związku, dając im wpływ na decyzje podejmowane przez zarząd, czy też zlecając wykonanie określonych zadań.

Propozycja wprowadzania do związku osób spoza środowiska sportowego pozwoli na zwiększenie i urozmaicenie punktów widzenia prezentowanych podczas spotkań zarządu. Daje również możliwość powołania do władz PZS osób, które dzięki swojemu wykształceniu i doświadczeniom zawodowym mogą wnieść wiedzę specjalistyczną w istotnym dla związku obszarze.

Pewna część wymogów dotyczących organizacji i podstawowych kompetencji władz PZS została zdefiniowana na poziomie ustawowym. Rozwiązania te już obecnie muszą być zatem wdrażane przez związki w ramach kształtowania ich struktury organizacyjnej.

Wytyczne tego obszaru dotyczą takich zagadnień, jak:

- wyodrębnienie władz PZS oraz zdefiniowanie ich kompetencji,
- procedura wyboru władz PZS i uzupełniania ich składu,
- długość kadencji władz PZS oraz liczba kadencji prezesa,
- liczba członków władz PZS i zakres ich zadań,
- tworzenie grup roboczych lub komisji,
- regularność spotkań zarządu oraz walnego zgromadzenia członków lub delegatów,
- wynagrodzenia w PZS, w tym wypłacane ze środków MSiT.

KATALOG WYTYCZNYCH OBSZARU

Nr	Treść wytycznej	Efekt realizacji Sposób weryfikacji
WYTYCZNE BEZWZGLĘDNE WIĄŻĄCE		
1B1	Wskazanie z nazwy organów PZS	statut
1B2	Wyodrębnienie walnego zgromadzenia członków lub delegatów	statut
1B3	Wyodrębnienie zarządu	statut
1B4	Wyodrębnienie organu kontroli wewnętrznej	statut
1B5	Określenie kompetencji poszczególnych organów	statut
1B6	Określenie warunków ważności uchwał (decyzji) organów PZS	statut
<p><i>Komentarz do wytycznej 1B6:</i> Statut powinien określać warunki, od których spełnienia uzależniona jest ważność podejmowanych przez dany organ uchwał, w tym tryb w jakim zwoływane są jego posiedzenia (sposób skutecznego zawiadomienia o posiedzeniu członków organu), kworum niezbędne do podjęcia uchwały oraz większość, jaką dane decyzje organu są podejmowane, jak również tryb głosowania (tajne lub jawne).</p>		
1B7	Określenie zasad wyboru delegatów na walne zgromadzenie i czasu trwania ich mandatu, jeżeli w danym związku członków na walnym zgromadzeniu reprezentują delegaci	statut
1B8	Określenie zasad wyboru członków poszczególnych organów	statut
1B9	Wprowadzenie zasady tajności głosowania w trakcie wyboru członków poszczególnych organów PZS	statut
<p><i>Komentarz do wytycznej 1B9:</i> Powodem takiej wytycznej jest potrzeba zabezpieczenia prawidłowego przebiegu wyborów do poszczególnych organów PZS.</p>		

	<i>Istnieje uzasadniona obawa, że jawność głosowania w wyborach może sprzyjać próbom nieuprawnionego wpływania na ich wynik.</i>	
1B10	Określenie sposobu działania PZS w przypadku zdekompletowania składu organu (organów)	statut
	<i>Komentarz do wytycznej 1B10: Statut PZS musi przewidywać, jakie działania zostają podjęte w przypadku uszczuplenia składu poszczególnych organów, w tym m.in. poprzez określenie trybu jego uzupełnienia. Statut może też określać sytuacje, które nie wymagają uzupełniania składu organów, w szczególności, kiedy do kolejnych wyborów pozostał krótki okres.</i>	
1B11	Określenie długości kadencji organów PZS	statut
1B12	Kadencja władz PZS nie może być dłuższa niż 4 lata	statut
1B13	Określenie maksymalnej liczby członków zarządu	statut
	<i>Komentarz do wytycznej 1B13: PZS, określając maksymalną liczbę członków zarządu, powinny się kierować wytyczną 1Z2, tak by liczba ta była dostosowana do „wielkości” związku oraz jego potrzeb, a także by mogła sprzyjać efektywności procesu decyzyjnego (zbyt duży zarząd może utrudniać podejmowanie decyzji)</i>	
1B14	Określenie liczby dopuszczalnych kadencji prezesa, jednak nie więcej niż 2 następujące po sobie	statut
1B15	Określenie częstotliwości spotkań walnego zgromadzenia członków lub delegatów (nie rzadziej jednak niż raz w roku)	statut
1B16	Określenie, z jakim wyprzedzeniem członkowie PZS powinni być powiadamiani o terminie wyborczego walnego zgromadzenia członków lub delegatów	statut
1B17	Zagwarantowanie możliwości zwołania nadzwyczajnego walnego zgromadzenia członków lub delegatów na wniosek określonej ilościowo grupy członków	statut
1B18	Określenie warunków wynagradzania członków zarządu za czynności wykonywane w związku z pełnioną przez nich funkcją, jednak z zastrzeżeniem, że nie może ono pochodzić ze środków dotacji MSiT otrzymanych przez związek	statut
	<i>Komentarz do wytycznej 1B18: W drodze wyjątku ze środków dotacji MSiT może być dofinansowane wynagrodzenie członka zarządu PZS, jeżeli pełni on jednocześnie funkcję sekretarza generalnego lub dyrektora biura, pod warunkiem, że jego zatrudnienie odbyło się z zachowaniem procedury konkursowej, w sposób określony w wytycznej 8B2. W przypadku, jeżeli statut PZS nie określa warunków wynagradzania członków zarządu za czynności wykonywane w związku z pełnioną funkcją, uznaje się, że pełnią oni funkcję społecznie (bez prawa do wynagrodzenia). Zaleca się jednak, by docelowo statut każdego PZS przesądzał tę kwestię w sposób wyraźny.</i>	
1B19	Określenie przesłanek oraz trybu utraty/pozbawienia członkostwa w organach PZS	statut
	<i>Komentarz do wytycznej 1B19: Przesłanki powinny być, na ile to możliwe, zobiektywizowane. Do przesłanek tego rodzaju powinno należeć naruszenie obowiązków członka organu, zdefiniowanych w statucie lub regulaminach wewnętrznych związku. W przypadku inicjatywy pozbawienia członkostwa, przyjęty tryb powinien zapewnić stronie czas na zapoznanie się z zarzutami oraz przygotowanie stanowiska w tej sprawie, a następnie jego zaprezentowanie. Członek organu PZS powinien mieć też prawo odwołania się od tego rodzaju decyzji.</i>	
1B20	Do każdego członka zarządu przypisany jest zakres jego odpowiedzialności	regulamin (prac) zarządu
	<i>Komentarz do wytycznej 1B20: Zakresy te nie powinny się pokrywać, gdyż mogłoby to zmniejszyć poczucie odpowiedzialności danego członka zarządu za powierzone zadania. Zakresy odpowiedzialności powinny się jednak uzupełniać i wyczerpywać całość zakresu działalności danego PZS, a w konsekwencji zapewniać sprawne funkcjonowanie związku.</i>	

1B21	Określenie trybu działania (pracy) zarządu	statut lub regulamin (pracy) zarządu
<p><i>Komentarz do wytycznej 1B21: PZS powinien określić w szczególności sposób organizacji posiedzeń zarządu (w tym podmioty uprawnione do ich zwoływania), zasady działania zarządu między posiedzeniami, ewentualnie skład i sposób działania prezydium (jeżeli takie w ramach zarządu działa), zasady udziału w posiedzeniach zarządu osób trzecich, a także – zgodnie z wytyczną 1B6 – zasady podejmowania decyzji przez zarząd.</i></p>		
1B22	Określenie częstotliwości spotkań zarządu	statut lub regulamin (prac) zarządu
1B23	Obowiązek sporządzania protokołów z posiedzeń organów PZS, zawierających co najmniej informacje o osobach uczestniczących w posiedzeniach, przebiegu posiedzeń oraz decyzjach podjętych przez organy	protokoły z posiedzeń
1B24	PZS informuje o wysokości wynagrodzeń swoich pracowników w części, w jakiej są one wypłacane ze środków dotacji MSiT	sprawozdania z realizacji zadań publicznych lub sprawozdanie finansowe
<p><i>Komentarz do wytycznej 1B24: Informacja, o której mowa w wytycznej, powinna być udzielana w formie zagregowanej (kwota wszystkich wynagrodzeń wypłaconych ze środków dotacji MSiT) lub w innym zanonimizowany sposób.</i></p>		
WYTYCZNE WIĄŻĄCE WARUNKOWO		
1W1	Grupy robocze lub komisje mają swój regulamin działania i jasno określony zakres zadań	regulamin grupy lub komisji
1W2	Tworzone są protokoły z posiedzeń grup roboczych lub komisji	protokoły z posiedzeń lub sprawozdania
<p><i>Komentarz do wytycznej 1W2: PZS powinien rozważyć również inne niż protokoły z posiedzeń cykliczne formy sprawozdawczości z prac grup roboczych lub komisji (np. roczne sprawozdania).</i></p>		
1W3	PZS publikuje informacje o wykształceniu, kompetencjach, umiejętnościach i doświadczeniu członków zarządu	strona internetowa PZS
<p><i>Komentarz do wytycznych 1W1-1W3: Wytyczne odnoszą się do PZS działających w sportach olimpijskich oraz do tych PZS działających w sportach nieolimpijskich, które w ciągu ostatnich trzech lat otrzymały średniorocznie dotacje MSiT w wysokości co najmniej 1 mln zł lub których zarząd liczy sobie co najmniej 9 osób.</i></p>		
1W4	<p>PZS, posiadając terenowe jednostki organizacyjne, określa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ zasady tworzenia oraz rozwiązywania terenowej jednostki organizacyjnej, ➤ strukturę organizacyjną terenowej jednostki organizacyjnej, ➤ organy terenowej jednostki organizacyjnej, w tym zarząd, oraz tryb dokonywania ich wyboru lub powoływania, ➤ możliwość otrzymywania przez członków zarządu terenowej jednostki organizacyjnej wynagrodzenia za czynności wykonywane w związku z pełnioną funkcją, w przypadku gdy w statucie stowarzyszenia przewidziano możliwość otrzymywania takiego wynagrodzenia przez członków zarządu stowarzyszenia. 	statut
<p><i>Komentarz do wytycznych 1W4: Wytyczna odnosi się wyłącznie do PZS, które posiadają terenowe jednostki organizacyjne.</i></p>		

Jeżeli terenowa jednostka organizacyjna PZS posiada osobowość prawną, to statut PZS określa dodatkowo:

- warunki, które muszą być spełnione, aby mogła terenowa jednostka organizacyjna uzyskać osobowość prawną,
 - zasady gospodarowania majątkiem,
 - sposób reprezentowania, w szczególności zaciągania zobowiązań majątkowych oraz zawierania umów z członkami zarządu terenowej jednostki organizacyjnej,
 - szczegółowe zasady likwidacji.
-

ZALECENIA I DOBRE PRAKTYKI

1Z1	Informacje dotyczące kandydatów do władz PZS wraz z opisem ich wykształcenia, doświadczenia zawodowego oraz dotychczasowej działalności w związku, a także wizji funkcjonowania PZS, przekazywane są członkom PZS z odpowiednim wyprzedzeniem przed terminem walnego zgromadzenia członków lub delegatów	
1Z2	Wielkość organów PZS powinna być dostosowana do rzeczywistych potrzeb i wielkości samego związku	
1Z3	Kobiety powinny stanowić co najmniej 10% członków zarządu w przypadku, gdy w kadrach narodowych prowadzonych przez dany PZS znajduje się więcej niż 30% kobiet oraz co najmniej 30% w przypadku, gdy w kadrach narodowych jest więcej niż 50% kobiet	skład zarządu oraz kadr narodowych
1Z4	W przypadku PZS, które prowadzą i organizują również współzawodnictwo sportowe osób niepełnosprawnych, przynajmniej 1 członek zarządu powinien reprezentować środowisko osób niepełnosprawnych w danym sporcie	skład zarządu oraz kadr narodowych
1Z5	Rekomenduje się powołanie komisji sędziowskiej	
1Z6	Co najmniej 1 członek zarządu powinien się rekrutować spoza środowiska sportowego. Powinni to być niezależni eksperci, dysponujący wiedzą i doświadczeniem z takich obszarów, jak prawo, finanse, zarządzanie czy fundusze europejskie.	

Obszar #2: Zarządzanie strategiczne

Podstawą efektywnego zarządzania każdą organizacją jest określenie, a następnie realizacja jej celów, misji i wizji rozwoju, a także identyfikacja, a potem unikanie niekorzystnych dla jej działania uwarunkowań zewnętrznych. W przypadku organizacji realizujących zadania publiczne istotne w tym procesie jest nie tylko przetrwanie samej organizacji, ale także, jeśli nie przede wszystkim, planowanie i realizacja długofalowej polityki w obszarze lub środowisku, w którym organizacja ta funkcjonuje. Celem tak rozumianego zarządzania strategicznego w PZS jest tworzenie i realizacja realnej, skutecznej, użytecznej, a ponadto mierzalnej polityki w danym sporcie lub grupie sportów (np. sportów motorowych).

Problemem większości PZS jest stosowanie modelu zarządzania operacyjnego zamiast strategicznego. Przejawem takiego podejścia jest skupienie uwagi ośrodków decyzyjnych na realizacji zadań bieżących. Przez to celem PZS staje się zapewnienie warunków dla kontynuacji dotychczasowych działań. Pozwala to na osiągnięcie bieżącej stabilności PZS, jednak nie wspiera ani rozwoju samego PZS, ani sportu, w którym związek działa. Konieczna jest zatem zmiana modelu zarządzania stosowanego w PZS z operacyjnego na strategiczny oraz pozostawienie działalności bieżącej w zakresie obowiązków kompetentnych pracowników związków, a tym samym przekierowanie zainteresowania zarządów PZS na kwestię planowania strategicznego i zarządzania ryzykiem w organizacji.

Kluczowym dla tego procesu narzędziem są strategie rozwoju poszczególnych sportów, w których działają PZS. Postulat ich przygotowania przez każdy związek sformułowano w dokumentach strategicznych i programowych MSiT. Zwracano uwagę przede wszystkim na konieczność sporządzenia przez PZS dokumentów w sposób kompleksowy wytyczających kierunki rozwoju sportów lub grup sportów. Kompleksowe podejście powinno się w tym wypadku przejawiać uwzględnieniem w celach i narzędziach realizacji tych strategii również aspektów popularyzacji sportu w społeczeństwie (sport dla wszystkich), integracji różnych grup społecznych poprzez sport (w tym osób niepełnosprawnych), rozwoju sportowego młodzieży czy zapotrzebowania na infrastrukturę sportową (infrastruktura o strategicznym znaczeniu dla danego sportu). Innymi słowy, optyka tych dokumentów nie powinna ograniczać się wyłącznie do obszaru sportu wyczynowego (zob. również *obszar #6 – Odpowiedzialność za rozwój sportu*). Podejście to pozostaje aktualne.

Horyzont czasowy przygotowanych przez PZS strategii rozwoju danego sportu powinien być każdorazowo dostosowany do dokumentów strategicznych i programowych MSiT. Dopuszczalne jest jednak określenie dłuższej perspektywy, jeżeli wynika to z konieczności uwzględnienia najważniejszych w danym sporcie imprez sportowych (np. igrzysk olimpijskich). Każda ze strategii opracowanych przez PZS powinna zawierać podstawowe elementy charakterystyczne dla dokumentów strategicznych, w tym diagnozę sytuacji



*Wszystkie federacje sportowe w Anglii posiadają **kompleksowe i mierzalne strategie** upowszechniania swoich sportów (tzw. *whole sport plans*), których efektywna realizacja stanowi podstawę finansowania ze środków publicznych*

w danym sporcie, misję PZS i wizję rozwoju sportu, cele oraz katalog działań służących ich osiągnięciu, a także plan finansowy, harmonogram wdrażania oraz mechanizm monitorowania postępów w realizacji działań zaplanowanych w dokumencie. Osiąganie poszczególnych celów określonych w strategii, a tym samym jej wdrażanie, może być prowadzone w modelu zarządzania projektowego. Wówczas strategia przygotowana przez PZS będzie porządkować projekty realizowane przez związek, nadając im spójną wizję i kierunek oraz wyznaczając ich ramy.

Analiza działalności PZS w sportach olimpijskich pozwala postawić tezę, że większość PZS nie przygotowała do tej pory strategii rozwoju, które spełniałyby wymagania dla dokumentów strategicznych. Większość analizowanych strategii nie posiadała określonej wizji lub misji, a także ustalonego mechanizmu monitorowania lub ewaluacji. Ponad połowa z nich nie zawiera analizy SWOT. Brakuje w nich także określenia źródeł finansowania planowanych działań. Jeżeli natomiast chodzi o kompleksowość tych dokumentów, to jedynie kilka z nich wykracza obszarem zainteresowania poza sferę sportu wyczynowego. Ustalenia badaczy potwierdzają również dane gromadzone w związku z monitorowaniem dokumentów strategicznych MSiT. W 2016 r. do Ministerstwa nie wpłynęła żadna prośba PZS o weryfikację pod względem poprawności metodologicznej i zgodności z resortowymi strategiami przygotowanego przez związek dokumentu o tym charakterze.

Zarządzanie strategiczne obejmuje nie tylko proces planowania, ale również wdrażania, monitorowania postępów, a w przypadku identyfikacji zmian otoczenia wpływających na realizację celów strategii, także jej aktualizację. Stąd istotna jest odpowiednia dbałość o wykonanie przez PZS założeń przygotowanych wcześniej dokumentów strategicznych, a także bieżące monitorowanie realizacji zaplanowanych w nich działań oraz zmian zachodzących w otoczeniu prawnym i społeczno-gospodarczym (analiza strategiczna), w perspektywie ewentualnej aktualizacji ich zapisów.

Każda organizacja, w tym PZS, jest narażona na ryzyka (zagrożenia), które mogą utrudniać lub uniemożliwiać realizację jej celów, a przez to rodzić niepewność co do możliwości ich osiągnięcia. Źródłem ryzyk może być zarówno sama organizacja, jak i jej otoczenie. Stąd też zachodzi konieczność odpowiedniego nimi zarządzania. Istotą tego procesu jest identyfikacja potencjalnych zdarzeń, które mogą wywrzeć wpływ na organizację i realizowane przez nią cele, określenie skali tego oddziaływania (ich doniosłości) oraz prawdopodobieństwa wystąpienia, a także określenie marginesu tolerancji dla każdego z ryzyk i utrzymanie ich w tych granicach, a docelowo zapewnienie w warunkach ryzyka jak najpełniejszej realizacji celów organizacji. Pojęcie ryzyka jest zatem ściśle powiązane z celami PZS (zarządzanie strategiczne), co powoduje, że tymi z nich, które zagrażają realizacji tych celów, każdy PZS powinien zarządzać. Zarządzanie ryzykiem jest przede wszystkim zadaniem zarządu.

Wytyczne tego obszaru dotyczą takich zagadnień, jak:

- przygotowanie strategii rozwoju danego sportu,
- monitorowanie i ewaluacja strategii rozwoju danego sportu,
- zarządzanie ryzykiem,
- zarządzanie projektowe.

KATALOG WYTYCZNYCH OBSZARU

Nr	Treść wytycznej	Efekt realizacji Sposób weryfikacji
WYTYCZNE BEZWZGLĘDNI WIAŻĄCE		
2B1	Określenie misji PZS	strategia rozwoju danego sportu
2B2	Określenie wizji rozwoju danego sportu	strategia rozwoju danego sportu
2B3	Dokonanie diagnozy sytuacji w danym sporcie	strategia rozwoju danego sportu
2B4	Określenie celów działania PZS (celów strategii rozwoju sportu)	strategia rozwoju danego sportu
2B5	Wskazanie działań służących realizacji celów	strategia rozwoju danego sportu
2B6	Określenie ram czasowych realizacji działań (harmonogram wdrażania strategii)	strategia rozwoju danego sportu
2B7	Opracowanie mechanizmu monitorowania realizacji strategii opartego na systemie mierników	strategia rozwoju danego sportu
2B8	Określenie ram finansowych realizowanych działań (strategii)	strategia rozwoju danego sportu
<p><i>Komentarz do wytycznych 2B1-2B8:</i> Realizacja wytycznych powinna nastąpić poprzez sporządzenie przez PZS strategii rozwoju danego sportu, zawierającej wymienione w wytycznych elementy. Każda z tych strategii powinna zostać przedstawiona Ministerstwu celem oceny jej poprawności metodologicznej oraz zgodności z założeniami aktualnego resortowego średniookresowego dokumentu wytyczającego kierunki rozwoju sportu. Poza wymienionymi w wytycznych elementami dla każdej strategii powinna zostać wykonana choćby skrócona analiza SWOT, o której mowa w wytycznej 2B9. Jak wskazano w obszarze #6 Odpowiedzialność za rozwój sportu, a także w aktualnie obowiązującym dokumencie średniookresowym wytyczającym kierunki rozwoju sportu, PZS powinien działać kompleksowo we wszystkich obszarach zarządzanego przez siebie sportu. Stąd strategia rozwoju danego sportu przygotowana przez PZS powinna obejmować cele, działania oraz mierniki realizacji zarówno w sporcie wyczynowym, jak i sporcie dla wszystkich. Powinna ponadto uwzględniać rozwój danego sportu osób niepełnosprawnych (jeżeli PZS prowadzi i organizuje współzawodnictwo sportowe osób niepełnosprawnych), jak również określać priorytety w zakresie rozwoju infrastruktury niezbędnej na potrzeby danego sportu, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości wykorzystania infrastruktury COS.</p>		
2B9	PZS sporządza analizę SWOT dla przygotowywanej przez siebie strategii rozwoju danego sportu	analiza SWOT lub strategia rozwoju danego sportu
<p><i>Komentarz do wytycznej 2B9:</i> Analiza SWOT może mieć charakter skrócony. Może ona stanowić samoistny dokument, jak i część strategii rozwoju danego sportu, na potrzeby której została sporządzona.</p>		
2B10	PZS monitoruje w cyklu rocznym realizację celów i działań określonych w strategii	sprawozdanie z realizacji strategii
<p><i>Komentarz do wytycznej 2B10:</i> Monitorowanie strategii powinno się odbywać w oparciu o przyjęte w niej mierniki, odrębne dla celów (o charakterze horyzontalnym, tzw. mierniki rezultatu) oraz działań określonych w dokumencie (mierniki produktu).</p>		
2B11	PZS dokonuje ewaluacji ex post zrealizowanej strategii rozwoju sportu	ewaluacja ex post strategii

*Komentarz do wytycznej 2B11:
Każdy PZS jest zobowiązany do podsumowania swoich działań w drodze ewaluacji końcowej przyjętej strategii rozwoju danego sportu. Jest ona przeprowadzana po upływie perspektywy, w której dokument ten obowiązywał i stanowi jednocześnie punkt wyjścia dla prac nad kolejną strategią.*

2B12	PZS opracowuje i wdraża politykę w zakresie zarządzania ryzykiem	polityka zarządzania ryzykiem
------	--	-------------------------------

*Komentarz do wytycznej 2B12:
Każdy PZS ma obowiązek odpowiednio zarządzać ryzykiem dla podniesienia skuteczności planowania strategicznego, ale również w ramach kontroli wewnętrznej. Zarządzanie ryzykiem jest procesem ciągłym i powtarzalnym, prowadzonym zgodnie z przyjętą polityką postępowania. Obejmuje ona niezbędne elementy tego procesu, tj. identyfikację ryzyka, jego pomiar, sterowanie nim oraz monitorowanie i kontrolę.*

WYTYCZNE WIĄŻĄCE WARUNKOWO

2W1	PZS dokonuje aktualizacji (modyfikacji jednego z elementów) strategii w następstwie okresowej weryfikacji jej aktualności	strategia rozwoju danego sportu
-----	---	---------------------------------

*Komentarz do wytycznej 2W1:
Wytyczna ma zastosowanie tylko w przypadku, gdy w efekcie monitorowania realizacji strategii rozwoju danego sportu stwierdzono konieczność jej aktualizacji. Należy wskazać, że aktualizacja dokumentu strategicznego nie powinna być motywowana wyłącznie potrzebą uprawdopodobnienia osiągnięcia określonych w nim celów, stąd powinno się unikać aktualizacji strategii w końcowym okresie jej obowiązywania oraz w zakresie ograniczonym do mierników realizacji. Podstawowym motywem aktualizacji powinna być zmiana przesłanek lub okoliczności, które stały u podstaw planowania określonych w dokumencie działań. Jeżeli wpływają one znacząco na ograniczenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów określonych w dokumencie, aktualizacja może mieć szerszy zakres i dotyczyć również innych elementów strategii niż tylko katalog działań służących realizacji jej celów.*

ZALECENIA I DOBRE PRAKTYKI

2Z1	PZS może wykonać ewaluację ex ante strategii rozwoju danego sportu	ewaluacja ex ante strategii
-----	--	-----------------------------

*Komentarz do wytycznej 2Z1:
PZS może zdecydować się na podniesienie jakości przygotowywanego dokumentu strategicznego poprzez przeprowadzenie oceny ex ante, a więc analizy, która ma na celu określenie w sposób przesądający zapotrzebowania na dane działania planowane w ramach strategii.*

2Z2	Zarząd PZS dokonuje corocznej oceny skuteczności polityki w zakresie zarządzania ryzykiem, aby upewnić się, że jest ona wystarczająco sprawna	
-----	---	--

2Z3	PZS realizuje złożone działania w oparciu o zarządzanie projektowe	projekty
-----	--	----------

Obszar #3: Przejrzystość działania



Dla skutecznej realizacji zadań przez każdą organizację bardzo ważne jest zapewnienie przejrzystości jej działania. Organizacje, które funkcjonują transparentnie, są skuteczniejsze w realizacji swoich celów, a ich działania cieszą się większą akceptacją interesariuszy i otoczenia społecznego. Przejrzystość ułatwia także kontrolę społeczną działań danej organizacji oraz zapobiega niepożądanym zjawiskom, takim jak konflikt interesów, nepotyzm czy malwersacje finansowe.

Zagadnienia związane z przejrzystością działania zostały poruszone w większości dokumentów międzynarodowych i krajowych dotyczących dobrego zarządzania w sporcie. Podkreśla się w nich, że organizacje działające w sporcie powinny dążyć w sposób transparentny do przyjęcia, a następnie publikować najważniejsze dokumenty dotyczące zarządzania (statut, regulaminy itd.), a także plany działalności i strategię. Proces przygotowywania tych dokumentów powinien obejmować element przeprowadzanych w odpowiednim terminie konsultacji z właściwymi członkami danej organizacji i zainteresowanymi stronami. Najlepszym narzędziem realizacji przez organizację działającą w sporcie postulatu przejrzystości jest jej strona internetowa, na której mogą być publikowane wszystkie ważne dokumenty, w tym statut, regulaminy czy strategię. Strona internetowa może być również wykorzystywana jako narzędzie wspomnianych konsultacji.

Innym ważnym kontekstem realizacji postulatu przejrzystości jest sposób zarządzania finansami danej organizacji i informowania o jej sytuacji finansowej. Członkowie PZS powinni posiadać jak najpełniejszą wiedzę na ten temat. Podstawowym narzędziem komunikacji mogą być w tym wypadku walne zgromadzenia członków lub delegatów związku, pod warunkiem terminowego i rzetelnego przekazywania informacji ich uczestnikom.

Jak konieczna jest zmiana systemowa podejścia do kwestii transparentności działania PZS, dowodzą wnioski przedstawione w *Analizie działalności PZS w sportach olimpijskich*. Wskazano w niej, że mniej niż połowa badanych związków publikuje na swoich stronach internetowych dokumenty strategiczne i planistyczne. Nieco większa jest dostępność statutów oraz innych dokumentów regulujących działalność poszczególnych PZS (regulaminy i uchwały). Niektóre związki udostępniają swoje dokumenty w siedzibie związku, wywieszane w widocznym miejscu, dostępne dla zainteresowanych. Zdecydowana większość przebadanych PZS udostępnia za to na swoich stronach internetowych informacje na temat wewnętrznej struktury ich organów. Natomiast nie wszystkie związki informują o działaniach podejmowanych przez ich organy, w tym statutowe, doradcze czy opiniujące.

W tym samym badaniu przytoczone zostały opinie klubów i zawodników na temat funkcjonowania PZS. Niewłaściwa współpraca i komunikacja PZS z klubami i osobami działającymi w danym sporcie była jedną z najczęściej wskazywanych barier w relacjach

*W Wielkiej Brytanii związki sportowe podają do publicznej wiadomości **informacje na temat swojego systemu zarządzania, struktury, strategii, działań i sytuacji finansowej**, aby umożliwić zainteresowanym podmiotom lepsze zrozumienie organizacji*

tych podmiotów z PZS. W opinii przedstawicieli klubów niektóre związki mają tendencję do zamykania się na problemy środowiska zewnętrznego. Skupiają się na swojej działalności, nie wykazując zainteresowania rzeczywistymi problemami klubów, szczególnie tych mniejszych. Powyższe jest efektem braku przejrzystości działania PZS i niedostatku komunikacji ze środowiskiem sportowym.

W badaniu *Analiza działalności PZS w sportach olimpijskich* przewija się także kwestia lekceważenia ustawowego obowiązku sporządzania przez każdy PZS sprawozdania z działalności. W badaniu wskazano, że pomiędzy PZS istnieją ponadto różnice co do sposobu i formy, w jakiej sporządzane są takie sprawozdania. Koniecznym jest zatem uregulowanie tej kwestii w sposób jednolity dla wszystkich związków.

Wytyczne tego obszaru dotyczą takich zagadnień, jak:

- publikowanie na stronie internetowej PZS kluczowych informacji,
- informowanie o sytuacji finansowej związku,
- procedury zamawiania usług, towarów lub robót budowlanych,
- sprawozdania z działalności PZS,
- konsultacje projektów dokumentów regulujących działalność PZS.

KATALOG WYTYCZNYCH OBSZARU

Nr	Treść wytycznej	Efekt realizacji Sposób weryfikacji
WYTYCZNE BEZWZGLĘDNI WIAŻĄCE		
3B1	<p>Na stronie internetowej PZS publikuje co najmniej następujące dokumenty:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ statut PZS, ➤ obowiązujące w PZS regulaminy, w tym regulamin dyscyplinarny, ➤ strategia rozwoju danego sportu, ➤ sprawozdania z realizacji strategii, ➤ protokoły z walnych zgromadzeń członków lub delegatów, posiedzeń zarządu oraz grup roboczych lub komisji, ➤ uchwały poszczególnych organów związku, ➤ roczne sprawozdanie finansowe PZS, ➤ roczne sprawozdanie z działalności PZS. 	strona internetowa PZS
<p><i>Komentarz do wytycznej 3B1:</i> <i>W przypadku, gdy ww. dokumenty zawierają dane osobowe podlegające ochronie, publikacja dokumentów może odbyć się po przeprowadzeniu ich anonimizacji w niezbędnym zakresie lub po uzyskaniu zgody osób na przetwarzanie (w tym publikację) ich danych.</i></p>		
3B2	<p>Na stronie internetowej PZS opublikuje co najmniej następujące informacje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ skład osobowy zarządu, grup roboczych lub komisji PZS, ➤ informacje o wysokości otrzymanych środków ze źródeł publicznych w danym roku (ze wszystkich źródeł i na wszystkie zadania, nie tylko środki z dotacji na przygotowanie do najważniejszych imprez sportowych z budżetu państwa; w ujęciu jednostkowym, a nie syntetycznie), ➤ kalendarz imprez sportowych i zgrupowań, 	strona internetowa PZS

	<ul style="list-style-type: none"> ✦ wykaz zrzeszonych w PZS klubów, ✦ wykaz powołanych na zgrupowania lub konsultacje zawodników kadry narodowej, ✦ wykaz trenerów i instruktorów zatrudnionych w związku (w ramach stosunku pracy albo na podstawie umowy cywilnoprawnej), ✦ wykaz sędziów, ✦ informacje o terminie, miejscu i porządku walnych zgromadzeń członków lub delegatów oraz posiedzeń zarządu, ✦ dane kontaktowe do rzecznika prasowego lub innej osoby przeznaczonej do kontaktu w sprawach związku, a także do wybranych lub wszystkich członków zarządu (co najmniej adres e-mail). 	
	<i>Komentarz do wytycznej 3B2:</i>	
	<i>PZS jest obowiązany pozyskać zgodę osób, których dane podlegają publikacji na stronie internetowej, na ich przetwarzanie w ten sposób.</i>	
3B3	Strona internetowa PZS jest prowadzona zgodnie ze standardami WCAG 2.0	strona internetowa PZS
	<i>Komentarz do wytycznych 3B1-3B3:</i>	
	<i>Strona internetowa PZS jest narzędziem, do którego członkowie PZS, zawodnicy trenerzy oraz wszyscy zainteresowani działalnością danego związku mają najłatwiejszy dostęp. Dlatego odgrywa ona kluczową rolę w zapewnianiu przejrzystości działania związku i powinna umożliwiać wszystkim zainteresowanym dotarcie do najważniejszych informacji na temat działalności danego PZS. Na stronie powinny znajdować się najważniejsze dokumenty oraz informacje o działalności związku, a ich odnalezienie powinno być łatwe dla każdego użytkownika Internetu. Wymóg budowania stron internetowych przez PZS z zastosowaniem standardów WCAG 2.0 spowoduje, że dostęp do nich zyskają osoby niepełnosprawne. Zalecane jest także publikowanie na stronach internetowych PZS danych kontaktowych do najważniejszych osób w związku tak, aby członkowie PZS mogli zwrócić się do nich ze swoimi problemami bezpośrednio i w dowolnym czasie.</i>	
3B4	Zarząd PZS informuje na walnym zgromadzeniu członków lub delegatów o poczynionych i planowanych wydatkach	protokół z walnego zgromadzenia członków lub delegatów
	<i>Komentarz do wytycznej 3B4:</i>	
	<i>Realizacja tej wytycznej da możliwość uzyskania członkom PZS lub delegatom na walne zgromadzenie informacji dotyczących wydatków poczynionych i planowanych przez zarząd, co przyczyni się do zwiększenia przejrzystości finansowania PZS i zwiększy możliwość kontrolowania działań zarządu. Przekazywana informacja powinna być rzetelna i na tyle syntetyczna, by pozwalała na zapoznanie uczestników z sytuacją związku w ograniczonych ramach czasowych zgromadzenia, z drugiej zaś na tyle drobiazgowa, by kontrola poczynień zarządu mogła mieć rzeczywisty wymiar.</i>	
3B5	PZS powinien ustanowić przejrzyste i jasne procedury zamawiania usług, towarów i robót budowlanych	procedura zamówień
3B6	Procedury te powinny być stosowane do zamawiania i zakupu usług, towarów i robót budowlanych, które nie są objęte prawem zamówień publicznych	bieżąca działalność PZS
3B7	Publikowanie informacji o wyborze dostawcy usług, towarów lub robót budowlanych na stronie internetowej PZS	strona internetowa PZS
	<i>Komentarz do wytycznych 3B5-3B7:</i>	
	<i>Powinny zostać określone jasne i przejrzyste procedury zamawiania usług, towarów i robót budowlanych przez dany PZS, także dla takich wydatków, które nie są objęte prawem zamówień publicznych. Procedury powinny jasno wskazywać sposób wyboru dostawcy usług, towarów lub robót budowlanych oraz osoby, które mogą podjąć decyzję o takich wydatkach. Dostawcy powinni być wybierani w procedurze</i>	

<i>konkurencyjnej. Informacje o wyborze dostawcy wyłonionego w procedurze konkurencyjnej powinny być publikowane na stronie internetowej związku.</i>		
3B8	Zarząd PZS sporządza coroczne sprawozdanie z działalności PZS	roczne sprawozdanie z działalności PZS
3B9	Walne zgromadzenie członków lub delegatów rozpatruje i zatwierdza sprawozdanie z działalności PZS	protokół z walnego zgromadzenia członków lub delegatów
3B10	<p>Sprawozdanie z działalności PZS powinno zawierać w szczególności następujące informacje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ informacje na temat zarządu, podziału zadań pomiędzy jego członkami, ew. zmianach w składzie zarządu, ➤ najważniejsze działania i decyzje podjęte przez zarząd mające wpływ na sytuację finansową i działalność związku, ➤ informacje o ustanowionych i odwołanych prokurentach, ➤ informacje o odbytych posiedzeniach zarządu i podjętych uchwałach i decyzjach, ➤ informacje na temat realizacji uchwał walnego zgromadzenia członków lub delegatów w danym roku, ➤ informacje o realizacji, dotyczących związku, decyzji wydanych przez MSiT, ➤ informacje na temat zaleceń i wytycznych z kontroli przeprowadzonych w związku oraz sposobie ich realizacji, ➤ informacje na temat realizacji strategii rozwoju sportu w danym roku, ➤ informacje o realizacji celów medalowych/wynikowych i osiągnięciach sportowych w danym roku, ➤ informacje na temat realizacji zadań dofinansowanych z dotacji otrzymanych ze środków publicznych, ➤ informacje statystyczne, takie jak: <ul style="list-style-type: none"> – liczba okręgów, okręgowych związków sportowych, – liczba klubów sportowych zrzeszonych w PZS, – liczba wydanych licencji zawodniczych, – liczba zakwalifikowanych zawodników do KN (w poszczególnych kategoriach wiekowych). – liczba wydanych licencji trenerskich oraz/lub instruktorskich, – liczba sędziów, – liczba szkół mistrzostwa sportowego, – liczba ośrodków szkolenia sportowego (łącznie liczba zawodników objętych szkoleniem w ośrodkach). 	roczne sprawozdanie z działalności PZS
<p><i>Komentarz do wytycznych 3B8-3B10:</i> <i>Przygotowanie corocznego sprawozdania z działalności PZS jest obowiązkiem ustawowym zarządu. W sprawozdaniu powinny się znaleźć co najmniej wskazane powyżej informacje dotyczące działalności zarządu i związku, informację na temat realizacji strategii oraz o wynikach sportowych, a także informacje statystyczne obrazujące sytuację w danym sporcie.</i> <i>Wzór sprawozdania z działalności PZS, który następnie związki wykorzystują w corocznej praktyce sprawozdawczej, jest ustalany przez Ministerstwo. Nie dopuszcza się sprawozdań innych niż sporządzone na wzorze Ministerstwa, jeżeli związek ma zamiar ubiegać się o dofinansowanie realizacji zadań publicznych ze środków MSiT. Wzór sprawozdania zostanie przekazany PZS razem z Kodeksem. W przypadku jakichkolwiek zmian wzoru, PZS będą informowane niezwłocznie.</i></p>		
3B11	Po zatwierdzeniu przez walne zgromadzenie członków lub delegatów sprawozdanie z działalności jest przekazywane	

w terminie 30 dni do MSiT celem publikacji w Biuletynie
Informacji Publicznej Ministerstwa

3B12 Projekty dokumentów regulujących strukturę i funkcjonowanie
PZS są konsultowane z członkami PZS

Komentarz do wytycznej 3B12:

Wszelkie zmiany statutu, regulaminów i innych dokumentów regulujących funkcjonowanie danego PZS powinny zostać skonsultowane z członkami PZS. Czas przeznaczony na konsultacje powinien być wystarczający do tego, aby każdy zainteresowany członek mógł wyrazić swoją opinię. Dobrym narzędziem do przeprowadzenia takich konsultacji jest strona internetowa danego PZS. Projekty dokumentów powinny być umieszczane na stronie internetowej w widocznym miejscu, by każdy zainteresowany podmiot mógł do nich dotrzeć.

Obszar #4: Zarządzanie finansami



Zgodnie z „Zasadami dobrego zarządzania w sporcie” Komisji Europejskiej, informacje finansowe we wszystkich możliwych przypadkach powinny być dostępne dla członków organu sportowego, zainteresowanych stron i ogółu społeczeństwa.

Właściwe zarządzanie finansami jest podstawą skutecznego i efektywnego funkcjonowania każdej organizacji. Bez niego niemożliwe jest realizowanie statutowych zadań przez dany podmiot. Organizacje, które odpowiedzialnie dysponują swoimi zasobami finansowymi, mogą w pełniejszym zakresie osiągać swoje cele. Ważnym aspektem zarządzania finansami jest też zapewnienie jego przejrzystości, szczególnie w PZS, w których zdecydowana większość środków pochodzi ze źródeł publicznych. Po pierwsze dlatego, że środki pochodzące z budżetu państwa powinny być wydawane gospodarnie i z jak największą starannością. Po drugie zaś, PZS, które w przejrzysty sposób zarządzają swoimi finansami, łatwiej pozyskują środki z innych źródeł, np. od sponsorów czy z funduszy UE.

Z badania *Analiza działalności PZS w sportach olimpijskich* wynika, że udział środków z dotacji MSiT w całkowitym budżecie związku, w przypadku większości przebadanych organizacji (18 z 25), wyniósł ponad 60%, a w przypadku 7 związków nawet ponad 90 %. Tak duży udział w budżecie środków pozyskiwanych z jednego źródła jest z punktu widzenia stabilności ekonomicznej niebezpieczny, szczególnie że wysokość dotacji przyznawanych przez MSiT danemu PZS nie jest stała w układzie rok do roku.

W przypadku większości PZS źródła finansowania działalności inne niż środki publiczne stanowią niewielką część budżetu. Pośród nich najczęściej występują:

- wpływy z zawodów organizowanych przez dany związek,
- składki członkowskie,
- wpływy od sponsorów,
- darowizny, spadki i zapisy,
- dochody z działalności gospodarczej,
- opłaty licencyjne i inne.

Żaden ze związków w toku *Analizy* nie wykazał finansowania swojej działalności ze środków pochodzących z funduszy europejskich lub innych programów międzynarodowych czy też z wpłat 1% z podatku dochodowego od osób fizycznych.

Przedstawiony rozkład źródeł finansowania PZS potwierdza pojawiającą się w dokumentach strategicznych MSiT tezę, że wiele z organizacji sportowych w Polsce nadal funkcjonuje według wzoru postawy pasywnej, nie pozyskując dodatkowych źródeł finansowania. W związku z tym, należy mobilizować PZS do zwiększania udziału w swoich budżetach środków innych niż dotacje MSiT.

Jednak, aby poszukiwanie innych źródeł finansowania działalności było skuteczne, PZS muszą poprawić przejrzystość swoich finansów. Stan ten można osiągnąć przede wszystkim poprzez rzetelną realizację wymogów w zakresie rachunkowości, nakładanych przez przepisy prawa, a także poprzez wprowadzenie odpowiednich rozwiązań do dokumentów stanowiących podstawę prowadzenia gospodarki finansowej związku, takich jak statut lub regulamin finansowy związku. Przykładowymi zagadnieniami, które powinny

zostać uregulowane w tych dokumentach, są sposób zaciągania zobowiązań przez związek czy procedura postępowania w przypadku osiągnięcia przez PZS straty. Ten ostatni wątek jest ważny, gdyż dotyczy aktualnie sytuacji wielu związków.

Doświadczenia MSiT wskazują także, że nie wszystkie związki prowadzą wyodrębnioną księgowość na potrzeby realizacji poszczególnych zadań publicznych. Dla każdego realizowanego przez PZS zadania publicznego powinien zostać utworzony oddzielny rachunek bankowy. Rozwiązanie takie zwiększa przejrzystość działania związku, a także ułatwia rozliczenie danej dotacji.

Niezwykle ważne jest także, aby roczne sprawozdanie finansowe PZS było przygotowywane zgodnie ze wszystkimi wymaganiami wynikającymi z ustawy o rachunkowości oraz innych przepisów prawa. Zgodnie z ustawą o sporcie, roczne sprawozdanie finansowe PZS powinno także zostać poddane badaniu przez firmę audytorską. Wypełnienie tych wymogów spowoduje, że sprawozdanie będzie przejrzyste, a – dzięki publikacji w Biuletynie Informacji Publicznej Ministerstwa – dostęp do niego będzie powszechny i każdy zainteresowany będzie mógł zorientować się w sytuacji ekonomicznej danego związku.

Wytyczne tego obszaru dotyczą takich zagadnień, jak:

- prowadzenie wyodrębnionej księgowości na potrzeby realizacji zadań publicznych (m.in. wyodrębnienie rachunku bankowego na potrzeby środków publicznych oraz wkładu własnego zgłaszanego w ofertach na realizację zadań publicznych),
- opracowanie rzetelnego sprawozdania finansowego,
- określenie sposobu zaciągania zobowiązań przez PZS,
- zróżnicowanie źródeł finansowania,
- opracowanie i wdrożenie programu naprawczego w sytuacji straty.

KATALOG WYTYCZNYCH OBSZARU

Nr	Treść wytycznej	<i>Efekt realizacji</i> <i>Sposób weryfikacji</i>
WYTYCZNE BEZWZGLĘDNE WIĄŻĄCE		
4B1	PZS posiada wyodrębnione rachunki bankowe na potrzeby realizacji zadań finansowanych ze środków publicznych	wnioski o dofinansowanie lub rozliczenia poszczególnych zadań publicznych
<p><i>Komentarz do wytycznej 4B1:</i> <i>Dla każdego realizowanego zadania publicznego powinien zostać wyodrębniony oddzielny rachunek bankowy. Takie działanie zwiększa przejrzystość finansowania związku i ułatwia rozliczenie realizacji danego zadania publicznego.</i></p>		
4B2	Roczne sprawozdanie finansowe PZS podlega badaniu przez firmę audytorską.	roczne sprawozdanie finansowe, opinia firmy audytorskiej

4B3	Roczne sprawozdanie finansowe PZS jest rozpatrywane i zatwierdzone przez walne zgromadzenie członków lub delegatów PZS	roczne sprawozdanie finansowe, uchwała walnego
4B4	Roczne sprawozdanie finansowe jest przygotowywane zgodnie z przepisami ustawy o rachunkowości	roczne sprawozdanie finansowe
4B5	Po przyjęciu przez walne zgromadzenie członków lub delegatów roczne sprawozdanie finansowe jest przekazywane w terminie 30 dni do MSiT celem publikacji w Biuletynie Informacji Publicznej Ministerstwa	roczne sprawozdanie finansowe, BIP Ministerstwa
<i>Komentarz do wytycznych 4B2-4B5: Roczne sprawozdanie finansowej powinno składać się z bilansu, rachunku zysków i strat oraz informacji dodatkowej.</i>		
4B6	PZS określa sposób zaciągania zobowiązań finansowych przez związek, w tym wskazuje osoby, które mogą zaciągać zobowiązania	statut oraz KRS
4B7	PZS przy zaciąganiu zobowiązań finansowych stosuje zasadę, zgodnie z którą do skutecznego zaciągnięcia zobowiązania niezbędne są podpisy co najmniej dwóch członków zarządu lub członka zarządu i sekretarza generalnego (jeśli nie jest on członkiem zarządu) lub głównej księgowej	statut
<i>Komentarz do wytycznych 4B6-4B7: PZS powinien w statucie określić sposób i tryb zaciągania zobowiązań. W celu zapewnienia transparentności wydatków związku, zaleca się, aby zaciąganie zobowiązań nie było możliwe jednoosobowo.</i>		
4B8	PZS gwarantuje udział w swoim budżecie środków innych niż pochodzące z dotacji MSiT na poziomie minimum 10%	roczne sprawozdanie finansowe
WYTYCZNE WIĄŻĄCE WARUNKOWO		
4W1	Środki z dotacji MSiT nie mogą stanowić więcej niż 70 % budżetu PZS	roczne sprawozdanie finansowe
<i>Komentarz do wytycznej 4W1: Wytyczna ma zastosowanie do PZS, które w ciągu ostatnich trzech lat otrzymały średniorocznie dotacje MSiT w wysokości co najmniej 5 mln zł.</i>		
4W2	W przypadku wystąpienia straty, PZS przygotowuje program naprawczy, który pozwoli uregulować zadłużenie i zapobiec powstawaniu strat w przyszłości	roczne sprawozdanie finansowe oraz plan naprawczy
<i>Komentarz do wytycznej 4W2: Wytyczna ma zastosowanie jedynie w przypadku wykazania straty przez dany związek w rocznym sprawozdaniu finansowym za dany rok.</i>		
ZALECENIA I DOBRE PRAKTYKI		
4Z1	PZS pozyskuje środki z wpłat 1% z podatku dochodowego od osób fizycznych	roczne sprawozdanie finansowe
4Z2	PZS pozyskuje środki z funduszy europejskich i innych programów międzynarodowych	roczne sprawozdanie finansowe

Obszar #5: Nadzór i kontrola wewnętrzna



*Zgodnie z brytyjskim
„Kodeksem zarządzania
sportem” z 2016 r.,
organizacja musi mieć
rzetelne systemy zarządzania
ryzykiem i kontroli
wewnętrznej*

Podnoszenie jakości zarządzania w organizacji to proces, którego powodzenie w znacznej mierze uzależnione jest od sprawnie funkcjonującego, adekwatnego do rozmiarów organizacji, systemu kontroli wewnętrznej, raportowania oraz monitorowania realizacji jej celów. Kontrola wewnętrzna w sposób kompleksowy wpływa na jakość zarządzania. Pełni funkcję informacyjną, dostarczając obiektywnych danych o organizacji. Realizuje też rolę prewencyjną, pozwalając uniknąć niepożądanych dla organizacji zjawisk, a jeżeli one już wystąpiły, pozwala podjąć skuteczne działania korygujące.

Podstawą dobrze funkcjonującego systemu kontroli wewnętrznej jest rzetelna analiza ryzyka. Co istotne, zarządzanie ryzykiem jest też ważnym elementem innego procesu, a mianowicie planowania (zarządzania) strategicznego, co potwierdza sprzężenie obu procesów. Kontrola wewnętrzna dostarcza bowiem wniosków, które mogą być wykorzystane w planowaniu przyszłych działań organizacji. Dobrze przeprowadzona analiza ryzyka czyni kontrolę wewnętrzną bardziej elastyczną, pozwalając dostosować mechanizm kontrolny do konkretnego ryzyka, co również optymalizuje ten proces pod względem finansowym.

Czynności kontrolne powinny przyczyniać się do oceny stopnia realizacji celów organizacji. Stąd nie powinny się one ograniczać do kontroli formalno-rachunkowej, a prowadzić również do oceny efektywności zarządzania organizacją. Dlatego też czynności kontrolne powinny być prowadzone według kryteriów celowości, gospodarności, rzetelności i legalności, a także tzw. „sprawności”, a więc zdolności organizacji do dostosowania się do zmieniających się uwarunkowań otoczenia. Czynności te powinny być podejmowane w sposób niezakłócający bieżących procesów zarządzania organizacją.

Istotnym elementem systemu kontroli wewnętrznej jest też właściwa komunikacja, zarówno zewnętrzna, jak i wewnętrzna, w relacji do pracowników, członków, wolontariuszy i zaangażowanych stron, zapewniająca przekazywanie im informacji o ważnych wydarzeniach, spotkaniach, zmianach polityki organizacji i możliwościach rozwojowych. W ramach przepływu informacji wewnątrz organizacji istotne jest też przypominanie o randze systemu kontroli wewnętrznej w jej działalności. Pozwala to wymiennie zwiększyć zaangażowanie w realizację konkretnych mechanizmów kontroli. Właściwa komunikacja powinna też prowadzić do wzmocnienia świadomości w organizacji na temat uwarunkowań prawnych związanych z jej funkcjonowaniem.

Kontrola wewnętrzna w organizacji powinna być prowadzona w sposób rzetelny, sprawny (unikając przewlekłości) oraz, co niezwykle istotne, ciągły i systematyczny. Powinna również uwzględniać obowiązujące w organizacji i w jej otoczeniu standardy w zakresie obiegu i przechowywania dokumentów, zapewniania jakości oraz ochrony danych. Na skuteczność kontroli wpływają też takie czynniki, jak właściwy ład i porządek w organizacji, precyzyjny podział obowiązków i uprawnień w organizacji, odpowiedni

mechanizm selekcji i szkolenia pracowników, zapewniający obsadzenie stanowisk w organizacji odpowiednio wykwalifikowanymi osobami, a także przyjęcie oraz przestrzeganie zasad dotyczących sprawozdawczości i przekazywania informacji w organizacji (przede wszystkim w zakresie terminowości), jak również sprawnie prowadzona rachunkowość, przy uwzględnieniu standardów w zakresie informatyzacji.

Każdy PZS powinien wdrożyć adekwatny do własnych potrzeb system kontroli wewnętrznej, zgodnie z powyższymi zasadami ogólnymi oraz z przyjętymi w praktyce kontroli standardami postępowania, a także uwarunkowaniami panującymi w środowisku (otoczeniu) zewnętrznym związku, w tym obowiązującymi przepisami prawa. Organizacja tak określonego systemu kontroli musi obejmować w każdym PZS utworzenie organu kontroli wewnętrznej, a także zapewnienie jemu właściwych warunków do działania i prowadzenia czynności kontrolnych. Organ ten musi pozostawać niezależny od zarządu związku, a jego członkowie powinni poddać się standardom związku w zakresie zapobiegania konfliktom interesów, w szczególności w relacji do osób objętych czynnościami kontrolnymi.

Poza sprawnym systemem kontroli wewnętrznej na przejrzystość procesów zarządczych, ale również na ich efektywność, istotny wpływ ma poddawanie działalności organizacji kontroli zewnętrznej, zarówno z inicjatywy organów kontroli zewnętrznej, na podstawie przepisów prawa, jak i w oparciu o zapotrzebowanie samej organizacji. W przypadku PZS istotna jest zatem współpraca z organem nadzoru – ministrem właściwym do spraw kultury fizycznej, w ramach prowadzonych przez niego czynności nadzorczych i kontrolnych, jak i z innymi organami, które na podstawie obowiązujących przepisów prawa mogą prowadzić w związkach czynności kontrolne, w tym w szczególności z Najwyższą Izbą Kontroli. Równie istotne jest poddawanie konkretnych działań związku zewnętrznej ocenie ich prawidłowości, zarówno w przypadkach, kiedy obowiązek taki przewidują przepisy prawa (ocena sprawozdania finansowego przez firmę audytorską), jak i z inicjatywy samego związku (audyty zewnętrzne).

Wytyczne tego obszaru dotyczą takich zagadnień, jak:

- procedury kontroli wewnętrznej w PZS,
- organ kontroli wewnętrznej w PZS,
- kontrole zewnętrzne w PZS,
- nadzór nad PZS,
- zlecenie przez PZS audytów zewnętrznych.

KATALOG WYTYCZNYCH OBSZARU

<i>Nr</i>	<i>Treść wytycznej</i>	<i>Efekt realizacji Sposób weryfikacji</i>
WYTYCZNE BEZWZGLĘDNI WIĄŻĄCE		
5B1	PZS udostępnia MSiT odpisy uchwał swoich władz oraz udziela pisemnych wyjaśnień dotyczących swojej działalności	protokół z kontroli lub czynności nadzorcze MSiT
5B2	PZS niezwłocznie po uchwaleniu zmian w statucie przedstawia je MSiT do zatwierdzenia	statut, decyzja MSiT

5B3	PZS stosuje się do ostatecznych decyzji administracyjnych MSiT lub którym nadano rygor natychmiastowej wykonalności	realizacja decyzji administracyjnych
5B4	PZS określa obowiązujące w związku procedury w zakresie kontroli wewnętrznej	statut lub regulamin kontroli wewnętrznej
5B5	PZS uchwała regulamin organu kontroli wewnętrznej	regulamin organu kontroli wewnętrznej
5B6	PZS umożliwia – na wniosek MSiT – udział jego przedstawiciela, bez prawa głosu, w posiedzeniu organu kontroli wewnętrznej	regulamin organu kontroli wewnętrznej
5B7	Członkiem organu kontroli wewnętrznej nie może być osoba będąca członkiem zarządu lub małżonkiem, krewnym lub powinowatym do drugiego stopnia członka zarządu lub związana z nim z tytułu przysposobienia, opieki lub kurateli lub wobec której członek zarządu pozostaje w stosunku nadrzędności służbowej w ramach innej struktury niż PZS	regulamin organu kontroli wewnętrznej
<i>Komentarz do wytycznej 5B7: Wytyczna ma na celu zapewnić niezależność organu kontroli wewnętrznej od zarządu.</i>		

WYTYCZNE WIĄŻĄCE WARUNKOWO

5W1	Organ kontroli wewnętrznej w związku powinien liczyć sobie co najmniej 3 członków	regulamin organu kontroli wewnętrznej
<i>Komentarz do wytycznej 5W1: Wytyczna ma zastosowanie do związków, których zarząd liczy co najmniej 9 osób.</i>		

ZALECENIA I DOBRE PRAKTYKI

5Z1	PZS, w przypadku uzasadnionej potrzeby (w tym na wniosek swoich członków), powinien zlecać audyty zewnętrzne	raporty z audytów
5Z2	Organ kontroli wewnętrznej dokonuje wybory lub co najmniej opiniuje wybór podmiotu do przeprowadzenia audytu zewnętrznego, w przypadku, gdy taki jest konieczny	
5Z3	PZS współpracuje, na zasadach określonych w przepisach prawa, z organami kontroli zewnętrznej podczas realizacji przez nie czynności kontrolnych	protokoły kontroli

Obszar #6: Odpowiedzialność za rozwój sportu



W strukturze organizacyjnej sportu w Polsce kluczową rolę odgrywają PZS, które ustawa o sporcie czyni gospodarzami danego sportu. Zgodnie z ustawą, PZS mają monopol na organizację i prowadzenie współzawodnictwa o tytuł Mistrza Polski i o Puchar Polski, a także są uprawnione do reprezentowania polskiego sportu w środowisku międzynarodowym. Dodatkowo system finansowania sportu w naszym kraju daje PZS możliwość pozyskiwania na preferencyjnych warunkach środków z dotacji MSiT. W związku z tym, PZS dysponują realnym narzędziem kształtowania kierunków rozwoju sportu, w którym działają.

Należy pamiętać, że rzeczywisty rozwój danego sportu będzie miał jednak miejsce tylko wtedy, gdy zarządzający nim, a więc PZS, podejmować będą efektywne działania jednocześnie w dwóch kluczowych dla niego obszarach, a mianowicie sportu wyczynowego oraz sportu dla wszystkich. Są one bowiem ze sobą powiązane, warunkują się i wzajemnie stymulują swój rozwój. Każdy z nich ma swoją specyfikę i wymaga oddzielnej refleksji. Sport wyczynowy inspirowanie, daje wymierny i spektakularny sukces, a przez to promuje dany sport, podczas gdy sport dla wszystkich skupia się na integracji, propagowaniu wartości, zdrowym trybie życia i, co równie ważne, jest przedsiönkiem do kariery w sporcie wyczynowym (konieczność zwracania szczególnej uwagi na sport młodzieżowy). Zaniedbanie któregośkolwiek z tych obszarów w długiej perspektywie wpłynie negatywnie na potencjał całego sportu.

Tymczasem, pomimo ewidentnych korzyści z rozwoju sportu dla wszystkich, obszar ten traktowany jest przez wiele związków marginalnie. Z *Analizy działalności PZS w sportach olimpijskich* wynika, że większość dokumentów strategicznych związków nie zawiera odniesień do tego obszaru. Ponadto tylko nieliczne PZS w swoich działaniach związanych z promowaniem i rozwojem sportu dostosowują ofertę do zróżnicowanych odbiorców, np. biorąc pod uwagę grupy wiekowe czy też płeć.

Odpowiedzialnością PZS winno być upowszechnianie sportu. Do tego celu można dążyć zarówno poprzez sport wyczynowy (medialność, inspiracja, oddziaływanie na wyobraźnię), jak i poprzez sport dla wszystkich (organizacja imprez, promocja sportu w szkołach, rozwój wolontariatu itp.). Powszechność danego sportu ma kluczowe znaczenie nie tylko dla samego PZS, ale także dla społeczności lokalnej oraz państwa. Zwiększa bowiem spójność społeczną, integruje i promuje zdrowy styl życia, a także wzmacnia zdolność współdziałania oraz zaufania między obywatelami.

Organizacja sportu dla wszystkich powinna być istotnym zadaniem każdego związku. Zachęcanie do uczestnictwa we współzawodnictwie na zasadzie rekreacji lub spędzenia czasu w ciekawy sposób będzie skutkowało podniesieniem poziomu aktywności fizycznej społeczeństwa, który – jak dowodzą cykliczne badania – nie jest zadowolający. Zwiększa również szanse na pojawienie się i rozwój utalentowanych, młodych zawodników.

*Jednym z elementów misji **FIFA** jest „rozwój gry”. FIFA stworzyła program futbolu dla wszystkich (ang. „**grassroots football programme**”), którego celem jest otwarcie tego sportu na tak wiele osób, jak to możliwe. Aby pozyskać nowych graczy, FIFA stara się stworzyć „mechanizm dostępu do piłki nożnej w lokalnych środowiskach, niezależnie od wieku, płci, sprawności czy pochodzenia.*

Podejmowanie działań w omawianym obszarze daje zatem szansę, aby w dłuższym okresie zwiększyć partycypację w danym sporcie, poprawić wyniki sportowe na poziomie wyczynowym, a także zwiększyć dopływ środków finansowych do sektora sportowego, pozyskiwać wolontariuszy oraz realizować funkcje społeczne sportu.

Istnieją szczególne grupy społeczne, do których sport, dzięki swojemu uniwersalnemu przesłaniu, powinien docierać. W tym również swoją odpowiedzialność mają PZS. Chodzi o grupy defaworyzowane, które mają utrudnioną możliwość integracji w ramach społeczności lokalnych. Można tu mówić o osobach starszych, młodzieży z trudnych środowisk czy osobach niepełnosprawnych. Ta stosunkowo liczna grupa społeczna zasługuje na szczególną uwagę. Dzięki rozwojowi technologii oraz infrastruktury, możliwe jest aktywowanie tych osób poprzez sport oraz wsparcie ich integracji. Ministerstwo podejmuje realne działania na rzecz zrównania dostępu do sportu osób niepełnosprawnych, a także wynagradzania sukcesów sportowych tych osób. Bardzo ważne jest, aby PZS również kierowały swoje działania w stronę tej grupy. Wpisuje się w to widoczny trend przejmowania zarządzania sportem osób niepełnosprawnych przez właściwe PZS.

Kluczowymi narzędziami, za pomocą których PZS wpływają na rozwój sportu na poziomie wyczynowym, są zadania realizowane przez nie w ramach ustawowych „obowiązków”. Należy do nich organizacja współzawodnictwa, w tym o tytuł Mistrza Polski oraz o Puchar Polski w danym sporcie. Odpowiedzialnością PZS w tym zakresie jest dbałość o jakość tych rozgrywek, ich dostępność, ale także uczciwość i transparentność ich organizacji. Fundamentalną zasadą jest tu profesjonalizm. Wysoka jakość rozgrywek krajowych pozwala na uzyskiwanie dobrych rezultatów na arenie międzynarodowej, zarówno przez kluby, jak i reprezentacje narodowe. Odpowiedzialnością PZS jest też odpowiednie przygotowanie najlepszych zawodników, tak by skutecznie reprezentowali Polskę na najwyższym poziomie współzawodnictwa międzynarodowego. Ponadto PZS, poprzez kontakty międzynarodowe, powinny uczestniczyć w kształtowaniu kluczowych dla rozwoju danego sportu decyzji, a także nawiązywać relacje z federacjami innych państw, w celu wymiany dobrych praktyk oraz stwarzaniu optymalnych warunków do rozwoju własnych zawodników.

W kontekście odpowiedzialności trzeba również wspomnieć o konieczności zapewnienia wiarygodności PZS w relacjach z zawodnikami, klubami, sponsorami oraz innymi partnerami. Ważne jest, by zarząd PZS dotrzymywał podejmowanych zobowiązań i działał w sposób budujący zaufanie. Jest to kluczowe w kontekście pozyskiwania nowych członków, angażowania ich w różne aktywności, a także zdobywania nowych źródeł finansowania. Bez tych działań rozwój sportu nie będzie możliwy.

Wytyczne tego obszaru dotyczą takich zagadnień, jak:

- podejmowanie działań przez PZS na rzecz rozwoju sportu wyczynowego,
- podejmowanie działań przez PZS na rzecz rozwoju sportu dla wszystkich,
- wzmocnienie potencjału sportu młodzieżowego,
- profesjonalne organizowanie współzawodnictwa sportowego,
- podejmowanie działań na rzecz rozwoju sportu osób niepełnosprawnych oraz integracji poprzez sport,
- realizacja zadań ustalonych w umowach (MSiT i sponsorzy).

KATALOG WYTYCZNYCH OBSZARU

Nr	Treść wytycznej	Efekt realizacji Sposób weryfikacji
WYTYCZNE BEZWZGLĘDNI WIĄŻĄCE		
6B1	Realizacja zadań ustalonych w umowach z MSiT	sprawozdania z realizacji zadań publicznych
	<i>Komentarz do wytycznej 6B1: PZS, podpisując umowy na dofinansowanie zleconych zadań publicznych, zobowiązuje się do ich wykonania. Ocena stanu realizacji tych zadań, w tym osiągniętych na koniec poprzedniego roku rezultatów zadania, będzie wpływać na możliwość dofinansowania analogicznych zadań w latach kolejnych.</i>	
6B2	PZS organizuje współzawodnictwo sportowe o tytuł Mistrza Polski oraz o Puchar Polski w danym sporcie	organizacja Mistrzostw Polski oraz Pucharu Polski w danym sporcie
6B3	PZS dotrzymuje zobowiązań wynikających z zawieranych przez związek umów sponsorskich w ramach Kodeksu dobrych praktyk sponsoringowych	informacje od sponsorów
	<i>Komentarz do wytycznej 6B3: MSiT, opiniując pozytywnie wnioski PZS w ramach Kodeksu dobrych praktyk sponsoringowych, rekomenduje PZS do podjęcia współpracy ze spółkami Skarbu Państwa. Dlatego wiarygodność PZS w tak nawiązanej współpracy sponsorskiej jest dla Ministerstwa niezwykle istotna. Stąd też, w przypadku wystąpienia poważnych problemów po stronie PZS, polegających na niewywiązywaniu się przez związek ze zobowiązań względem sponsora, MSiT rozważy tę okoliczność, decydując o wysokości dofinansowania zleconych związkowi zadań publicznych.</i>	
6B4	PZS w swoim rocznym sprawozdaniu z działalności przedstawia działania związane z rozwojem sportu dla wszystkich, w tym działania skierowane do dzieci, młodzieży oraz osób niepełnosprawnych	roczne sprawozdanie z działalności PZS
6B5	PZS w swoim rocznym sprawozdaniu finansowym przedstawia informację o udziale środków przeznaczonych na działania związane z rozwojem sportu dla wszystkich, w tym działania skierowane do dzieci, młodzieży oraz osób niepełnosprawnych	roczne sprawozdanie finansowe
6B6	PZS w swojej strategii rozwoju uwzględnia działania związane z rozwojem sportu młodzieżowego i osób niepełnosprawnych oraz sportu dla wszystkich	strategia rozwoju sportu
6B7	PZS koordynuje szkolenie młodzieży w danym sporcie, w tym: <ul style="list-style-type: none"> ➤ stwarza zawodnikom optymalne warunki szkolenia, możliwości podnoszenia poziomu sportowego oraz przygotowania do reprezentowania kraju we współzawodnictwie międzynarodowym, ➤ zabezpiecza zawodnikom niezbędny sprzęt sportowy lub specjalistyczny, który jest nieodzowny do zachowania ciągłości realizacji szkolenia w wieloletnim procesie treningowym, ➤ zapewnia udział członków kadry narodowej we współzawodnictwie sportowym w zawodach krajowych lub międzynarodowych, ➤ zapewnia organizację wybranych zawodów sportowych. 	roczne sprawozdanie z działalności PZS, sprawozdania z realizacji zadań publicznych
6B8	PZS przygotowuje kadrę narodową do udziału we współzawodnictwie międzynarodowym, w tym:	roczne sprawozdanie z działalności PZS,

<ul style="list-style-type: none"> ✦ stwarza optymalne warunki szkolenia zawodnikom kadry narodowej, o dużym potencjale sportowym, posiadającym szansę na osiągnięcie wysokich rezultatów sportowych, w tym uzyskanie kwalifikacji olimpijskiej oraz zdobycie medali olimpijskich, mistrzostw świata lub Europy, ✦ zabezpiecza zawodnikom kadry narodowej niezbędny sprzęt sportowy i specjalistyczny, który jest nieodzowny do zachowania ciągłości realizacji szkolenia w wieloletnim procesie treningowym. 	<p>sprawozdania z realizacji zadań publicznych</p>
---	--

WYTYCZNE WIĄŻĄCE WARUNKOWO

<p>6W1 PZS opracowuje program szkolenia sportowego w danym sporcie oraz przekazuje go do zatwierdzenia MSiT w terminie do dnia 30 czerwca roku szkolnego poprzedzającego rok szkolny, w którym ma się rozpocząć realizowanie szkolenia sportowego w danym sporcie</p>	<p>program szkolenia sportowego w danym sporcie</p>
<p><i>Komentarz do wytycznej 6W1: Wytyczna ma zastosowanie do PZS działających w sportach, w których funkcjonują oddziały sportowe, szkoły sportowe, oddziały mistrzostwa sportowego oraz szkoły mistrzostwa sportowego.</i></p>	

ZALECENIA I DOBRE PRAKTYKI

<p>6Z1 PZS powinien, w miarę możliwości organizacyjnych, stać się podmiotem zarządzającym sportem osób niepełnosprawnych w danym sporcie, integrując proces zarządzania i szkolenia w sporcie pełnosprawnych i niepełnosprawnych (łączenie zasobów oraz transfer wiedzy i dobrych praktyk między obu obszarami zarządzania)</p>	
<p>6Z2 PZS powinien w sposób rzetelny informować sponsorów o sytuacji związku (w tym sportowej, finansowej czy kadrowej) oraz realizować współpracę z nimi na zasadach określonych we wiążących obie strony umowach</p>	

Obszar #7: Uczciwość w sporcie

Sport to obszar życia społecznego, w którym obowiązywać powinny najwyższe standardy etyczne. Podstawą każdej działalności w sporcie, nie tylko samego współzawodnictwa, powinna być idea *fair play*. Przyjęty przez Radę Europy w 1992 r. Kodeks Etyki Sportowej promuje hasło: „*Kto gra fair – ten zawsze wygrywa*”. Odnosi się ono nie tylko do przestrzegania ustalonych reguł, ale też znacznie szerzej – do pojęcia przyjaźni, poszanowania drugiej osoby oraz ducha sportu. Definiuje *fair play* jako sposób myślenia, a nie tylko sposób zachowania. Obejmuje również walkę z dopingiem, czy korupcją, a także wyzyskiem ekonomicznym w sporcie, przemocą, nierównością szans i nadmierną komercjalizacją tego obszaru.

Odpowiedzialność za przestrzeganie tak określonych standardów etycznych ciąży zarówno na osobach fizycznych, w tym przede wszystkim zawodnikach, jak i na władzy publicznej. Jednak w największym stopniu jest to obowiązek organizacji sportowych, z PZS na czele. Powinny one opracować kodeksy etyki, wiążące dla wszystkich ich członków oraz uczestników współzawodnictwa sportowego w danym sporcie, a także dla osób związanych z jego organizacją – w tym pracowników związku, sędziów, a nawet wolontariuszy. *Analiza działalności PZS w sportach olimpijskich* dowodzi, że w chwili obecnej zdecydowana większość podmiotów sportowych funkcjonujących w naszym kraju nie posiada takiego dokumentu. Kodeks etyki każdego PZS powinien określać sposób postępowania i kulturę organizacji opartą o wartości, takie jak uczciwość, równe traktowanie i przejrzystość działania, a także motywować do zgodnych z nimi zachowań. Zasady i warunki ujęte w kodeksie etycznym powinny być uzgodnione ze wszystkimi członkami danego PZS, z uwzględnieniem opinii wszystkich szczebli organizacji. Kodeks powinien też zawierać postanowienia umożliwiające jego skuteczne wdrożenie i egzekwowanie, a także być regularnie aktualizowany.

PZS powinien też przyjąć stosowną politykę w zakresie zapobiegania i rozwiązywania konfliktów interesów w organizacji. Dotyczyłaby ona zarówno organów zarządzających związku (oraz zasiadających w nich osób), jak i organów kontroli wewnętrznej. Należy zagwarantować w związku takie warunki, aby wszelkie procesy decyzyjne były realizowane w sposób niezależny (niezawisły), podobnie jak i działania związane z oceną prawidłowości tych decyzji. Zasady polityki powinny uwzględniać przepisy prawa powszechnie obowiązującego (art. 9 ustawy o sporcie), ale i uniwersalne standardy działania przyjęte w sektorze rządowym oraz pozarządowym, w tym w zakresie unikania i zgłaszania praktyk korupcyjnych. Na potrzeby polityki powinno się w sposób możliwie szeroki (niezawężający) definiować sytuację konfliktu interesów, rozumianą jako każdy przypadek potencjalnego odniesienia korzyści z określonego rozstrzygnięcia w sprawie przez osobą podejmującą decyzję (działanie) lub osobę jej najbliższą. Przyjmowane przez PZS polityki w tym obszarze powinny w pierwszej kolejności zapobiegać wystąpieniu konfliktów interesów (m.in. poprzez wprowadzenie stosownych ograniczeń w członkostwie w organach zarządzających oraz kontroli wewnętrznej), w dalszej zaś skutecznie je



Zgodnie z art. 16.2.1 Karty Olimpijskiej, każdy członek Międzynarodowego Komitetu Olimpijskiego jest zobowiązany do przestrzegania Kodeksu Etyki tej organizacji. Kodeks ten stanowi m.in. o konieczności unikania przez członków Ruchu Olimpijskiego sytuacji konfliktu interesów (art. 6)

rozwiązywać i odnotowywać. W przypadku konfliktu interesów przewodniczący organu zarządzającego (prezes związku) powinien wykluczyć danego członka organu zarządzającego z podejmowania decyzji w sprawie objętej konfliktem, odnotowując ten fakt na piśmie. Członkowie organu zarządzającego powinni również sami zgłaszać zachodzące w ich opinii sytuacje konfliktu interesów. PZS może prowadzić pomocniczy rejestr dotyczący określonych z góry interesów członków organu zarządzającego, co pozwoli wykluczyć niektórych z nich z podejmowania decyzji jeszcze przed rozpoczęciem procesu.

Kluczowe w kontekście uczciwości w sporcie jest też zwalczanie zagrażających jej negatywnych zjawisk, takich jak doping, korupcja czy dyskryminacja. Problem ten dostrzeżono w dokumentach strategicznych i programowych MSiT, które każdemu z wymienionych zjawisk poświęcają odrębne miejsce. Na potrzeby Kodeksu dyskryminację należy rozumieć jako odmienne traktowanie różnych podmiotów, które znajdują się w podobnej sytuacji – przy czym podobieństwo ocenia się w oparciu o obiektywne i weryfikowalne okoliczności, istotne w danej sprawie. Podstawą dyskryminacji może być m.in. rasa, pochodzenie etniczne, wiek, płeć czy stopień niepełnosprawności. PZS powinien przyjąć rozwiązania, zarówno prawne, jak i programowe, służące zapobieganiu oraz zwalczaniu dyskryminacji w sporcie. Powinno to znaleźć odzwierciedlenie w dokumentach strategicznych związku, w jego działaniach edukacyjnych, jak i w praktyce realizacji odpowiedzialności dyscyplinarnej.

Podobnych działań należy oczekiwać od PZS w zakresie walki z dopingiem oraz korupcją w sporcie, w tym w szczególności z ustawianiem zawodów sportowych. Zjawiska te określane są jako największe zagrożenia dla uczciwości współczesnego sportu. Przy czym doping nie tylko wpływa negatywnie na wizerunek sportu, ale i powoduje ryzyko dla zdrowia samych zawodników. Problem ten w coraz to większym stopniu dotyczy też osób uprawiających sport rekreacyjnie, dla których zawodnicy wyczynowi są pewnym wzorcem postępowania. Zarówno doping, jak i ustawianie zawodów sportowych, stanowią coraz częściej przedmiot zainteresowania przestępczości zorganizowanej. Każde z wymienionych zjawisk wymaga zaangażowania i zdecydowania władz publicznych, w tym przede wszystkim odpowiednich ram prawnych, włączając w to proporcjonalne sankcje karnych. Stąd w Polsce odpowiednie warunki do przeciwdziałania, wykrywania i ścigania zachowań dopingowych i korupcyjnych zapewniają przepisy ustawy o sporcie oraz ustawy o zwalczaniu dopingu w sporcie. Należy jednak wskazać na rolę PZS w zapewnieniu skuteczności tych działań. Walka z dopingiem i korupcją w sporcie powinna być priorytetem każdego PZS, odzwierciedlonym w jego dokumentach strategicznych. Do najważniejszych zobowiązań związków powinno się zaliczyć działalność edukacyjną i informacyjną oraz współpracę w stosownym zakresie z organami ścigania oraz POLADA.

Każdy PZS powinien też przyjąć odpowiednie przepisy dyscyplinarne oraz realizować odpowiedzialność dyscyplinarną w sprawach o korupcję oraz ustawianie zawodów sportowych, natomiast w obszarze walki z dopingiem w sporcie uznawać reguły dyscyplinarne stanowione i realizowane przez POLADA.

Wytyczne tego obszaru dotyczą takich zagadnień, jak:

- przeciwdziałanie i eliminowanie konfliktów interesów,
- kodeks etyki w PZS,
- zwalczanie negatywnych zjawisk w sporcie.

KATALOG WYTYCZNYCH OBSZARU

Nr	Treść wytycznej	Efekt realizacji Sposób weryfikacji
WYTYCZNE BEZWZGLĘDNI WIAŻĄCE		
7B1	<p>PZS opracowuje oraz przyjmuje kodeks etyki</p> <p><i>Komentarz do wytycznej 7B1:</i> <i>Kodeks etyki jest zbiorem zasad i wartości etycznych wyznaczających standardy postępowania w PZS.</i> <i>Kodeks etyki powinien odnosić się w szczególności do następujących zagadnień:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – określenie grupy docelowej, – zasady etyczne obowiązujące adresatów kodeksu, – obowiązki wszystkich adresatów/interesariuszy wobec siebie i PZS, – zachowania w sytuacji powstania konfliktu interesu, – nadużycia władzy wynikającej z zajmowanej pozycji, – wykorzystanie zasobów publicznych dla korzyści prywatnych, – definiowania zachowań i sposobów, sytuacji lub postępowań naruszających kodeks, – stosowanie sankcji w przypadku naruszenia zapisów kodeksu. <p><i>Wprowadzenie kodeksu etyki przez dany PZS powinno zostać poprzedzone analizą jego celów, a także dotychczasowych działań oraz wyznawanych w związku i danym sporcie wartości.</i></p>	kodeks etyki PZS
7B2	<p>PZS wprowadza politykę w zakresie zapobiegania konfliktom interesów regulującą zasady postępowania PZS w przypadku powstania konfliktu interesów</p> <p><i>Komentarz do wytycznej 7B2:</i> <i>Polityka w zakresie zapobiegania konfliktom interesów ma na celu:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – identyfikację potencjalnych konfliktów interesów; – ograniczenie ryzyka wystąpienia faktycznego konfliktu interesów; – podjęcie działań zapewniających ochronę interesów PZS i członków związku. 	polityka w zakresie konfliktów interesów lub kodeks etyki PZS
7B3	<p>PZS wprowadza rejestr konfliktów interesów, w którym członkowie organów PZS (z wyłączeniem walnego zgromadzenia członków lub delegatów) odnotowują fakt potencjalnego (jeszcze niezmaterializowanego) konfliktu interesów oraz jego zakres</p>	rejestr konfliktów interesów
7B4	<p>Członek zarządu PZS nie może:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ łączyć tej funkcji z funkcją w innych władzach tego związku, z wyjątkiem pełnienia funkcji delegata na walne zgromadzenie członków albo delegatów PZS zwołane dla wyboru władz tego związku, ➤ być 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 akcji lub udziałów, ➤ być współnikiem spółki osobowej prawa handlowego prowadzącej działalność gospodarczą związaną z realizacją przez ten związek jego zadań statutowych, ➤ być osobą, która była skazana prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe ścigane z oskarżenia publicznego, ➤ łączyć tej funkcji z pracą na rzecz ministerstwa zapewniającego obsługę ministra właściwego do spraw 	bieżąca działalność PZS (poddawana kontroli)

	<p>kultury fizycznej w ramach stosunku pracy albo na podstawie umowy cywilnoprawnej,</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ łączyć tej funkcji z funkcją trenera kadry narodowej lub funkcją pełnioną w sztabie szkoleniowym kadry narodowej w tym samym sporcie, ✦ być członkiem organu, prokurentem lub pełnomocnikiem podmiotu świadczącego na rzecz PZS usługi, dostawy lub roboty budowlane, w tym usługi sponsoringu finansowego lub rzeczowego, ✦ być osobą najbliższą, w rozumieniu art. 115 § 11 KK dla osoby prowadzącej działalność gospodarczą polegającą na świadczeniu na rzecz PZS usług, dostaw lub robót budowlanych, w tym usług sponsoringu finansowego lub rzeczowego, ✦ być osobą najbliższą, w rozumieniu art. 115 § 11 KK dla osoby: <ul style="list-style-type: none"> – posiadającej w spółkach prawa handlowego akcje lub udziały, – będącej współnikiem spółki osobowej prawa handlowego, – będącej członkiem organu, prokurentem lub pełnomocnikiem w innym podmiocie prowadzącym działalność gospodarczą <p>- jeżeli działalność gospodarcza prowadzona przez te podmioty polega na świadczeniu na rzecz PZS usług, dostaw lub robót budowlanych, w tym usług sponsoringu finansowego lub rzeczowego,</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ być osobą, która była pracownikiem, funkcjonariuszem lub żołnierzem organów bezpieczeństwa państwa, o których mowa w art. 5 ustawy o IPN, w okresie od 22 lipca 1944 r. do 31 lipca 1990 r., ✦ być osobą, która była karana dyscyplinarnie za doping w sporcie w wymiarze jednostkowym większym niż 24 miesiące dyskwalifikacji. 	
7B5	Członek organu kontroli wewnętrznej PZS nie może być osobą, która była pracownikiem, funkcjonariuszem lub żołnierzem organów bezpieczeństwa państwa, o których mowa w art. 5 ustawy o IPN, w okresie od 22 lipca 1944 r. do 31 lipca 1990 r.	bieżąca działalność PZS (poddawana kontroli)
7B6	Członek zarządu i członek organu kontroli wewnętrznej PZS są obowiązani powstrzymać się od wszelkiej działalności sprzecznej z interesami PZS, a w przypadku sprzeczności interesów PZS z interesami członka zarządu lub członka organu kontroli wewnętrznej, interesami ich małżonków, krewnych lub powinowatych do drugiego stopnia lub osób związanych z nimi z tytułu przysposobienia, opieki lub kurateli lub wobec których członek zarządu lub członek organu kontroli wewnętrznej PZS pozostaje w stosunku nadrzędności służbowej w ramach innej struktury niż PZS, członek zarządu lub członek organu kontroli wewnętrznej wstrzymują się od głosu w rozstrzygnięciu takich spraw	bieżąca działalność PZS (poddawana kontroli)
7B7	PZS uznaje i respektuje reguły dyscyplinarne dotyczące dopingu w sporcie stanowiące w formie Polskich Przepisów Antydopingowych przez POLADA	statut lub regulamin dyscyplinarny
<p><i>Komentarz do wytycznej 7B7:</i> <i>Wytyczna stanowi realizację obowiązku ustawowego. Oznacza w praktyce, że PZS nie regulują w swoich statutach lub regulaminach spraw dotyczących odpowiedzialności</i></p>		

	dyscyplinarnej za doping w sporcie. Dopuszczalne są jednak klauzule odwołujące się w tym zakresie do Polskich Przepisów Antydopingowych stanowiących przez POLADA.	
7B8	PZS uznaje i respektuje wyłączne uprawnienie POLADA do realizacji stanowiących przez nią reguł dyscyplinarnych dotyczących doping w sporcie, a tym samym uznaje właściwość Panelu Dyscyplinarnego przy POLADA do rozstrzygnięcia w sprawach dyscyplinarnych o doping w sporcie	statut lub regulamin dyscyplinarny
	<i>Komentarz do wytycznej 7B8: Żaden PZS nie może prowadzić postępowań dyscyplinarnych dotyczących doping w sporcie. Jest to wyłączna kompetencja Panelu Dyscyplinarnego POLADA.</i>	
7B9	PZS ustanawia i realizuje reguły dyscyplinarne dotyczące korupcji w sporcie oraz dyskryminacji w sporcie	regulamin dyscyplinarny
	<i>Komentarz do wytycznej 7B9: PZS powinien uwzględnić w swoim regulaminie dyscyplinarnym reguły odnoszące się do korupcji w sporcie, w tym ustawiania zawodów sportowych, oraz dyskryminacji. Przepisy w tym względzie powinny formułować jednoznaczny zakaz tego rodzaju zachowań, a w przypadku ich popełnienia powinny przewidywać odpowiedzialność dyscyplinarną (określając przy tym katalog możliwych kar). Odpowiedzialność ta powinna być przez związek bezwzględnie realizowana.</i>	
7B10	Każdy PZS powołuje w swoim sporcie koordynatora ds. walki z dopingiem oraz z korupcją w sporcie (w tym z ustawianiem zawodów sportowych)	akt powołania koordynatora
	<i>Komentarz do wytycznej 7B10: Do zadań koordynatora (lub koordynatorów) należy bieżąca współpraca i wymiana informacji w zakresie walki z dopingiem oraz z korupcją w sporcie z Ministerstwem, POLADA oraz innymi służbami. Koordynator odpowiada również za całokształt działań edukacyjnych w obszarze walki z dopingiem i korupcją w sporcie, prowadzonych w związku. Funkcje koordynatorów mogą być rozdzielone lub może je wykonywać jedna osoba, będąca koordynatorem ds. uczciwości w danym sporcie.</i>	
7B11	PZS współpracuje w zakresie walki z dopingiem i korupcją w sporcie oraz wymienia informacje z Ministerstwem i POLADA, a w razie potrzeby również z Policją, Strażą Graniczną, Służbą Celno-Skarbową, Żandarmerią Wojskową oraz prokuratorami	sprawozdanie z działań koordynatora lub inna forma
	<i>Komentarz do wytycznej 7B11: Koordynator ds. walki z dopingiem, a także walki z korupcją w sporcie, ma za zadanie współpracować, a w razie konieczności również wymieniać informacje, ze wskazanymi instytucjami. Współpraca ta, podobnie jak i inne działania koordynatora/-ów, powinna być dokumentowana. Zalecaną formą ich dokumentacji jest sprawozdanie z działań koordynatora/-ów. Biorąc jednak pod uwagę ograniczone możliwości kadrowe niektórych PZS, realizacja wytycznej może być dokumentowana także w innej syntetycznej formie (np. notatki, informacji dla zarządu itd.).</i>	
7B12	PZS prowadzi działania profilaktyczne w zakresie walki z dopingiem, korupcją oraz dyskryminacją w sporcie. Obejmują one w szczególności: <ul style="list-style-type: none"> ➤ szkolenia dla zawodników, w tym kadr narodowych wszystkich kategorii wiekowych, trenerów oraz lekarzy, ➤ kampanie informacyjne podnoszące wśród zawodników świadomość na temat skutków stosowania doping w sporcie, udziału w korupcji oraz zachowań dyskryminacyjnych, ➤ projekty typu out-reach, polegające na wykorzystaniu znanych zawodników do promocji pozytywnych postaw względem zjawisk doping w sporcie, korupcji i dyskryminacji. 	sprawozdanie z działań koordynatora lub roczne sprawozdanie z działalności PZS
	<i>Komentarz do wytycznej 7B12: Działania profilaktyczne w zakresie walki z dopingiem w sporcie prowadzone będą przy współpracy z POLADA. Tym niemniej na PZS będzie ciążył obowiązek przeprowadzenia co najmniej jednej akcji profilaktycznej w ciągu roku. Związek – celem realizacji tej wytycznej w obszarze edukacji antydopingowej – będzie miał tym</i>	

samym obowiązkiem przystąpienia do działań edukacyjnych koordynowanych przez POLADA (która będzie działania te inicjować).

WYTYCZNE WIĄŻĄCE WARUNKOWO

7W1 PZS odpowiada za naruszenia przepisów antydopingowych popełniane przez zawodników kadry narodowej oraz inne osoby biorące udział w ich przygotowaniu do współzawodnictwa sportowego (w tym trenerów i lekarzy). sprawozdania POLADA

Komentarz do wytycznej 7W1:

MSiT przy określaniu wysokości dofinansowania zleczanych PZS zadań publicznych bierze pod uwagę postawę antydopingową zawodników kadry narodowej w sporcie, w którym ten PZS działa, a także personelu pomocniczego pracującego z zawodnikami, w tym przede wszystkim trenerów i lekarzy. W przypadku naruszania przez te osoby przepisów antydopingowych, wartość dofinansowania może zostać zmniejszona. Ocena wagi popełnionych naruszeń oraz fakt ewentualnego udziału (wpływu) PZS w popełnieniu przez wymienione osoby naruszeń przepisów antydopingowych, będzie wpływać na wielkość obniżonego dofinansowania. Dotyczy to zarówno zadań realizowanych przez PZS w danym roku, jak i w latach przyszłych.

ZALECENIA I DOBRE PRAKTYKI

7Z1 PZS powinien wprowadzić zwiększone standardy w zakresie ochrony dzieci przed wyzyskiem ekonomicznym w sporcie, uprawianiem sportu w sposób niebezpieczny lub szkodliwy dla zdrowia dziecka, jego rozwoju fizycznego, moralnego lub społecznego

Komentarz do wytycznej 7Z1:

Wytyczna ma charakter wielowymiarowy, a jej celem jest dbałość o wszechstronny i harmonijny rozwój młodych zawodników. Stopień adekwatności wytycznej w przypadku konkretnego związku, uzależniony jest od jego charakteru (specyfiki). Stąd odnosi się ona w szczególności do PZS działających w sportach, w których współzawodnictwo rozpoczyna się w stosunkowo młodym wieku, a także do sportów, gdzie rywalizacja w większym stopniu grozi uszczerbkiem na zdrowiu (np. sporty walki). Wytyczna ma zapewniać młodym zawodnikom szczególną ochronę w tym względzie.

Innym aspektem jej realizacji może być wprowadzenie w danym PZS standardów w zakresie jakości działania agentów sportowych (np. poprzez nadawanie im uprawnień – certyfikowanie ich działalności, ograniczanie wieku, w którym zawodnicy mogą podpisać kontrakt z agentem/klubem) jako narzędzie ochrony młodych zawodników przed potencjalnym wyzyskiem ekonomicznym.

Obszar #8: Kadry dla sportu



W literaturze dotyczącej zarządzania stwierdza się często, że to ludzie są podstawą organizacji i jej najważniejszym zasobem. Pracownicy powinni cały czas podnosić swoje kwalifikacje i rozwijać się wraz z organizacją, tak aby mogła być ona określana mianem „uczącej się”. Wszystkie organizacje powinny stosować właściwą politykę zarządzania zasobami ludzkimi w celu stworzenia pracownikom odpowiednich warunków do indywidualnego podnoszenia kompetencji oraz dalszego uczenia się. Ważny jest także nabór nowych pracowników w oparciu o kryteria związane z kompetencjami.

*W celu zapewnienia brytyjskim sportowcom szkoleniowców najwyższej klasy **UK Sport** realizuje program dwuletnich staży dla najlepszych trenerów (**Elite Coaching Apprenticeship Programme**), a także program wspierający przechodzenie z roli zawodnika do trenera (**Athlete to Coach**)*

W przypadku organizacji, takich jak PZS, rozwój zasobów ludzkich ma wyjątkowe znaczenie. Bez kompetentnych i podnoszących swoje umiejętności pracowników nie będzie możliwa poprawa funkcjonowania i rozwój poszczególnych PZS. W badaniu *Analiza działalności PZS w sportach olimpijskich* poruszone zostało zagadnienie kompetencji i kwalifikacji osób zasiadających w zarządach związków. Dominują wśród nich absolwenci AWF oraz osoby ujęte w kategorii „inne wykształcenie”, czyli przeważnie absolwenci kierunków humanistycznych i technicznych. Ponad połowa (ok. 57%) osób w zarządach przebadanych PZS ma za sobą doświadczenia związane z wyczynowym uprawianiem sportu. Prawie tyle samo (58%) posiada doświadczenie w zarządzaniu sportem. Warto podkreślić, że w zebranych w trakcie badania wywiadach kompetencje członków zarządów były pozytywnie oceniane przez kluby, trenerów i sportowców. W raporcie podkreśla się jednak, że bardzo często osoby obejmujące funkcje w organach PZS uczą się jak funkcjonować w nowej rzeczywistości dopiero w trakcie wypełniania swoich zadań. W związku z tym, ważne jest, aby kandydaci na członków zarządu PZS charakteryzowali się w większym stopniu niż dotychczas kluczowymi kompetencjami w obszarze zarządzania i wiedzą o procesach zachodzących w PZS lub ewentualnie, aby przed objęciem swojej funkcji mieli oni możliwość odbywania szkoleń, które przygotowałyby ich do pełnienia funkcji.

W raporcie z przytoczonego badania podkreśla się, że jednym z obszarów, w którym członkowie organów związków mają niewystarczające kompetencje, jest zarządzanie strategiczne. PZS powinny kształtować swoje kadry w taki sposób, żeby były one zdolne do planowania rozwoju danego sportu.

Z kolei w dokumentach strategicznych i programowych MSiT wskazuje się, że jednym z elementów kluczowych dla dobrego zarządzania w sporcie jest zapewnienie odpowiedniego poziomu kompetencji, reprezentatywności i inkluzywności organów statutowych związków. Wśród przykładowych działań, które powinny zostać w tym celu podjęte, wymienia się m.in. wspieranie rozwoju kompetencji członków organów statutowych PZS, w tym w zakresie współpracy z mediami i inwestorami.

Kolejną kwestią związaną z potencjałem kadrowym w PZS jest licencjonowanie przez związek i monitorowanie postępów (rozwoju zawodowego) trenerów, instruktorów

i sędziów. Po wejściu w życie ustawy deregulacyjnej PZS przejęły główną rolę w określaniu wymogów kwalifikacyjnych trenerów i instruktorów w danym sporcie. W tym celu związki powinny tworzyć i prowadzić systemy licencyjne oparte na kluczu kompetencji i umiejętności niezbędnych do prowadzenia szkolenia w danym sporcie. Systemy te powinny przewidywać ciągłe podnoszenie umiejętności przez trenerów i instruktorów sportu. Przydatnym narzędziem, które PZS mogą wykorzystywać przy tworzeniu systemów licencyjnych i opisywaniu kwalifikacji trenerów i instruktorów sportu, może być przyjęta rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z 21 czerwca 2017 r. Sektorowa Rama Kwalifikacji w sektorze sportu.

Szczególną rolę w kontekście zasobów ludzkich w organizacji pozarządowej, jaką jest PZS, odgrywa wolontariat. Jest on jeszcze ważniejszy, jeżeli wziąć pod uwagę profil i specyfikę działalności PZS, która polega również na organizacji imprez sportowych. Stąd wydaje się, że zarówno wolontariat długoterminowy, realizowany w biurze związku, jak i krótkoterminowy (akcyjny), w szczególności podczas imprez sportowych, winien być uwzględniony w strategii rozwoju zasobów ludzkich każdego PZS. Związek, korzystając z pracy wolontariuszy, powinien nie tylko stosować się do obowiązujących w tym zakresie przepisów prawa (ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie), ale także do standardów działania i dobrych praktyk, wypracowanych w tym zakresie w sektorze pozarządowym. Siłą świadczonego na rzecz związku wolontariatu jest bowiem jego trwałość i powtarzalność.

Wytyczne tego obszaru dotyczą takich zagadnień, jak:

- kompetencje kierownicze i kierunkowe członków zarządu,
- procedury naboru i podnoszenie kwalifikacji pracowników PZS,
- regularna ocena pracowników PZS,
- systemy licencyjne (trenerzy, instruktorzy i sędziowie),
- rola wolontariatu w działalności związku.

KATALOG WYTYCZNYCH OBSZARU

Nr	Treść wytycznej	Efekt realizacji Sposób weryfikacji
WYTYCZNE BEZWZGLĘDNI WIĄŻĄCE		
8B1	PZS podnosi kompetencje zarządcze członków zarządu i kadry zarządzającej przez udział w programie Akademii Zarządzania Sportem ustanowionym przez MSiT	udział w Akademii Zarządzania Sportem
<p><i>Komentarz do wytycznych 8B1:</i> <i>Akademia Zarządzania Sportem to projekt Ministerstwa. Jego celem jest podniesienie kompetencji kadr zarządczych PZS w obszarze zarządzania organizacją, uwarunkowań prawnych, sprawności administracyjnej i marketingu oraz poprawy realizacji polityki opartej na faktach w obszarze sportu wyczynowego. Działania ukierunkowane są na opracowanie, promocję i wdrożenie nowoczesnych metodyk zarządzania w PZS i innych wiodących organizacjach działających w obszarze sportu. Realizacja celów następować będzie poprzez różne formy kształcenia, od szkoleń stacjonarnych poprzez wizyty studyjne we wzorowo zarządzanych organizacjach, a na warsztatach analitycznych skończywszy. W pierwszej kolejności powołana zostanie rada programowa, a następnie wyłoniony właściwy podmiot gwarantujący odpowiednią jakość szkolenia. Treści kształcenia będą przekazywane z udziałem ekspertów z kluczowych dziedzin.</i></p>		

8B2	Zatrudnienie sekretarza generalnego lub dyrektora biura, dyrektora sportowego lub kierownika wyszkolenia, którego wynagrodzenie dofinansowane jest ze środków dotacji MSiT, wymaga zastosowania procedury konkursowej	warunki naboru
<i>Komentarz do wytycznej 8B2: PZS przeprowadza konkurs, zachowując poniższe wymagania: – powołanie komisji konkursowej przez zarząd (lub upoważniony organ) PZS – MSiT zastrzega sobie prawo do jednego miejsca w komisji konkursowej dla swojego przedstawiciela, – powiadomienie MSiT z 7-dniowym wyprzedzeniem o terminie i warunkach konkursu.</i>		
8B3	Każdy pracownik PZS otrzymuje na piśmie zakres obowiązków.	regulamin pracy, zakresy obowiązków pracowników
8B4	PZS określa zasady odbywania praktyk, staży oraz świadczenia wolontariatu w związku, także w ramach organizowanych przez siebie imprez sportowych	regulamin pracy lub regulamin staży, praktyk i wolontariatu
WYTYCZNE WIĄŻĄCE WARUNKOWO		
8W1	PZS prowadzi system licencyjny dla trenerów, instruktorów i sędziów, określający wymogi kwalifikacyjne do wykonywania tych zawodów/funkcji oraz gwarantujący rozwój zawodowy osób je wykonujących	system licencyjny
<i>Komentarz do wytycznej 8W1: Wytyczna adresowana do PZS, które w ciągu ostatnich trzech lat otrzymały średniorocznie dotacje MSiT w wysokości co najmniej 3 mln zł. System powinien zostać wdrożony do końca 2019 r., chyba że odpowiednie programy MSiT będą stanowiły inaczej.</i>		
8W2	PZS wyznacza koordynatora ds. wolontariatu sportowego	akt powołania lub wyznaczenia
<i>Komentarz do wytycznej 8W2: Wytyczna adresowana do PZS, które w ciągu ostatnich trzech lat otrzymały średniorocznie dotacje MSiT w wysokości co najmniej 5 mln zł lub które organizują co najmniej 3 masowe imprezy sportowe w ciągu roku (średnia z ostatnich 3 lat).</i>		
ZALECENIA I DOBRE PRAKTYKI		
8Z1	Przy wyborze obszarów, którymi zajmować się będą poszczególni członkowie zarządu, powinno się brać pod uwagę ich kwalifikacje i kompetencje	
8Z2	Członkowie zarządu przed rozpoczęciem realizacji swojej funkcji powinni odbywać szkolenie przygotowujące do jej pełnienia	szkolenia kadry zarządzającej
8Z3	PZS powinien zatrudniać pracowników w formie otwartego i konkurencyjnego naboru, a ich wybór winien być dokonywany na podstawie kompetencji i kwalifikacji odpowiadających zadaniom na danym stanowisku	zasady naborów
8Z4	PZS oferuje swoim pracownikom możliwości podnoszenia kompetencji. Każdy pracownik PZS powinien mieć ustalony plan rozwoju zawodowego	regulamin pracy
<i>Komentarz do wytycznych 8Z3-8Z4: Niezwykle ważne dla skutecznej realizacji zadań przez PZS jest zatrudnianie pracowników z właściwymi kompetencjami do realizacji stawianych przed nimi zadań. Aby zatrudniać pracowników o jak najwyższych kompetencjach, nabór do pracy w PZS powinien być przeprowadzany w sposób otwarty i konkurencyjny. Informacje o jego ogłoszeniu powinny być podawane do publicznej wiadomości, a wybierany powinien być kandydat z najlepszymi kompetencjami.</i>		

<p><i>Pracownicy PZS powinni mieć zapewnioną możliwość rozwoju kompetencji zawodowych, tak aby pozwalały one na skuteczną realizację postawionych przed nimi zadań i podnoszenie jakości funkcjonowania PZS. Rozwijanie kompetencji może się odbywać w formie udziału w szkoleniach, kursach, studiach podyplomowych, a także uczestnictwa w konferencjach, wizytach studyjnych czy wymianie dobrych praktyk w kraju i zagranicą.</i></p>		
8Z5	Pracownicy PZS powinni być regularnie oceniani przez swoich przełożonych	regulamin pracy, oceny okresowe pracowników
8Z6	Kryteria oceny pracownika są jasne i rzetelne oraz powinny być mu znane w momencie rozpoczęcia okresu, w którym będzie podlegał ocenie	regulamin pracy, oceny okresowe pracowników
<p><i>Komentarz do wytycznych 8Z5-8Z6: Pracownicy PZS powinni być oceniani w regularnych odstępach czasu (np. co 2 lata), a ocena ta powinna być jednym z decydujących elementów przy przyznawaniu premii oraz awansu pracownikom. Pracownik powinien mieć możliwość przedyskutowania oceny z przełożonym.</i></p>		
8Z7	PZS powinien wykorzystywać dobre praktyki sektora pozarządowego w zakresie standardu traktowania osób świadczących wolontariat na rzecz związku, szczególnie w ramach organizacji sportowych imprez masowych (szkolenia, wyżywienie, zakwaterowanie, wyposażenie w stroje itd.)	

Obszar #9: Współpraca w środowisku sportowym

PZS, podobnie jak każda inna organizacja, w swoich działaniach musi brać pod uwagę liczne opinie, potrzeby i dążenia osób i podmiotów zaangażowanych w działalność związku, a także wchodzić w interakcje z podmiotami zewnętrznymi, które mogą utrudnić lub ułatwić osiągnięcie celów PZS. Elementem sprawnego zarządzania związkiem musi więc być refleksja na temat właściwej współpracy z interesariuszami.

PZS jako organizacja zrzeszająca wielu członków o zróżnicowanym potencjale i potrzebach, powinien zdawać sobie sprawę z tej różnorodności, a także z szans i zagrożeń jakie ona niesie. Stworzenie odpowiednich narzędzi, kanałów komunikacji i praktyk działania służących wzmocnieniu współpracy z interesariuszami w obrębie związku może wspierać proces zarządzania PZS. Dlatego zarząd związku powinien w pierwszej kolejności poprawnie grupy te identyfikować, a następnie rozwijać z nimi komunikację i współpracę.

Do najważniejszych interesariuszy wewnętrznych można zaliczyć kluby, zawodników, sędziów i trenerów. Celem współpracy z nimi jest przede wszystkim pozyskanie wiedzy o ich sytuacji i głównych problemach. Wiedza ta może stanowić element budowania polityki opartej na faktach (zob. obszar #11). Stwarza ona też możliwość podejmowania optymalnych decyzji służących interesowi sportu, jego solidarnemu rozwojowi oraz minimalizacji ryzyka dla organizacji. Ponadto interesariusze wewnętrzni są często adresatami decyzji władz związku. W przypadku ich zaangażowania w proces decyzyjny, implementacja rozstrzygnięć zarządczych powinna być bardziej skuteczna. Wpływ na proces decyzyjny ze strony interesariuszy wzmacnia również poczucie partnerstwa i odpowiedzialności za sprawy danego sportu.

Oprócz interesariuszy wewnętrznych, istnieją również podmioty zewnętrzne, które mają wpływ na funkcjonowanie związku. Do najważniejszych kategorii można zaliczyć podmioty publiczne, inne PZS, międzynarodowe federacje sportowe, media, sponsorów oraz kibiców.

Współpraca z interesariuszami zewnętrznymi jest niezbędna, aby skutecznie realizować cele związku. W zależności od kategorii partnera, współpraca może przybierać różne formy; różna też będzie rola PZS w konkretnej relacji. Kluczowe jest jednak, aby związek potrafił identyfikować swoich interesariuszy i zdawał sobie sprawę z obecnego ich wpływu (pozytywnego lub negatywnego) na działanie związku. Skuteczna analiza może również pomóc w lepszym wykorzystaniu potencjału współpracy, czy też poszukiwaniu nowych partnerów biznesowych. Zewnętrzne instytucje współpracujące mogą wpłynąć, w sposób pozytywny lub negatywny, na finansowanie działań związku, jego promocję, jakość kadr i wyników sportowych, czy też obowiązujące ramy prawne.



„Będziemy pracować proaktywnie i w partnerstwie z interesariuszami w obszarze rugby, całego sportu oraz administracji publicznej, a także z komercyjnymi partnerami na poziomie lokalnym, krajowym i międzynarodowym, zapewniając że nasze relacje są silne, a wkład wartościowy”

Strategia Angielskiego Związku Rugby 2012-2017

Płaszczyzną działalności związku, która wspiera realizację celów PZS, jest prowadzenie współpracy międzynarodowej. PZS powinien rozwijać swoje kontakty z odpowiednikami w innych państwach, aktywnie działać w obrębie federacji międzynarodowej, a także korzystać z możliwości, w tym finansowych, oferowanych przez organizacje międzynarodowe, takie jak UE, która zapewnia możliwość dofinansowania działań organizacji sportowych w ramach programu Erasmus+.

Stworzenie przez PZS odpowiednich ram formalnych i praktyki współpracy jest zatem kwestią istotną. Jednak, jak wynika z *Analizy działalności PZS w sportach olimpijskich*, zarządy związków niechętnie prowadzą proces konsultacji z członkami PZS. Jako przykład podano prace nad przygotowaniem dokumentów strategicznych. Nie stwierdzono, aby którykolwiek z analizowanych związków przeprowadził konsultacje projektu tego dokumentu.

Co więcej, *Analiza* wśród głównych barier współpracy zarządu PZS z klubami wskazuje lekceważenie przez decydentów potrzeb klubów. Członkowie PZS postrzegają często decyzje zarządu jako nastawione na interes osobisty lub klubu, z którym dana osoba jest związana. W opinii przedstawicieli klubów niektóre związki mają tendencję do zamykania się na problemy środowiska sportowego, skupiając się na swojej działalności i nie wykazując specjalnego zainteresowania rzeczywistymi problemami klubów, szczególnie tych mniejszych. Słabość współpracy ujawnia się również w braku przepływu do klubów bieżącej informacji, w tym o możliwościach dofinansowania ich zadań ze strony MSiT, czy też poprzez brak reakcji na przesyłaną przez kluby korespondencję.

Wytyczne tego obszaru dotyczą takich zagadnień, jak:

- tworzenie realnych warunków dla udziału otoczenia PZS oraz jego członków w procesie decyzyjnym,
- zapewnienie reprezentacyjności różnych grup interesariuszy we władzach PZS,
- bieżące konsultacje z interesariuszami, w tym z członkami związku, trenerami, zawodnikami, sponsorami czy mediami,
- członkostwo w PZS,
- przyznawanie prawa do organizacji najważniejszych krajowych imprez sportowych, kwalifikacji do kadry narodowej, nagród oraz wyróżnień,
- tworzenie kanałów komunikacji i współpracy z otoczeniem PZS w kraju,
- reprezentowanie polskiego sportu w organizacjach międzynarodowych.

KATALOG WYTYCZNYCH OBSZARU

Nr	Treść wytycznej	Efekt realizacji Sposób weryfikacji
WYTYCZNE BEZWZGLĘDNI WIĄŻĄCE		
9B1	Określenie przesłanek i trybu nabycia oraz utraty członkostwa w PZS	statut
9B2	Określenie praw i obowiązków członków PZS	statut
<p><i>Komentarz do wytycznych 9B1-9B2:</i> <i>Przesłanki nabycia członkostwa powinny mieć możliwie obiektywny charakter. Tryb nabycia członkostwa powinien przewidywać maksymalny termin, w którym PZS podejmuje decyzję w sprawie członkostwa.</i></p>		

9B3	Odmowa nadania podmiotowi statusu członka PZS następuje w formie pisemnej i wymaga uzasadnienia oraz przysługuje od niej odwołanie	statut
9B4	PZS identyfikuje grupy interesariuszy istotne dla funkcjonowania związku oraz określa ich wpływ na możliwość osiągnięcia przez związek jego celów	strategia rozwoju danego sportu
<p><i>Komentarz do wytycznej 9B4:</i> <i>Analiza powinna dać odpowiedź na pytanie, jakie podmioty mają wpływ na funkcjonowanie związku. Należy określić charakter i siłę tego wpływu. Można również wskazać, w jaki sposób pozytywny wpływ mógłby zostać wzmocniony oraz jak zminimalizować skutki ewentualnego negatywnego wpływu. Przykładowe grupy interesariuszy to: członkowie związku, trenerzy, zawodnicy, sponsorzy czy media. Tego typu analiza może być również wykorzystywana na potrzeby tworzenia odrębnych strategii komunikacji z każdą z grup interesariuszy.</i></p>		
9B5	PZS określa kryteria wyboru organizatorów najważniejszych w danym sporcie krajowych zawodów sportowych	regulamin wyboru organizatora imprezy sportowej
9B6	PZS określa kryteria kwalifikacji zawodników do kadry narodowej	regulamin kwalifikacji do kadry narodowej
<p><i>Komentarz do wytycznych 9B5-9B6:</i> <i>Wytyczne mają na celu zobiektywizowanie kilku kluczowych dla działalności związku i związanych z nim interesariuszy decyzji. Nie powinny one być podejmowane w sposób arbitralny, nawet jeżeli liczba podmiotów mogących być ich adresatem jest ograniczona. Decyzje te powinny bowiem dawać pewność, że przyjęte w ich wyniku rozstrzygnięcie jest najlepszym z możliwych oraz że gwarantuje realizację celów związku na najwyższym poziomie. W przypadku wytycznej 9B5, regulamin wyboru organizatora może mieć charakter wieloletni (uniwersalny) i być stosowany do wyboru kolejnych gospodarzy tego samego typu imprezy (np. mistrzostw Polski) lub ewoluować w czasie i być przygotowywany na potrzeby każdej jednostkowej imprezy.</i></p>		
9B7	PZS identyfikuje dokumenty oraz rozstrzygnięcia wymagające przeprowadzenia konsultacji z określonymi grupami interesariuszy	strategia rozwoju danego sportu lub strategia komunikacji
<p><i>Komentarz do wytycznej 9B7:</i> <i>Efekty realizacji wytycznej zostały określone w sposób przykładowy. Realizacja wytycznej może się odbyć również w inny, dogodny dla związku sposób. Ważne jednak, aby katalog rozstrzygnięć i dokumentów wymagających konsultacji został z góry określony i był na bieżąco aktualizowany. Pożądanym rozwiązaniem byłoby, gdyby do każdej decyzji zarządczej i dokumentu wymagającego konsultacji przyporządkowana była z góry określona grupa podmiotów, które w konsultacjach tych miałyby wziąć udział. Działanie takie znacznie usprawniłoby konsultacje. Byłoby ono możliwe dzięki pogłębionej identyfikacji interesariuszy i ich mapowaniu według tematów tych konsultacji. Przykładowo, jako dokumenty lub rozstrzygnięcia wymagające konsultacji można wskazać strategię rozwoju danego sportu, regulamin dyscyplinarny, decyzję o podjęciu się przez PZS szkolenia oraz organizacji współzawodnictwa osób niepełnosprawnych w danym sporcie czy wybór sponsora strategicznego. Z kolei grupy interesariuszy biorące udział w konsultowaniu kluczowych dokumentów lub decyzji powinny być określone w sposób indywidualny (przyporządkowany do danego rozstrzygnięcia lub dokumentu), pozwalający uwzględnić te podmioty, na które – choćby w sposób potencjalny – dana decyzja czy dokument wpływa. Do grupy takiej mogą należeć zarówno wszyscy członkowie PZS (np. dla zasad nabywania członkostwa w PZS), jak wyłącznie sami zawodnicy (np. dla konsultacji zasad wyróżniania i wynagradzania zawodników ze środków własnych PZS) czy wszyscy interesariusze razem (np. dla strategii rozwoju danego sportu).</i></p>		

WYTYCZNE WIĄŻĄCE WARUNKOWO

9W1	<p>PZS zapewnia w możliwie największym stopniu udział najważniejszych grup interesariuszy w swoich pracach, przy czym:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ w zarządzie co najmniej 20% miejsc przysługuje przedstawicielom klubów będących członkami PZS, chyba że nie stanęli do wyborów w takiej liczbie, ➤ członkiem zarządu zostaje przewodniczący komisji zawodniczej, ➤ co najmniej jedno miejsce w organie kontroli wewnętrznej przysługuje przedstawicielowi klubów będących członkami PZS, chyba że żaden kandydat klubów nie stanął do wyborów. 	statut, skład zarządu
<p><i>Komentarz do wytycznej 9W1:</i> <i>Wytyczna ma zastosowanie do PZS, w których zarządach zasiada co najmniej 9 osób. Informacja o składzie zarządu (wraz ze wskazaniem przedstawicieli klubów oraz przewodniczącego komisji zawodniczej), jak również informacja o składzie organu kontroli wewnętrznej (wraz ze wskazaniem przedstawiciela/-li klubów) jest przekazywana przez PZS do Ministerstwa niezwłocznie po zakończeniu wyborów.</i></p>		
9W2	<p>PZS określa kryteria przyznawania zawodnikom, trenerom, klubom i innym podmiotom nagród i wyróżnień ze środków własnych</p>	regulamin przyznawania nagród i wyróżnień
<p><i>Komentarz do wytycznych 9W2:</i> <i>Wytyczna ma zastosowanie wyłącznie do PZS, które mają zamiar wypłacać ze środków własnych nagrody i wyróżnienia zawodnikom, trenerom, klubom lub innym podmiotom. Jeżeli jednak PZS zdecyduje się na takie działania, jest zobowiązany do przyjęcia regulaminu przyznawania tych nagród i wyróżnień.</i></p>		
9W3	<p>PZS tworzy grupy robocze i komisje z udziałem różnych grup interesariuszy, które pełnią rolę konsultacyjną lub doradczą</p>	statut, uchwały zarządu, regulaminy komisji i grup roboczych
<p><i>Komentarz do wytycznej 9W3:</i> <i>Wytyczna nie polega na tworzeniu możliwości formalno-prawnych dla funkcjonowania takich grup i komisji, jak w obszarze #1, a na ich rzeczywistym powoływaniu w sytuacji, gdy zapotrzebowanie takie zgłosi jedna z grup interesariuszy lub organ PZS. Materializacja wytycznej jest uzależniona od inicjatywy jednej z ww. stron, dlatego ma ona charakter względnie wiążący. Poza klasycznymi przykładami grup roboczych i komisji z udziałem konkretnych grup interesariuszy, jak komisje sędziowskie, rady trenerskie czy komisje zawodnicze, wymienić można takie formy reprezentacji konkretnych interesariuszy, jak komisja sportu kobiet w danym PZS czy sportu osób niepełnosprawnych.</i></p>		
9W4	<p>PZS przyjmuje i wdraża strategię współpracy z mediami</p>	strategia współpracy z mediami
<p><i>Komentarz do wytycznej 9W4:</i> <i>Wytyczna odnosi się do PZS działających w sportach olimpijskich. Realizacja wytycznej nie musi polegać na przeprowadzeniu kosztownych analiz potencjału reklamowego (medialnego) danego sportu. Powinna natomiast prowadzić do powstania planu działań na rzecz – z jednej strony – promocji danego sportu poprzez media, z drugiej – na pozyskaniu dodatkowych źródeł przychodów (reklamy, sponsorzy, prawa do transmisji wydarzeń sportowych) dzięki zaangażowaniu mediów w dany sport.</i></p>		

ZALECENIA I DOBRE PRAKTYKI

9Z1	PZS zbiera opinie kluczowych interesariuszy na temat funkcjonowania związku oraz rozwoju sportu, w którym związek działa, w tym w drodze badań ankietowych lub grup fokusowych (badanie satysfakcji)	raporty z badań
9Z2	PZS organizuje debaty i konferencje tematyczne celem poznania opinii interesariuszy oraz ich problemów	
9Z3	PZS realizuje projekty wspólne z partnerami zagranicznymi	raporty z projektów
9Z4	PZS tworzy bazy danych podmiotów, które są zainteresowane udziałem w konsultacjach organizowanych przez związek (bazy tematyczne) – mapowanie interesariuszy	bazy podmiotów do konsultacji
9Z5	Przedstawiciele PZS aktywnie ubiegają się o funkcje we władzach organizacji międzynarodowych	
9Z6	PZS działa na rzecz pozyskiwania ważnych międzynarodowych imprez sportowych w danym sporcie, w oparciu o istniejącą infrastrukturę sportową oraz przy wsparciu samorządu terytorialnego	

Obszar #10: Postępowania dyscyplinarne



PZS jako podmioty realizujące odpowiedzialność dyscyplinarną w sporcie powinny gwarantować najwyższe standardy w zakresie jej dochodzenia, uwzględniając przy tym przyjęte zasady sprawiedliwości oraz szanując fundamentalne prawa zawodników. Tak ukształtowane standardy powinny przewidywać oddzielenie organów dochodzeniowych od orzekających, a także gwarantować osobom poddanym odpowiedzialności dyscyplinarnej prawo do bezstronnej rozprawy i osobistego w niej udziału lub swobodnej reprezentacji. Kluczowe jest też zdefiniowanie katalogu kar, które mogą być wymierzone w postępowaniu dyscyplinarnym. Zasady tego postępowania, a także jego przebieg określać powinien regulamin dyscyplinarny. Członkowie PZS powinni wyrazić zgodę na objęcie zakresem zastosowania przepisów regulaminu, po ich uprzednim zapoznaniu z jego założeniami.

Konwencja Antydopingowa Rady Europy określa standardy postępowania dyscyplinarnego w przypadku odpowiedzialności za doping w sporcie (art. 7 ust. 2). Mają one charakter uniwersalny i powinny znaleźć zastosowanie również w innych sportowych postępowaniach dyscyplinarnych.

Postępowanie dyscyplinarne realizowane przez PZS powinno być dwuinstancyjne. Stąd jego zasady, przyjmowane przez związki w formie odpowiednich regulaminów, powinny przewidywać możliwość zaskarżenia każdej wydanej w tym postępowaniu decyzji dyscyplinarnej, określając w sposób precyzyjny warunki i tryb wniesienia odwołania. PZS powinien zapewnić osobie, przeciwko której toczy się postępowanie dyscyplinarne, możliwość zaskarżenia decyzji do innej instancji związkowej, a następnie – na zasadach określonych w przepisach prawa powszechnie obowiązującego – do Trybunału Arbitrażowego ds. Sportu przy PKOl. Odrębne zasady zaskarżania decyzji dyscyplinarnych dotyczą spraw o naruszenie przepisów antydopingowych. Jednak i w tym przypadku muszą one być precyzyjnie określone przez POLADA, a związek nie może utrudniać zawodnikowi lub innej osobie realizacji tego prawa. PZS może też, na zasadach określonych przez organizacje międzynarodowe, w tym międzynarodową federację, do której należy, stwarzać zawodnikom możliwość zaskarżania decyzji dyscyplinarnych do międzynarodowego organu dyscyplinarnego, w tym działającego przy tej federacji.

Kluczową rolę w zakresie realizacji odpowiedzialności dyscyplinarnej w sporcie odgrywają organy orzekające i ich członkowie. Muszą oni pozostawać bezstronni, a sam organ winien być niezależny od władz PZS. Pierwszy z warunków oznacza konieczność starannej rekrutacji członków organu, w sposób wolny od potencjalnych konfliktów interesów, a także przyjęcie w tym zakresie konkretnej polityki w przypadku ich wystąpienia w trakcie wykonywania przez członka organu dyscyplinarnego jego obowiązków. PZS powinien zatem zapewnić warunki dla sprawnego i obiektywnego wyłączenia z orzekania w sprawie dyscyplinarnej tych członków organu, w przypadku których pojawił się konflikt interesów. Powinni oni mieć również możliwość jego zgłoszenia samodzielnie. Równie istotne co bezstronność członków organu dyscyplinarnego jest ich właściwe przygotowanie merytoryczne do wykonywania zadań. Stąd muszą oni posiadać niezbędne umiejętności i wiedzę do oceny dowodów w postępowaniu oraz do podejmowania i właściwego uzasadniania decyzji.

Przyjęte przez PZS standardy postępowania dyscyplinarnego powinny też określać w sposób precyzyjny zasady odpowiedzialności członków władz tych związków, w tym tryb odwoływania członków zarządu

Wytyczne tego obszaru dotyczą takich zagadnień, jak:

- warunki postępowania dyscyplinarnego (regulamin dyscyplinary),
- niezawisłość organów orzekających o odpowiedzialności dyscyplinarnej,
- niezależność i kompetencje członków organów dyscyplinarnych,
- odpowiedzialność i odwoływanie członków zarządu PZS.

KATALOG WYTYCZNYCH OBSZARU

Nr	Treść wytycznej	Efekt realizacji Sposób weryfikacji
WYTYCZNE BEZWZGLĘDNI WIĄŻĄCE		
10B1	<p>PZS ustanawiania w formie regulaminu dyscyplinarnego reguły dyscyplinarne odnoszące się do organizowanego przez siebie współzawodnictwa, z wyłączeniem tych, dotyczących dopingu w sporcie</p> <p><i>Komentarz do wytycznej 10B1:</i> Stanowienie reguł dyscyplinarnych przez PZS jest wyłącznym prawem PZS, zgodnie z ustawą o sporcie. Jest też jednak obowiązkiem PZS, ponieważ zapewnia z jednej strony uczciwość organizowanego przez niego współzawodnictwa sportowego, z drugiej zaś daje osobom poddanym odpowiedzialności dyscyplinarnej gwarancje uczciwego postępowania. Regulamin dyscyplinary określa w szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> – podmioty podlegające odpowiedzialności dyscyplinarnej, – czyny zagrożone odpowiedzialnością dyscyplinarną, – rodzaje kar dyscyplinarnych, – organy dyscyplinarne i ich kompetencje, – tryb postępowania dyscyplinarnego oraz – zasady postępowania dyscyplinarnego. <p>Regulamin powinien zapewniać obwinionemu m.in. prawo do osobistego udziału w postępowaniu lub prawo do bycia reprezentowanym przez przedstawiciela. Choć ustawa o sporcie nie określa obecnie, jaki organ jest właściwy do uchwalenia regulaminu dyscyplinarnego, zasadnym jest, aby zadanie to statut PZS przypisywał walnemu zgromadzeniu członków lub delegatów.</p>	regulamin dyscyplinary
10B2	<p>Postępowanie dyscyplinarne w PZS jest dwuinstancyjne</p> <p><i>Komentarz do wytycznej 10B2:</i> Wytyczna oznacza, że w strukturze związku istnieje możliwość zaskarżenia wydanej decyzji dyscyplinarnej.</p>	statut lub regulamin dyscyplinary
10B3	<p>W PZS funkcjonują organy właściwe do rozstrzygania w sprawach dyscyplinarnych (I i II instancji)</p> <p><i>Komentarz do wytycznej 10B3:</i> Jurysdykcja organów dyscyplinarnych PZS obejmuje wszystkie sprawy dyscyplinarne dotyczące organizowanego przez nie współzawodnictwa, za wyjątkiem spraw dyscyplinarnych o doping w sporcie. Struktura oraz nazewnictwo organów dyscyplinarnych zależy od poszczególnych związków. Dopuszczalna jest zarówno sytuacja, gdy w związku działają dwa odrębne organy, jak i jeden organ dwuizbowy. Mniej pożądaną sytuacją jest występowanie zarządu w roli organu odwoławczego, z uwagi na zagrożenie dla bezstronności</p>	statut lub regulamin dyscyplinary

	<i>postępowania dyscyplinarnego oraz brak odpowiedniej wiedzy oraz doświadczenia po stronie członków zarządu.</i>	
10B4	Organy dyscyplinarne PZS są niezawisłe	statut lub regulamin dyscyplinarny
	<i>Komentarz do wytycznej 10B4: Organy dyscyplinarne nie podlegają zarządowi PZS i nie są przed nim odpowiedzialne, chyba że to zarząd jest organem odwoławczym. Nie oznacza to jednak, że zarząd nie może powoływać członków organów dyscyplinarnych.</i>	
10B5	Członkowie organów dyscyplinarnych PZS są niezawisli w wykonywaniu swoich funkcji	statut lub regulamin dyscyplinarny
	<i>Komentarz do wytycznej 10B5: Wytyczna oznacza, że członkowie organów dyscyplinarnych związku nie mogą być w żaden sposób związani (np. małżeństwem, pokrewieństwem lub powinowactwem do drugiego stopnia, przysposobieniem, opieką lub kuratelą) z członkami zarządu związku, ani też osobami obwinionymi w postępowaniu dyscyplinarnym. Wyjątkiem będzie sytuacja, w której to zarząd pełni rolę organu odwoławczego. Członkowie organów dyscyplinarnych PZS są poddani polityce związku w zakresie konfliktów interesów. Oznacza to konieczność wyłączenia ich z orzekania w sprawie w przypadku zidentyfikowania takiego konfliktu lub innej okoliczności powodującej brak bezstronności (w inicjatywy samego członka, innego przedstawiciela związku lub osoby trzeciej).</i>	
10B6	Członkami organów dyscyplinarnych PZS są osoby przygotowane do wykonywania swoich funkcji	regulamin dyscyplinarny
	<i>Komentarz do wytycznej 10B6: Rekrutacja do organów dyscyplinarnych powinna być niezwykle rzetelna. Ich członkowie muszą bowiem posiadać umiejętności, wiedzę i doświadczenie niezbędne do właściwej oceny dowodów i orzekania o odpowiedzialności dyscyplinarnej. Przynajmniej połowę członków stanowić muszą osoby z wykształceniem prawniczym.</i>	
10B7	PZS gwarantuje możliwość zaskarżenia ostatecznej decyzji dyscyplinarnej do Trybunału Arbitrażowego ds. Sportu przy PKOI	regulamin dyscyplinarny
ZALECENIA I DOBRE PRAKTYKI		
10Z1	Organ orzekający w postępowaniu dyscyplinarnych jest rozdzielony funkcjonalnie od organu prowadzącego dochodzenie w sprawie dyscyplinarnej	statut lub regulamin dyscyplinarny
10Z2	PZS powołuje rzecznika dyscyplinarnego	akt powołania rzecznika dyscyplinarnego
	<i>Komentarz do wytycznej 10Z1-10Z2: Organ orzekający w postępowaniu dyscyplinarnych odpowiada za ocenę dowodów w sprawie, ustalenie odpowiedzialności dyscyplinarnej osoby obwinionej oraz ewentualnie orzeczenie adekwatnej do przewinienia kary dyscyplinarnej. Nie jest natomiast zadaniem organu prowadzenie postępowania wyjaśniającego (dochodzenia) w sprawie dyscyplinarnej. W tym celu powinno się powołać w związku rzecznika dyscyplinarnego.</i>	
10Z3	PZS prowadzi działania informacyjne w stosunku do swoich członków (klubów), informując o przyjętych w związku zasadach i trybie odpowiedzialności dyscyplinarnej, tak aby zdawali sobie sprawę z istniejących wobec nich oczekiwań oraz konsekwencji nieprzestrzegania przepisów	
10Z4	PZS organizuje szkolenia dla zawodników, trenerów, sędziów oraz innych osób poddanych związkowej odpowiedzialności dyscyplinarnej, celem zapoznania ich z zasadami i trybem odpowiedzialności dyscyplinarnej, tak aby zdawali sobie sprawę z konsekwencji nieprzestrzegania przepisów	

Komentarz do wytycznych 10Z3-10Z4:

Określone w wytycznych działania i szkolenia nie muszą mieć charakteru odrębnych inicjatyw. Przekazywanie informacji i podnoszenie świadomości może odbywać się w ramach już prowadzonych programów i przedsięwzięć edukacyjnych (np. o konsekwencjach dyscyplinarnych ustawiania zawodów sportowych można informować podczas szkoleń z zakresu przeciwdziałania korupcji w sporcie).

Obszar #11: Polityka oparta na faktach

Gromadzone, ale także odpowiednio przetwarzane informacje i dane wspierają efektywność podejmowanych decyzji, pomagają stawiać realistyczne i mierzalne cele oraz dobierać odpowiednie narzędzia ich realizacji. Dzięki wykorzystaniu faktów przy podejmowaniu decyzji, zarządowi łatwiej jest też argumentować i komunikować dane rozstrzygnięcia, co też wzmacnia transparentność jego działania, czyniąc decyzje bardziej obiektywnymi w odbiorze. Podejmowanie decyzji na podstawie „twardych” danych zwiększa również efektywność dysponowania zasobami własnymi PZS, w tym finansowymi. Wykorzystywanie dostępnych informacji w taki sposób jest istotną częścią zarządzania strategicznego (por. obszar #2).

Fakty w rozumieniu niniejszego dokumentu odnoszą się do szeroko pojętych informacji i danych gromadzonych przez PZS, których rolą jest wspieranie procesu decyzyjnego władz związku. Przykładami takich faktów mogą być wszelkiego rodzaju rejestry, statystyki, wnioski z badań czy też dobre praktyki.

Kwestia prowadzenia i upowszechniania polityki opartej na faktach stanowi przedmiot zainteresowania dokumentów strategicznych i programowych MSiT. Dowodzą one, że w niemal każdym sporcie, w którym działa PZS, brak jest dostatecznych narzędzi pozwalających na rzetelne opisanie jego zasięgu. Brakuje bowiem możliwości jednoznacznego określenia liczby zawodników uprawiających poszczególne sporty, jak również działających w nich klubów, co znacznie utrudnia strategiczne zarządzanie oraz prowadzenie polityki opartej na faktach.

Z *Analizy działalności PZS w sportach olimpijskich* wynika, że związki najczęściej deklarują prowadzenie następujących ewidencji: zawodników, trenerów, instruktorów, sędziów oraz klubów. Niektóre PZS prowadzą również inne rejestry, wspierające działania danego związku. Obecnie dane zawarte w ewidencjach aktualizowane są z różną częstotliwością, od miesiąca do nawet roku. Zdiagnozowanym problemem są również błędy metodologiczne w zbieraniu informacji, związane przykładowo z tworzeniem ewidencji zawodników, których klasyfikowano w poszczególnych latach w różny sposób, co uniemożliwia obserwację trendu, a także możliwość porównywania danych pomiędzy związkami.

Istotnym narzędziem pozyskiwania informacji o sytuacji w danym sporcie jest prowadzenie badań i analiz. Jednym z zadań zarządu powinno być zatem identyfikowanie obszarów, co do których konieczne jest pozyskanie rzetelnej i usystematyzowanej wiedzy. Ma ona następnie posłużyć do właściwego zaplanowania działań poprawiających funkcjonowanie tego obszaru. Badania mogą być realizowane przez zewnętrzne, specjalistyczne firmy lub przez sam związek.

Sposobem pozyskiwania informacji wspierających zarządzanie związkiem mogą być też dobre praktyki pochodzące z innych PZS, albo z zagranicy. Sprawdzone sposoby



W konkluzjach Rady UE z 2012 r. wskazano, że gromadzenie różnorodnych danych powiązanych ze sportem i ich wykorzystywanie w trakcie formułowania polityk w obszarze sportu może podnieść ich jakość

działania są bowiem argumentem przemawiającym za podejmowaniem analogicznych działań optymalizacyjnych w podobnym środowisku. Wdrażanie rozwiązań, których skuteczności dowiedziono w innej organizacji, pozwala minimalizować ryzyka oraz skraca czas ich implementacji. Stworzenie odpowiednich narzędzi w zakresie pozyskiwania dobrych praktyk może więc przynieść PZS duże korzyści.

Wytyczne tego obszaru dotyczą takich zagadnień, jak:

- prowadzenie rejestrów,
- wykorzystywanie badań w procesie decyzyjnym i szkoleniowym,
- pozyskiwanie i wykorzystanie dobrych praktyk.

KATALOG WYTYCZNYCH OBSZARU

Nr	Treść wytycznej	Efekt realizacji Sposób weryfikacji
WYTYCZNE BEZWZGLĘDNI WIĄŻĄCE		
11B1	Prowadzenie przez PZS rejestru zawodników biorących udział we współzawodnictwie sportowym organizowanym przez związek	rejestr zawodników, licencje zawodnicze
11B2	Prowadzenie przez PZS rejestru trenerów prowadzących szkolenie w związku lub w klubach biorących udział we współzawodnictwie sportowym organizowanym przez związek	rejestr trenerów, licencje trenerskie
11B3	Prowadzenie przez PZS rejestru instruktorów prowadzących szkolenie w związku lub w klubach biorących udział we współzawodnictwie sportowym organizowanym przez związek	rejestr instruktorów, licencje instruktorskie
11B4	Prowadzenie przez PZS rejestru sędziów zaangażowanych we współzawodnictwo sportowe organizowane przez związek	rejestr sędziów, licencje sędziowskie
11B5	Prowadzenie przez PZS rejestru klubów – członków PZS lub biorących udział we współzawodnictwie sportowym organizowanym przez związek	rejestr klubów, licencje klubowe
11B6	Gromadzenie przez PZS informacji o kluczowej infrastrukturze sportowej w danym sporcie	rejestr infrastruktury sportowej
11B7	PZS prowadzi ewidencję działających w danym sporcie oddziałów sportowych, szkół sportowych, oddziałów mistrzostwa sportowego, ośrodków szkolenia sportowego młodzieży oraz szkół mistrzostwa sportowego	ewidencja placówek szkolenia sportowego młodzieży
<p><i>Komentarz do wytycznych 11B1-11B7:</i> <i>Każdy PZS powinien prowadzić wymienione wykazy (rejestry, systemy licencyjne) w sposób rzetelny i zgodnie z przyjętą jednolitą metodologią. Zakłada ona regularną aktualizację danych w rejestrach (nie rzadziej niż raz na kwartał) oraz usuwanie danych historycznych (np. danych zawodników, którzy zakończyli karierę i nie biorą już udziału we współzawodnictwie sportowym). Aby prowadzenie rejestrów było rzetelne można je powiązać z systemem licencyjnym.</i></p>		
11B8	PZS bierze udział w badaniach społecznych i statystycznych realizowanych przez lub na zlecenie Ministerstwa	raporty z badań, informacje od wykonawców
<p><i>Komentarz do wytycznej 11B8:</i> <i>Ministerstwo realizuje każdego roku plan badań i analiz w obszarze sportu. Część z zaplanowanych badań i analiz wykonywanych jest samodzielnie przez Ministerstwo.</i></p>		

Pozostałe są zlecane wyspecjalizowanym wykonawcom. PZS, które nie wezmą udziału w badaniach Ministerstwa, pomimo pisemnego powiadomienia w tej sprawie, nie zrealizują powyższej wytycznej. Forma udziału PZS w badaniu uzależniona jest od jego charakteru i może polegać na promocji badania w środowisku danego sportu, włączeniu w nie pracowników związku lub zawodników, w tym bezpośrednio w badania ankietowe lub grupy fokusowe czy na przekazywaniu informacji na potrzeby wykonawców realizujących badanie.

11B9	PZS wspomaga proces treningowy/szkoleniowy wynikami projektów badawczych oraz badań diagnostycznych	wyniki (sprawozdania) z realizacji badań, harmonogram badań, roczne sprawozdanie z działalności PZS
------	---	---

*Komentarz do wytycznej 11B9:
Każdy PZS jest zobowiązany prowadzić badania diagnostyczne zawodników oraz co najmniej raz w ciągu 3 lata uczestniczyć w projekcie badawczym prowadzonym we współpracy z instytutem badawczym lub uczelnią w Polsce lub zagranicą. Wyniki projektów badawczych oraz badań diagnostycznych powinny być udostępniane przez PZS IS-PIB oraz prezentowane podczas narad i konferencji trenerskich.*

WYTYCZNE WIĄŻĄCE WARUNKOWO

11W1	PZS współpracuje z IS-PIB w realizacji projektów badawczych	sprawozdania z projektów badawczych IS-PIB
------	---	--

*Komentarz do wytycznej 11W1:
Wytyczna adresowana do PZS, które w ciągu ostatnich trzech lat otrzymały średniorocznie dotacje MSiT w wysokości co najmniej 5 mln zł. Każdy taki PZS co najmniej raz na 5 lat powinien uczestniczyć w jednym z projektów badawczych prowadzonych przez IS-PIB, a finansowanych przez MSiT.*

ZALECENIA I DOBRE PRAKTYKI

11Z1	Zarząd PZS identyfikuje obszary funkcjonowania związku (sportu, w którym PZS działa), które wymagają pogłębionej analizy i planuje związane z tymi obszarami badania i analizy (zlecane lub własne)	plan badań i analiz
11Z2	PZS prowadzi badania i analizy wspomagające proces decyzyjny	raporty z badań wyniki analiz
11Z3	PZS wykorzystuje wyniki badań i analiz do usprawnienia prowadzonych działań lub zainicjowania nowych (w procesie decyzyjnym)	uzasadnienia rozstrzygnięć zarządczych
11Z4	Wykorzystanie członkostwa w międzynarodowych organizacjach sportowych do wymiany wiedzy i doświadczeń	
11Z5	Pozyskiwanie dobrych praktyk w ramach wizyt studyjnych, w tym międzynarodowych	
11Z6	Udział w konferencjach międzynarodowych w celu zaznajomienia się z aktualnymi trendami i dobrymi praktykami	
11Z7	Wykorzystywanie sprawdzonych rozwiązań i dobrych praktyk funkcjonujących w innych PZS w różnych zakresach działania (np. rozwiązań organizacyjnych, prawnych, szkoleniowych czy finansowych)	
11Z8	Wykorzystywanie krajowych i międzynarodowych rekomendacji i opisów dobrych praktyk, w tym tworzonych przez organizacje międzynarodowe, jak Rada Europy czy Światowa Organizacja Zdrowia	

Obszar #12: Zawodnik i trener w polityce związku



*Niemal każda międzynarodowa federacja sportowa, a także **MKOl** czy **WADA**, posiadają komisje zawodnicze, które reprezentując sportowców, zapewniają ich uczestnictwo w procesie decyzyjnym*

PZS, podobnie jak inne organizacje, powinny rozwijać współpracę ze wszystkimi grupami interesariuszy. Istotną rolę odgrywają w tym kontekście zwłaszcza zawodnicy i trenerzy, i to właśnie oni powinni być priorytetem w polityce związku. Odpowiednie pozycjonowanie zawodników i trenerów przez związek wpływa na takie kwestie, jak uczestnictwo tych grup w procesach decyzyjnych w związku, czy polityka zatrudniania trenerów, a także podnoszenia ich kwalifikacji oraz wspierania zawodników w łączeniu przez nich sportu z nauką, pracą lub życiem rodzinnym.

Obecnie rola trenera i zawodnika w polityce związku bywa marginalizowana. Z *Analizy działalności PZS w sportach olimpijskich* wyłania się obraz związków jako organizacji, które nie realizują zasady partycypacyjności. Kluby i trenerzy zarzucają PZS „odgórne” narzucanie decyzji bez poddawania ich konsultacjom z zainteresowanymi stronami. Stąd autorzy badania postulują, aby PZS były bardziej aktywne w pozyskiwaniu opinii trenerów i zawodników na temat podejmowanych decyzji oraz kierunków rozwoju danego sportu i by stosowały w tym celu różne środki komunikacji.

Polityka związku wobec trenerów przejawia się także w działaniach na rzecz kształcenia i podnoszenie ich kompetencji. Na PZS spoczywa odpowiedzialność za takie działania m.in. w ramach wymiany dobrych praktyk i doskonalenia zawodowego trenerów w danym sporcie. W *obszarze #8 Kadry dla sportu* poruszono już kwestie wprowadzenia przez PZS autonomicznych systemów licencyjnych dla trenerów. Kształcenie ustawiczne mogłoby w nich stanowić wymóg dla podtrzymania uzyskanych uprawnień.

PZS, poza stworzeniem systemów licencyjnych, powinny same oferować trenerom możliwości doskonalenia zawodowego lub wspierać ich w uczestnictwie w kursach czy szkoleniach organizowanych przez podmioty zewnętrzne, w tym zagraniczne. Choć *Analiza działalności PZS w sportach olimpijskich* wskazuje, że trenerzy są na ogół zadowoleni z warunków doskonalenia zawodowego stwarzanych im przez PZS, to jednak sytuacja w tym zakresie kształtuje się odmiennie w każdym ze związków.

Innym ważnym aspektem polityki związku wobec trenerów jest kwestia podstaw formalno-prawnych zatrudniania opiekunów kadry narodowej przez poszczególne PZS. W wielu przypadkach trenerzy kadry (zwłaszcza kadr młodzieżowych i juniorskich) są zatrudniani przez związki na podstawie umów cywilno-prawnych. Powoduje to u nich brak pewności zatrudnienia, co z kolei wpływa na częste zmiany trenerów kadr narodowych, które mogą zaburzać proces szkolenia oraz wpływać na osiągnięte przez zawodników wyniki. Problem ten był podnoszony w *Analizie działalności PZS w sportach olimpijskich*, gdzie autorzy badania rekomendują ustabilizowanie zatrudnienia trenerów w PZS.

Jednym z elementów wspierania zawodników przez związki jest promowanie kariery dwutorowej, czyli rozwiązań polegających na zapewnianiu zawodnikom równoległej ścieżki edukacyjnej lub zawodowej, umożliwiającej płynne wejście na rynek pracy po

zakończeniu kariery sportowej. PZS powinien prowadzić w tym zakresie działania uświadamiające, zwracając zawodnikom uwagę na to, że ich kariera sportowa ma ograniczony horyzont czasowy, a tym samym konieczne jest planowanie dalszego, „pozasportowego” życia zawodowego. Ponadto PZS, planując kalendarz zawodów i zgrupowań, zwłaszcza dla młodych zawodników, powinien brać pod uwagę perspektywę roku szkolnego i akademickiego, aby ułatwiać młodym sportowcom godzenie nauki i kariery sportowej. „Duże” PZS powinny z kolei prowadzić własne programy kariery dwutorowej dla sportowców.

PZS winny także w swojej polityce uwzględnić zagadnienia związane z ochroną zawodników przed zagrożeniami, takimi jak stosowanie względem nich substancji zabronionych w sporcie, które dodatkowo mogą być szkodliwe dla zdrowia, czy przed wykorzystywaniem ekonomicznym zawodników. Szczególną uwagę należy też zwrócić na kwestię ochrony nietykalności fizycznej i psychicznej zawodników, w tym przede wszystkim przed molestowaniem. Ważne jest także wypracowanie odpowiednich procedur zapewniających zawodnikom możliwość uczestniczenia w zawodach sportowych, przeprowadzanych w bezpieczny dla ich życia oraz zdrowia sposób.

Wytyczne tego obszaru dotyczą takich zagadnień, jak:

- konsultacje z zawodnikami i trenerami,
- kształcenie i podnoszenie kwalifikacji trenerów,
- program kariery dwutorowej,
- zatrudnianie trenerów w PZS,
- polityka w zakresie ochrony zawodników przed zagrożeniami.

KATALOG WYTYCZNYCH OBSZARU

Nr	Treść wytycznej	Efekt realizacji Sposób weryfikacji
WYTYCZNE BEZWZGLĘDNIEM WIAŻĄCE		
12B1	PZS promuje koncepcję kariery dwutorowej wśród zawodników i trenerów	działania informacyjne, szkolenia, roczne sprawozdanie z działalności PZS
<p><i>Komentarz do wytycznej 12B1:</i> <i>PZS jest obowiązany podejmować działania informacyjne, w tym w ramach bieżącej współpracy z zawodnikami i trenerami, dotyczące kariery dwutorowej. Dopuszczalne są wszelkie formy informowania, od szkoleń, poprzez materiały informacyjne (np. broszury), po komunikację elektroniczną i wykorzystanie portali społecznościowych. Celem działań informacyjnych powinno być zwrócenie uwagi zawodników i trenerów na konieczność łączenia treningu sportowego z nauką, a następnie pracą. Niezbędne jest dokumentowanie takich działań w dowolnej formie, umożliwiającej weryfikację realizacji wytycznej przez związek.</i></p>		
12B2	Planując zgrupowania i krajowe zawody mistrzowskie (zwłaszcza w sporcie młodzieżowym), PZS bierze pod uwagę kalendarz szkolny i akademicki	program zgrupowań i zawodów
12B3	PZS zapewnia udział trenerów kadry narodowej w szkoleniach organizowanych w ramach Akademii Trenerskiej finansowanej ze środków MSiT	lista obecności podczas szkoleń Akademii Trenerskiej

12B4	W systemie licencji dla trenerów w danym sporcie znajduje się wymóg ciągłego doskonalenia zawodowego	podręcznik licencyjny lub warunki systemu licencyjnego
12B5	PZS przynajmniej raz do roku organizuje konferencje trenerskie celem wymiany dobrych praktyk i doświadczeń	roczne sprawozdanie z działalności PZS
<p><i>Komentarz do wytycznych 12B3-12B5:</i> PZS powinien prowadzić działania na rzecz podnoszenia kompetencji trenerów danego sportu. Program takich działań może obejmować przeprowadzanie szkoleń, organizację wizyt studyjnych i stażów lub ułatwianie wymiany dobrych praktyk pomiędzy trenerami czy upowszechnianie materiałów edukacyjnych wśród trenerów. W celu zwiększenia motywacji trenerów do ciągłego doskonalenia, należy uzależnić otrzymanie licencji od uczestnictwa w szkoleniach, kursach, stażach, wizytach studyjnych itp.</p>		
12B6	W PZS działają komisja zawodnicza i rada trenerska	statut lub roczne sprawozdanie z działalności PZS
12B7	Decyzje dotyczące kierunków rozwoju danego sportu są konsultowane ze środowiskiem trenerów i zawodników, a z trenerami dodatkowo decyzje odnoszące się do procesu szkoleniowego	raport z konsultacji strategii rozwoju danego sportu, decyzje dotyczące spraw szkoleniowych
<p><i>Komentarz do wytycznych 12B6-12B7:</i> Trenerzy i zawodnicy powinni posiadać w strukturze PZS swoje przedstawicielstwo, a wszelkie dotyczące ich decyzje powinny być podejmowane po konsultacjach z zainteresowanymi środowiskami. Dotyczy to przede wszystkim decyzji strategicznych, odnoszących się do kierunków rozwoju danego sportu, a także indywidualnych decyzji szkoleniowych. Ułatwienie, zwłaszcza w tym pierwszym zakresie, może stanowić powołanie w strukturze PZS komisji zawodniczej i rady trenerskiej, które będą głosem trenerów i zawodników w polityce związku.</p>		
12B8	PZS ubezpiecza zawodnika kadry narodowej od następstw nieszczęśliwych wypadków w uprawianym sporcie	ubezpieczenie zawodnika
WYTYCZNE WIĄŻĄCE WARUNKOWO		
12W1	PZS przyjmuje i wdraża program kariery dwutorowej dla zawodników	program kariery dwutorowej
<p><i>Komentarz do wytycznej 12W1:</i> Wytyczne odnoszą się do związków sportowych, które w ciągu ostatnich trzech lat otrzymały średniorocznie dotacje MSiT w wysokości co najmniej 5 mln zł.</p>		
ZALECENIA I DOBRE PRAKTYKI		
12Z1	PZS prowadzi działania na rzecz podnoszenia kompetencji trenerów w danym sporcie	program lub polityka podnoszenia kwalifikacji trenerów
12Z2	PZS, organizując imprezy sportowe, dba o zachowanie najwyższych standardów bezpieczeństwa, szczególnie w przypadku masowych imprez sportowych	
12Z3	PZS powinny posiadać regulacje dotyczące działalności agentów sportowych w danym sporcie	
12Z4	Trenerzy kadr narodowych powinni być zatrudniani przez PZS na podstawie umów o pracę	

12Z5	PZS realizuje działania informacyjne i wdraża polityki mające służyć ochronie nieetykalności fizycznej i psychicznej zawodnika	polityka w zakresie ochrony nieetykalności zawodników
------	--	---

Jak powstał Kodeks?

Metodologia prac

W listopadzie 2016 r. Minister Sportu i Turystyki powołał zespół roboczy składający się z pracowników MSiT, którego zadaniem było opracowanie dokumentu zawierającego zasady dobrego zarządzania dla PZS. W lutym 2017 r. przedstawiona została koncepcja i założenia tego dokumentu, a następnie zespół przygotował jego projekt pt. *Kodeks dobrego zarządzania dla PZS*. Został on przekazany do uzgodnień w Ministerstwie w październiku 2017 r., a następnie skierowany do konsultacji z różnymi grupami interesariuszy. O zakresie tych uzgodnień i konsultacji stanowi kolejny podrozdział Kodeksu.

Niniejszy Kodeks jest pierwszym polskim dokumentem, który zawiera katalog precyzyjnych wytycznych dotyczących zarządzania najważniejszymi organizacjami sportowymi w naszym kraju, jakimi są PZS. Kodeks został przygotowany w oparciu o zasady dobrego zarządzania w sporcie, zalecane w dokumentach przyjętych przez międzynarodowe organizacje sportowe, z MKOl na czele. Przygotowując Kodeks, dokonano również przeglądu podobnych dokumentów funkcjonujących na poziomie centralnym w innych krajach, przede wszystkim europejskich. Odniesienia do tych dokumentów można znaleźć we wprowadzeniu oraz w poszczególnych obszarach wytycznych, zdefiniowanych w niniejszym Kodeksie.

Kodeks odnosi się do wszystkich najważniejszych zagadnień dobrego zarządzania poruszonych w analogicznych dokumentach międzynarodowych. Jednak jego struktura i sama treść wytycznych w nim zawartych wynika przede wszystkim z doświadczeń Ministerstwa, w tym w zakresie bieżącej współpracy z PZS oraz z wniosków z badania *Analiza działalności PZS w sportach olimpijskich*, a także z przepisów regulujących sytuację prawną PZS w Polsce i wyników kontroli prowadzonych na przestrzeni lat w związkach.

Zasady i wytyczne zawarte w Kodeksie zostały opracowane w zgodzie z obowiązującymi w Polsce przepisami prawa. Podstawy funkcjonowania PZS określa ustawa o sporcie. Ponadto, do najważniejszych aktów prawnych regulujących obszary objęte Kodeksem należą:

- Prawo o stowarzyszeniach,
- ustawa o rachunkowości,
- ustawa o zwalczaniu dopingu w sporcie,
- ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie,
- ustawa z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych,
- ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych,
- ustawa z dnia 19 listopada 2009 r. o grach hazardowych.

Uzgodnienia i konsultacje

Koncepcja i założenia Kodeksu, w tym sformułowane zasady ogólne oraz obszary tematyczne, w ramach których docelowo pogrupowano wytyczne, zostały przedstawione członkom Społecznej Rady Sportu podczas posiedzenia 22 marca 2017 r. Natomiast projekt dokumentu, po zakończeniu uzgodnień w Ministerstwie, zaprezentowano Radzie 11 grudnia 2017 r.

Społeczna Rada Sportu to organ opiniodawczo-doradczy MSiT, powołany na podstawie zarządzenia nr 1 Ministra Sportu i Turystyki z 12 stycznia 2016 r. (Dz. Urz. MSiT. poz. 1 oraz poz. 21). Aktualnie w skład Rady wchodzi m.in. byli sportowcy, trenerzy, menedżerowie, lekarze, prawnicy oraz samorządowcy, a więc kluczowi interesariusze w obszarze sportu.

Kodeks został udostępniony do wiadomości publicznej 15 grudnia 2017 r. i przekazany do konsultacji z PKOl oraz Polskim Komitetem Paraolimpijskim.

Harmonogram i mechanizm wdrażania

Charakter Kodeksu został opisany w jego części zatytułowanej „*Czym jest Kodeks?*”. Jest on, dla przypomnienia, narzędziem pozalegisłacyjnym i nie ma mocy wiążącej jak przepisy prawa powszechnego. Adresatami Kodeksu są wszystkie PZS, które mają zamiar korzystać ze wsparcia ze środków publicznych w postaci dotacji na realizację zadań publicznych zlecanych przez MSiT.

Dofinansowanie realizacji przez PZS zadań publicznych ze środków MSiT odbywa się na podstawie umów, a te zawierane są z PZS w oparciu o ogłaszane uprzednio przez Ministerstwo stosowne programy (ustanawiane decyzją MSiT). Ilekroć zatem program uzależnia zawarcie z PZS umowy dotacyjnej lub wysokość dotacji od realizacji wytycznych określonych w Kodeksie, Kodeks ten ma zastosowanie do PZS zainteresowanych pozyskaniem w ten sposób środków publicznych.

Zakres wytycznych, które muszą spełniać PZS składające ofertę realizacji zadania publicznego, może różnić się w zależności od programu lub być różny w każdym roku, na jaki ogłasza się program. Oznacza to, że poszczególne wytyczne będą wprowadzane do PZS stopniowo, tak by w ciągu kilku najbliższych lat zakończyć proces całkowitej implementacji Kodeksu. Zakres wytycznych obowiązujących PZS w danym roku określa zatem każdorazowo właściwy program.

Biorąc powyższe pod uwagę, Kodeks nie obowiązuje samodzielnie, a jedynie w związku z ogłaszanymi programami przewidującymi dofinansowanie zadań realizowanych przez PZS. Sam Kodeks wchodzi natomiast w życie, co rozumieć należy jako możliwość jego wykorzystania na potrzeby poszczególnych programów, natychmiast po jego ogłoszeniu (zakomunikowaniu) przez MSiT.

Przewiduje się, że pierwsze programy wykorzystujące posiłkowo Kodeks do oceny ofert PZS na realizację zadań publicznych będą ogłoszone na rok 2019.

Monitorowanie i ocena realizacji

Monitorowanie i ocena realizacji Kodeksu to proces, na który w istocie składają się dwa działania, z których jedno ma charakter bieżący, a drugie zarządczo-planistyczny. W obu przypadkach będzie on jednak polegał na sprawdzeniu, czy i w jaki sposób PZS stosują wytyczne zawarte w niniejszym dokumencie. Narzędziem pomocnym w przeprowadzeniu tego procesu będą efekty realizacji zidentyfikowane dla większości wytycznych.

Proces monitorowania i oceny realizacji wytycznych będzie w pierwszej kolejności prowadzony na potrzeby oceny kwalifikowalności poszczególnych PZS do ogłaszanych przez Ministerstwo programów. Innymi słowy, aby uznać, czy dany PZS może otrzymać dotację MSiT na realizację zadań publicznych lub czy może ją otrzymać w określonej wysokości (w zależności od brzmienia programu), sprawdzona zostanie realizacja przez ten PZS wytycznych zawartych w Kodeksie. Na potrzeby tego procesu wykorzystane zostaną przede wszystkim wytyczne, dla których określono efekty realizacji. Tak rozumiane monitorowanie i ocenę realizacji prowadzi każdorazowo komórka organizacyjna Ministerstwa przyznająca dotację. Jednak ze względów praktycznych, aby nie powtarzać raz przeprowadzonego procesu oceny, wiążący będzie wynik pierwszej z nich, przeprowadzonej przez Departament Sportu Wyczynowego. Nie oznacza to jednak, że departament ten będzie odpowiedzialny za weryfikację każdej wytycznej. W proces oceny będą włączone również pozostałe komórki organizacyjne Ministerstwa, zgodnie z ich właściwością.

Procesem o dłuższej perspektywie czasowej oraz o innym charakterze jest monitorowanie, a bardziej ocena realizacji Kodeksu, rozumiana jako określenie efektywności zastosowania Kodeksu, a więc narzędzia służącego poprawie jakości zarządzania w PZS. Proces ten jest też związany z monitorowaniem realizacji dokumentów strategicznych MSiT i należy on do kompetencji Biura Ministra.

Pierwszy z opisanych procesów nie wymaga sporządzania dokumentów sprawozdawczych. Z kolei dla drugiego przewidziane jest działanie ewaluacyjne w formie oceny ex post, a także coroczne czynności sprawozdawcze związane z oceną wdrożenia Kodeksu jako narzędzia realizacji dokumentów strategicznych MSiT.

Bibliografia i odesłania

I. Dokumenty międzynarodowe:

A) Dokumenty ruchu sportowego:

- *Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement*, konkluzje z seminarium MKOI dotyczącego autonomii ruchu sportowego i olimpijskiego, zorganizowanego w lutym 2008 r.
https://stillmed.olympic.org/Documents/Conferences_Forum_and_Events/2008_seminar_autonomy/Basic_Universal_Principles_of_Good_Governance.pdf
- *Kodeks Etyki MKOI*
https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/Code-of-Ethics/2016/Book-Code-of-Ethics-2016.pdf#_ga=1.54118952.1065238882.1489585116

B) Dokumenty UE:

- *Biała księga na temat sportu*
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52007DC0391&from=PL>
- *Zasady dobrego zarządzania w sporcie*, Zespół Ekspertów Komisji Europejskiej, Opracowanie nr 2, wrzesień 2013 r.
http://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/policy_documents/xg-gg-201307-dlvrb12-sept2013.pdf
- *Konkluzje Rady i przedstawicieli rządów państw członkowskich zebranych w Radzie w sprawie wzmocnienia uczciwości, przejrzystości i dobrego zarządzania w odniesieniu do dużych imprez sportowych*, OJ C 212, 14.6.2016
[http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016XG0614\(03\)&from=PL](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016XG0614(03)&from=PL)

C) Dokumenty innych organizacji międzynarodowych:

- *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, listopad 2015 r.
<http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/2615021e.pdf?expires=1504357010&id=id&accname=guest&checksum=C91D45BD1A558FDB2834CEF73B1570FA>

C) Dokumenty korporacyjne:

- *Good Governance driving Corporate Performance?*, Raport Deloitte i Nyenrode, grudzień 2016 r.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/risk/deloitte-nl-risk-good-governance-driving-corporate-performance.pdf>
- *Microsoft Corporation, Corporate Governance Guidelines*
<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https://c.s-microsoft.com/en-us/CMSFiles/Corporate%20Governance%20Guidelines.docx?version=59a0b7d5-238f-5b6d-2c13-7f6d96e30272>

- *Coca-Cola Corporate Governance*
<http://www.coca-colacompany.com/our-company/leadership>
- *Starbucks Corporation Corporate Governance Principles and Practices for the Board of Directors*
<https://globalassets.starbucks.com/assets/37b9452580c5491f9f9fc60fd591377f.pdf>
- *Making Sustainable Living Commonplace – the Governance of Unilever*
https://www.unilever.com/Images/2017-governance-of-unilever_tcm244-417136_en.pdf

II. Zagraniczne kodeksy dobrego zarządzania w sporcie:

- *A Code For Sports Governance*, Sport England
https://www.sportengland.org/media/11193/a_code_for_sports_governance.pdf
- *Governance framework for the New Zealand sport and recreation sector*, Sport New Zealand
<http://www.sportnz.org.nz/assets/Uploads/3034-SNZ-Governance-Framework-hyperlinks-v2-spreads.pdf>
- *Sport Governance Principles*, Australian Sport Commission, 2012
- *Principles of Governance*, Sport Ireland
http://www.sportireland.ie/Governing_Bodies/Governance/Principles-of-Governance,
- *Código de buen gobierno de las Federaciones Deportivas Españolas*
<http://www.csd.gob.es/csd/asociaciones/1fedagclub/06Codgob>.

III. Dokumenty strategiczne i programowe:

- *Program Rozwoju Sportu do roku 2020*
<http://www.monitorpolski.gov.pl/mp/2015/989>

IV. Badania społeczne i statystyczne:

- *Analiza działalności polskich związków sportowych w sportach olimpijskich*
<https://www.msit.gov.pl/pl/sport/badania-i-analizy/sport-wyczynowy/578,Sport-wyczynowy.html>
- *Aktywność fizyczna społeczeństwa*
<https://www.msit.gov.pl/pl/sport/badania-i-analizy/aktywnosc-fizyczna-spol/575,Aktywnosc-fizyczna-spoleczenstwa.html>

V. Podręczniki i artykuły:

- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2010
- Jędrzejczyk W., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej współczesnych przedsiębiorstw* [w:] Stabryła A., Woźniak K. (red.), Fundacja UE w Krakowie, Kraków 2012
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje - metody*, WAE, Wrocław 2007
- Nadolna B., *System kontroli wewnętrznej w przedsiębiorstwie* [w:] Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Nr 16/2009
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2014