

DIAGNOZA SPORTU
W WOJEWÓDZTWIE
WARMIŃSKO-MAZURSKIM

Executive Summary

PRZYGOTOWANY PRZEZ CENTRUM WYZWAŃ SPOŁECZNYCH
UNIwersytetu warszawskiego
NA PODSTAWIE RAPORTU DIAGNOZY SYTUACJI SPORTU
W WOJEWÓDZTWIE WARMIŃSKO-MAZURSKIM



SPIS TREŚCI

1. CHARAKTERYSTYKA WOJEWÓDZTWA.....	5
2. METODOLOGIA.....	6
3. WYZWANIE PIERWSZE.....	6
4. WYZWANIE DRUGIE.....	9
5. WYZWANIE TRZECIE	10
A. RELACJE Z INNYMI SZCZEBLAMI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO	11
B. RELACJE Z DUŻYMI ORGANIZACJI SPORTOWYMI	13
6. WYZWANIE CZWARTE	20
7. PODSUMOWANIE	20

W 2013 roku Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko – Mazurskiego podjął współpracę z Uniwersytetem Warszawskim w celu stworzenia programu rozwoju sportu dla województwa. U podstaw podjętych działań legło przekonanie, że wszelkie plany strategiczne powinny być podejmowane na podstawie rzetelnej wiedzy na temat sytuacji zastanej (*evidence based policy*). Dlatego proces tworzenia planu rozpisany został na dwa lata, a pierwszym etapem wspólnej pracy urzędników i socjologów było przeprowadzenie diagnozy najważniejszych zasobów i aktorów sportowych województwa oraz panujących między nimi zależności.

Rekapitulujący zebraną wiedzę raport ma ułatwić określenie mechanizmów organizujących sport oraz otworzyć nowe perspektywy w myśleniu o jego potencjale i funkcjach społecznych. Z założenia głównym celem dokumentu jest zainicjowanie dyskusji o redefinicji działań w obszarze sportu. Integralną część diagnozy powinny stanowić bowiem konsultacje raportu z zainteresowanymi nim aktorami.

Działaniom zainicjowanym przez Samorząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego przyświecało przekonanie, że wątki sportowe przeplatają wiele obszarów aktywności społecznej i gospodarczej, stąd umiejętne zarządzanie sportem może wywrzeć znaczący wpływ na rozwój całego regionu. Urzędowi Marszałkowskiemu zależy na pełnym wykorzystaniu potencjału sportu. Również w ramach niniejszej diagnozy kwestie sportu są odnoszone do szerszych celów społecznych, takich jak profilaktyka zdrowotna, wychowanie dzieci i młodzieży, integracja społeczna, rozwój społeczny i gospodarczy regionu. Potencjalne funkcje sportu przedstawia poniższa tabela.

Tab. 1. Potencjalne funkcje sportu.

FUNKCJE SPORTU			
ZDROWIE			
PROFILAKTYKA ZDROWOTNA		PODNOSZENIE KOMFORTU ŻYCIA	
WYCHOWANIE DZIECI I MŁODZIEŻY			
KSZTAŁTOWANIE CHARAKTERU	PROMOWANIE POSTAW PROSPOŁECZNYCH	DBAŁOŚĆ O BEZPIECZEŃSTWO	EDUKACJA
INTEGRACJA SPOŁECZEŃSTWA			
PRZECIWDZIAŁANIE WYKLUCZENIU SPOŁECZNEMU	BUDOWANIE WIĘZI MIĘDZY RÓŻNYMI GRUPAMI SPOŁECZNYMI	ŁĄCZENIE POKOLEŃ	BUDOWANIE WIĘZI Z MIEJSCEM ZAMIESZKANIA
STYMULACJA GOSPODARKI			
PODTRZYMYWANIE TRADYCJI	ORGANIZACJA IMPREZ	BUDOWANIE I PROMOCJA MARKI REGIONU	TWORZENIE MIEJSC PRACY W BIZNESIE OKOŁOSPORTOWYM
PRZESTRZEŃ DO INNOWACJI			
INNOWACJE SPOŁECZNE	INNOWACJE W BIZNESIE	NOWE SPOSOBY PROWADZENIA POLITYKI SAMORZĄDOWEJ	PRZESTRZEŃ DO ZMIANY INDYWIDUALNYCH ZACHOWAŃ
SPOSÓB SPĘDZANIA CZASU WOLNEGO			

Wskazane powyżej obszary analizy i przedstawione poniżej rekomendacje są zbieżne z zaleceniami wydanej przez Komisję Europejską Białej Księgi na temat Sportu². Priorytety wskazane przez Unię Europejską to:

- **tworzenie polityk sportowych opartych na danych;**

² Biała Księga Sportu została stworzona w wyniku szerokich konsultacji z ekspertami z dziedziny sportu z całej Europy. Dokument został przyjęty przez Komisję Europejską w lipcu 2007 roku – zawiera plan działań, w którym szczególnie podkreśla się społeczne i gospodarcze znaczenie sportu. Pełna wersja dokumentu dostępna jest na stronie: <http://ec.europa.eu/sport>.

- odniesienie sportu do profilaktyki zdrowotnej, edukacji przez całe życie, aktywności obywatelskiej, integracji społecznej, zrównoważonego rozwoju, walki z rasizmem i przemocą;
- traktowanie sportu jako elementu gospodarki;
- zredefiniowanie sposobów zarządzania i organizowania sportu na każdym poziomie;
- zaangażowanie władz publicznych w zapewnienie powszechnego dostępu do sportu.

Ważne!

Raport i badanie zostały zlecone przez Samorząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego - to z poziomu tej instytucji są tworzone rekomendacje i propozycje konkretnych rozwiązań. Sytuacja sportu na danym obszarze zawsze jest jednak wypadkową działań wielu czynników, w związku z tym, część z przedstawionych rekomendacji jest możliwa do realizacji przez inne instytucje i organizacje lub (najczęściej) przez partnerstwa.

1. CHARAKTERYSTYKA WOJEWÓDZTWA

Po pierwsze, rozwój gospodarczy województwa silnie wiąże się z uwarunkowaniami wynikającymi ze środowiska przyrodniczego, a wśród branż odgrywających wiodącą rolę gospodarczą jest turystyka, w tym **turystyka związana ze sportem i aktywnością ruchową** (w szczególności sportami wodnymi).

Po drugie, mimo dochodów relatywnie mniejszych niż w innych województwach (i słabszego poziomu wykształcenia mieszkańców)³, **odsetek mieszkańców podejmujących jakąś formę aktywności ruchowej jest stosunkowo wysoki** (6. miejsce w kraju).

Po trzecie, Warmia i Mazury są regionem o **dużej gęstości organizacji pozarządowych** (liczba organizacji przypadających na 10 000 mieszkańców należy do najwyższych w Polsce), spośród których znaczącą część stanowią właśnie **organizacje sportowe**.

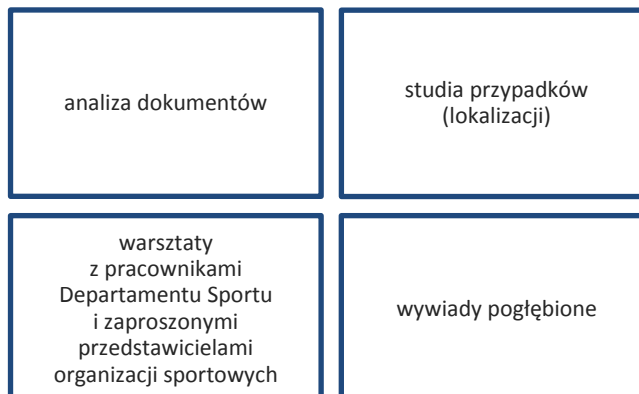
Reasumując, województwo warmińsko-mazurskie jest regionem, w którym sport powszechny ma potencjał rozwojowy, w wymiarze zarówno gospodarczym (związek z turystyką, generowanie zatrudnienia, ekonomia społeczna), jak i społecznym (aktywizacja, włączenie społeczne, tworzenie sieci). Rozwój sportu powszechnego przynosi również wymierne efekty w wymiarze zdrowia publicznego i edukacji – co zwrotnie oddziałuje na gospodarkę i społeczeństwo.

³ Te dwie zmienne są uważane za najlepsze predyktory podejmowania aktywności fizycznej.

2. METODOLOGIA

W przypadku omawianego raportu kwestia metodologii wiąże się płynnie z jednym z najważniejszych i najtrudniejszych obszarów, z którym zetknęli się badacze w analizowanym obszarze.

Rys. 1. Metody zbierania danych¹



3. WYZWANIE PIERWSZE

POZYSKIWANIE RZETELNYCH DANYCH O SYTUACJI SPORTU

Jednym z głównych wniosków przeprowadzonych badań jest konstatacja, że do efektywnego zarządzania sportem brakuje rzetelnych danych. Gromadzona wiedza jest albo rozproszona pomiędzy różnymi aktorami i polami działalności, albo kategoryzowana w sposób, który nie pozwala na wyciąganie na jej podstawie wniosków i stawianie długo i krótkofalowych celów. Określenie, co miałyby oznaczać rozwój sportu w województwie jest problematyczne, bo niezmiernie trudno jest określić poziom wyjściowy – poziom aktywności fizycznej ludności województwa, ilość zawodników (w tym seniorów), uczestników imprez, czy w różnych innych formach beneficjentów funduszy publicznych.

KONSEKWENCJE

- Sport wyczynowy - tabelaryczne zestawienia związków i klubów są często nieczytelne. Nie jest też jasne, jak wyniki punktowe przekładają się na rzeczywisty sposób działania czy efektywność zrealizowanego zadania (imprez, zajęć). Ponadto sposób zbierania danych, często w nieefektywnych programach komputerowych, nie daje możliwości obserwowania zmian zachodzących w czasie.

Klasyfikacja województw

Województwo warmińsko-mazurskie od 2009 roku notuje postęp punktowy, co jednak nie przekłada się na wyższą niż jedenasta lokatę w klasyfikacji województw.

Może to wynikać z szeregu czynników spoza poziomu województwa (np. we wszystkich regionach dotacje proporcjonalnie maleją, więc rywalizacja – choć obiektywnie na słabszym poziomie – w ramach układu pozostaje niezmienną).

- Sport powszechny - sprawozdawczości nie ma w ogóle lub pozostaje ona ułomna. Brakuje m.in. szacunków z poziomu gmin, ile osób amatorsko korzysta z oferty klubów i/lub z infrastruktury sportowej, co uniemożliwia określenie stopnia upowszechnienia sportu, a w dalszej konsekwencji – planowanie działań.
- Infrastruktura - część kosztów m.in. inwestycji sportowych jest rozporoszona np. poprzez podejmowanie projektów ze źródeł innych niż sportowe. Wykorzystywane są do tego m.in. środki unijne przeznaczone na rozwój turystyki i obszarów wiejskich. W rezultacie część powstających obiektów nie spełnia norm koniecznych do organizowania na nich imprez sportowych o zasięgu przynajmniej wojewódzkim. Z punktu widzenia biznesowego są to wobec tego nie zawsze opłacalne inwestycje.
- Imprezy sportowe – publiczne wydatki na imprezy sportowe przyjmują postać dotacji, zakupu usług promocyjnych czy współorganizacji. Również fundusze z tzw. korkowego⁴ często automatycznie, bez prowadzenia ewaluacji przeznaczają się na działania sportowe. Bardzo istotne jest mapowanie tych wydatków i ich ocena, by obraz kosztów sportu na każdym poziomie samorządu nie był zdeformowany.

⁴ Na tak zwane korkowe składają się środki pochodzące z opłat pobieranych przez gminy za wydawanie zezwoleń na sprzedaż napojów alkoholowych określone w art. 18(2) ustawy z 26 października 1982 roku o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi (Dz. U. z 2007 r. nr 70, poz. 473 z późn. zm.). Przepis ten wyraźnie wskazuje, że uzyskiwane w ten sposób pieniądze mogą być wykorzystane przez gminy tylko na programy związane z profilaktyką i rozwiązywaniem problemów alkoholowych oraz na realizację Gminnych Programów, o których mowa w art. 10 ust. 2 ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o przeciwdziałaniu narkomanii (dane ze strony: http://watchdog.org.pl/62,monitoring_funduszu_korkowego.html).

REKOMENDACJE

Przedstawionemu problemowi nie można rozwiązać za pomocą niskobudżetowego, jednorazowego badania. Konieczne jest wpisanie rozbudowanych metod zbierania danych i ewaluacji prowadzonych działań do codziennej pracy zarówno właściwego ds. sportu departamentu Urzędu Marszałkowskiego, jak i współpracujących z nim, zwłaszcza tych otrzymujących dotacje, aktorów.

Takie rozproszenie wydatków na sport wymaga współpracy właściwego ds. sportu Departamentu z różnymi obszarami działań samorządów na różnych poziomach. Dotyczy to działów edukacji, zdrowia, pomocy społecznej, rozwoju obszarów wiejskich, turystyki, promocji i środków europejskich. W tych dziedzinach powinno nastąpić ustalenie wspólnych celów działania.

Samorząd Województwa nie zawsze ma oczywiście bezpośredni wpływ na działania podejmowane przez innych aktorów, ale zasadniczym celem województwa powinno być dążenie do jak największej przejrzystości tego obszaru, tak by możliwa była jego rzetelna ocena.

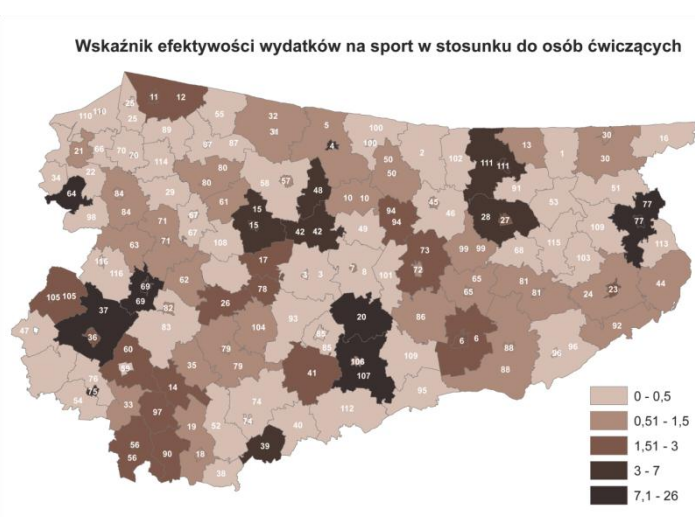
ROZWIĄZANIE

Docelowym modelem byłaby sytuacja, w której zarówno samorząd województwa, samorządy lokalne, jak i najważniejsze organizacje będące beneficjentami dotacji i grantów dysponowałyby narzędziami komputerowymi i wizualizacjami pozwalającymi prowadzić przejrzyste statystyki średniej aktywności fizycznej mieszkańców, wyników sportowych i przyznawanych dotacji. Należy dążyć do ujednoczenia formy zbierania danych przez poszczególnych aktorów i rozpowszechnienia praktyki stałej (przynajmniej) autoewaluacji prowadzonych działań.

Rys. 2. Przykładowa mapa stworzona przez zespół uniwersytecki na potrzeby przeprowadzanej diagnozy.

Jako rozwiązanie przejściowe zasadniczą jakościową zmianę mogłoby przynieść korzystanie przez wszystkich aktorów z możliwości jakie daje program Microsoft Excel lub jego odpowiedniki.

Tworzenie map - pozwala ocenić, gdzie należy w sposób szczególny



skoncentrować prowadzone działania. Powinny nakładać się z mapami aktywności prowadzonych przez głównych partnerów Urzędu Marszałkowskiego.

W obszarze infrastruktury konieczne wydaje się działanie bardziej systemowe, bo depozytariuszem środków na rozwój bazy sportowej jest MSiT, a część obiektów tworzona jest z funduszy unijnych z obszaru m.in. turystyki. Konieczne wydaje się zmapowanie i inwentaryzacja obiektów i terenów sportowych w województwie oraz prawdopodobnie przy współpracy wielu aktorów (m.in. samorządów lokalnych departamentów właściwych ds. rozwoju regionalnego i rozwoju obszarów wiejskich Urzędu Marszałkowskiego, a także np. organizacji zrzeszających osoby niepełnosprawne) utworzenie jednolitych standardów powstających w regionie obiektów.

W zakresie imprez sportowych - stworzenie klarownego systemu zbierania danych na temat poszczególnych wydarzeń; w połączeniu z opracowaniem kryteriów oceny efektywności imprez w zakresie ich wpływu na rozwój sportu powszechnego, społeczności lokalnej i promocję regionu – zbudowanie systemu ewaluacji zasadności rozdziału środków finansowych.

4. WYZWANIE DRUGIE

STWORZENIE NOWYCH/ ZREWIDOWANYCH CELÓW DLA SEKTORA SPORTOWEGO

Postulat zbierania danych skłania do postawienia pytania, *co badać?* Jakie dane jeszcze zbierać, jeśli wiele informacji jest już gromadzonych. Rozwój sportu nie jest zadaniem obowiązkowym jednostek samorządu terytorialnego, a mimo to zdecydowana większość samorządów decyduje się na przynajmniej częściowe wspieranie go na swoim terenie. Przeprowadzone badanie wskazuje wyraźnie, że część prowadzonych działań odbywa się bez jasnego sformułowania celu, np. sposób formułowania zadań przez samorzady nie pozwala jasno stwierdzić, jaki cel przyświeca danemu zadaniu.

Brakuje odpowiedzi na pytanie, dlaczego sport jest ważny dla regionu i dlaczego w dany sposób angażowane są określone środki, co automatycznie wskazałoby na dane, jakie należałoby zbierać, by stosunkowo najlepiej ocenić, czy prowadzone działania przybliżają nas do wyznaczonych celów.

KONSEKWENCJE

Przykładem na niejednoznaczne określenie celów prowadzonych działań może być system współzawodnictwa sportowego dzieci i młodzieży. Respondenci wielokrotnie stwierdzali, że jednym z zasadniczych problemów sportu dzieci i młodzieży w województwie jest ciągły udział tych samych dzieci w organizowanych przez różne podmioty zawodach. W imprezach

organizowanych przez stowarzyszenia o zasięgu wojewódzkim (tj. SZS, LZS) i okręgowe związki poszczególnych dyscyplin uczestniczy zdaniem respondentów zwykle ta sama uzdolniona sportowo młodzież. Siłą rzeczy promowanie sportu powszechnego (wszystkich dzieci) jest w tym zakresie ograniczone. Konieczne byłoby oddzielne przyjrzenie się, na ile prowadzone działania przyczyniają się rzeczywiście do kształcenia pozytywnych nawyków sportowych dzieci biorących udział w tak prowadzonym współzawodnictwie. (Bardziej szczegółowe rekomendacje w tym zakresie znajdują się w dalszej części niniejszego dokumentu.)

REKOMENDACJE

Namysłu i zmian wymagają zapisy zadań konkursowych, w wyniku, których samorządy wspierają i powierzają zadania sportowe organizacjom pozarządowym, to najważniejsze narzędzie kształtowania sytuacji sportu lokalnie.

Jednym z rozwiązań sytuacji wydaje się być m.in. rezygnacja z ilości imprez oraz klasyfikacji punktowej i medalowej jako głównych wyznaczników efektywności prowadzonych działań. Wymagałoby to współpracy z wójtami, burmistrzami i starostami, a także zmiany zapisów konkursowych w samorządach lokalnych i wojewódzkim, tak by przyznawane dotacje np. w zakresie upowszechniania sportu zależne były od ilości uczestników w regularnie organizowanych zajęciach sportowych.

Organizacja sportu w województwie wymaga dużych nakładów energii na różnych poziomach działania, wydatkowanie tej energii często nie jest efektywnie zarządzane. Konieczna wydaje się współpraca i wspieranie organizacji w systematycznym angażowaniu społeczności lokalnych, poprzez zorganizowany i profesjonalnie zarządzany wolontariat, stałą współpracę ze szkołami i organizacjami pozarządowymi (niesportowymi).

5. WYZWANIE TRZECIE

BUDOWANIE RELACJI OPERACYJNYCH MIĘDZY AKTORAMI W POLU SPORTU

Przeprowadzone wywiady wskazują, że organizacje sportowe w województwie nie korzystają ze swojego sieciowego charakteru – znają się lecz nie współpracują. Często nawet długoletnie znajomości pomiędzy poszczególnymi aktorami nie przekładają się ani na współpracę ani tym bardziej na zdrową konkurencję między poszczególnymi podmiotami otrzymującymi dotacje publiczne na działalność sportową w województwie. Organizacje parasolowe często wchodzą sobie w zakres kompetencji. Podobnie lokalnie organizacje sportowe konkurują ze sobą w obszarach, w których mogłyby ze sobą współpracować. Niedostatek współpracy nastawionej na cel powoduje, że również pozytywne przykłady działań tracą swój wydźwięk. Nie są wykorzystywane w charakterze dobrych praktyk i jako narzędzie promocji danego obszaru czy dyscypliny.

Samorząd województwa ma określoną liczbę zadań i kompetencji, ale wiele celów może być realizowanych na zasadzie współpracy między różnymi departamentami Urzędu Marszałkowskiego, między Urzędem a innymi podmiotami publicznymi, różnymi szczeblami samorządu terytorialnego, organizacjami pozarządowymi i biznesem. Wyzwania stojące przed sportem, zwłaszcza powszechnym wymagają szerokiego spojrzenia i prawdopodobnie dodatkowego zacieśnienia więzi z instytucjami zajmującymi się zdrowiem publicznym, promocją regionu, pomocą społeczną i podmiotami zagranicznymi.

Badanie pokazało, że na terenie województwa jest dużo oddolnej, nierejestrowanej działalności sportowej, która bazuje na tradycji i zaangażowaniu ludzi. Warto ją zauważać, nie ograniczając się do oficjalnych, instytucjonalnych przejawów działalności sportowych. Takie działania i pomysły powinny być łączone z działaniami instytucji i klubów sportowych, powinna być im ułatwana praca przez udostępnianie obiektów, wolontariuszy, życzliwe wsparcie pracowników samorządu lub przez udostępnianie możliwości dokształcania. Warto ich pracę doceniać przyznając nagrody, dbając o pojawianie się informacji o ich działaniach w prasie, obejmowaniem patronatem ich imprez czy turniejów.

Ze względu na zmiany w szkolnictwie wyższym, które kierunkują uczelnie do większego włączenia się w zmiany społeczne, współpracę z organizacjami pozarządowymi i biznesem warto tworząc projekty z klubami sportowymi/organizacjami sportowymi zapraszać uczelnie do współtworzenia narzędzi ewaluacji, ale również szukania nowych rozwiązań (np. w dziedzinie statystyki sportowej, ale również nowych modeli edukacji czy włączenia społecznego). Organizacje sportowe mogą być miejscami odbywania staży przez studentów różnych kierunków i tym samym otwierać się na nową wiedzę, usprawnienia w sposobie działania.

W zakresie upowszechniania sportu warto zawsze brać pod uwagę sieć Orlików jako kluczowy zasób nie tylko infrastrukturalny, ale również społeczny i ludzki. Planując polityki czy programy sportowe należy zastanawiać się jak w ich realizacji można wykorzystać Orliki i zatrudnionych na nich Animatorów. Sposób działania tych boisk, jeśli będzie przedmiotem świadomej polityki, realizuje bardzo nowoczesny nurt znany na świecie jako *community sport*.

A. RELACJE Z INNYMI SZCZEBLAMI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

W czasie prowadzonych badań wielokrotnie powracała kwestia natury samorządu, która nie zakłada podległości poszczególnych jego szczebli. Oznacza to, że samorząd województwa nie może bezpośrednio ingerować w politykę sportową prowadzoną przez samorządy powiatowe czy gminne. Jego kompetencje są ograniczone, każdy rodzaj współpracy opiera się na zasadzie dobrowolności, a tym czasem to szczególnie gminy i powiaty mają realny dostęp do wiedzy na temat życia mieszkańców i, co za tym idzie, sytuacji sportu w regionie.

Efektywna praca Urzędu Marszałkowskiego w dużej mierze zależy od wiedzy, która może być zbierana na poziomie gmin, i od prawidłowej hierarchizacji działań na ich poziomie.

KONSEKWENCJE

W województwie odbywa się wiele ciekawych inicjatyw sportowych. Część z nich, zwłaszcza te największe, opisywanych jest na licznych dotyczących sportu portalach internetowych. Wydaje się korzystne, że ta sfera zagospodarowana jest przez podmioty komercyjne. Widać jednak przy tym wyraźnie, że sam Samorząd Województwa nie prowadzi zintegrowanej polityki promocji ciekawych odbywających się na jego terenie inicjatyw. Dobre praktyki w dziedzinie zarządzania sportem, tworzenia innowacyjnych programów czy infrastruktury nie są przez niego w dostatecznym stopniu promowane.

Jednym z przejawów utrudnień w przepływie informacji między poszczególnymi szczeblami samorządu jest poziom współpracy w zakresie tworzenia infrastruktury sportowej opisany powyżej.

REKOMENDACJA

W przedstawionych wyżej warunkach właściwy ds. sportu departament Urzędu Marszałkowskiego musi poszukiwać innych metod wpływania na politykę sportową prowadzoną na niższych szczeblach samorządu. Tym, co taki departament może zaproponować urzędnikom pozostałych poziomów samorządu jest wiedza, wynikająca z możliwości gromadzenia danych z obszaru całego województwa, a także z większych możliwości zawiązywania partnerstw z różnymi krajowymi i zagranicznymi instytucjami. Departament mógłby w takiej sytuacji stać się swoistym „centrum know-how”, które nie mogąc zawsze sprawować roli nadzorczej może pełnić funkcję doradczą.

Z tego punktu widzenia bardzo ważne wydaje się wspieranie gmin w rozwijaniu lepszych narzędzi sprawozdawczych dla klubów i organizacji otrzymujących dotacje, ale też same gminy (np. pod wpływem ankiety Samorządu Województwa Warmińsko- Mazurskiego i upowszechniania jej wyników) mogą udoskonalać swój sposób strategicznego działania – poprzez określenie istotnych w danym roku celów i skonsultowania ich np. z lokalną Radą Sportu. Nie muszą koniecznie przygotowywać dokumentu strategii.

We Francji istnieją zrzeszenia zajmujące się sportem urzędników. Służą to wymianie doświadczeń w zakresie lepszego projektowania działań.

ROZWIĄZANIE

Konieczne wydaje się budowanie przestrzeni do wymiany doświadczeń i promowanie komunikacji między poszczególnymi jednostkami samorządu terytorialnego. Aktywna promocja dobrych rozwiązań już sprawdzonych w województwie, innych regionach Polski i za granicą. Mogłoby to pomóc m.in. w promowaniu wolontariatu sportowego, poszukiwaniu sponsorów czy w wyborze nowych rozwiązań przy budowie obiektów sportowych.

Jednym z prostych działań, które mogłoby wzmocnić pozycję Urzędu Marszałkowskiego, jako jednostki wzoro-twórczej, a jednocześnie przyczynić się do konsolidacji środowiska sportowego w województwie byłoby stworzenie prostego newsletter-a, który mógłby być wysyłany drogą e-mailową do zainteresowanych urzędników i zarządców klubów. Ważne by newsletter zawierał trzy komponenty – dobry wzór zarządzania sportem (w tym tworzenia infrastruktury) z terenu województwa, jeden wzór z innej części kraju i za każdym razem jeden ciekawy przykład z zagranicy. Warto by kolejne numery newslettera można było archiwizować. Tworzenie takiego informatora może być elementem współpracy Urzędu np. z Olsztyńską Szkołą Wyższą.

Promocja systemu lokalnych diagnoz sportu i opierania na nich prowadzonych działań – pozwoli to zobaczyć między innymi, że oferta zajęć sportowych dla kobiet jest zdecydowanie mniejsza niż dla mężczyzn lub to, że system wsparcia sportu w danej gminie promuje jedynie wyniki, a nie powszechne uczestnictwo w sporcie.

Na terenie województwa w branży sportowo-turystycznej działa bardzo wiele podmiotów biznesowych. Śledzenie ich działalności, regularne spotkania mogą być bardzo dobrym źródłem wiedzy na temat sytuacji w województwie. Jednocześnie stały kontakt z biznesem pozwoliłby kontrolować, czy część prowadzonych działań np. związanych ze sportami motorowymi jest zgodna z długotrwałym interesem Warmii i Mazur, które są przecież na stałe związane z ideą Zielonych Płuc Polski.

B. RELACJE Z DUŻYMI ORGANIZACJI SPORTOWYMI

Jedynie mały wycinek budżetu Departamentu Sportu jest wydatkowany przez sam Urząd – cała reszta jest przeznaczana na dotacje dla organizacji, które wpisują się w cele zapisane w programie współpracy z organizacjami pozarządowymi. Są to kolejni partnerzy Samorządu Województwa, którzy dysponując publicznymi pieniędzmi nie podlegają jego pełnej kontroli. Stąd tak ważne jest precyzyjne określenie zadań realizowanych przez te podmioty i ich ewaluacji. Wsparcie kompetencyjne potrzebne jest zarówno wojewódzkim strukturom, jak i zrzeszonym w nich organizacjom i klubom sportowym.

Bardzo podobne relacje panują również często na poziomie lokalnym, dlatego niezwykle ważne wydaje się również wspólne (lokalne) tworzenie kryteriów oceny działań klubów

i organizacji sportowych (np. ze względu na ilość aktywnych – płacących składki–członków, tak jak jest w Niemczech i Francji). Ocena dostępności ich oferty dla mieszkańców, różnorodność grup docelowych czy np. ilość zorganizowanych turniejów, imprez i wydarzeń sportowych. Na bieżąco trzeba zastanawiać się, jakie cele gmina chce osiągać poprzez współpracę z organizacjami pozarządowymi. Przy głębszej refleksji może się okazać, że obecnie realizowane przez organizacje sportowe zadania wcale nas do tych celów nie prowadzą lub prowadzą wolno i nieefektywnie.

Konieczne wydaje się również podjęcie na każdym poziomie zintensyfikowanych, profesjonalnych działań dążących do pozyskiwania przez organizacje zajmujące się sportem sponsorów biznesowych (przy założeniu specyfiki gospodarczej regionu, utrudniającej podejmowanie tego typu działań) lub alternatywnych źródeł finansowania w postaci np. grantów instytucjonalnych, uzupełniających wsparcie otrzymywane z Urzędu Marszałkowskiego i samorządów pozostałych szczebli. Warto tylko dodać, że do podjęcia rozmów z potencjalnymi sponsorami również potrzebne będą rzetelne dane na temat prowadzonej działalności.

W dokumencie raportu zamieszczone zostały rekomendacje dla organizacji pozarządowych będących głównymi beneficjentami funduszy samorządu przyznawanych na zadania z upowszechniania sportu w różnych środowiskach, sportu dzieci i młodzieży czy zadania w ramach sportu wyczynowego. Przy czym należy pamiętać, że sformułowane zadania nie muszą być realizowane w ogóle lub jedynie przez wymienione poniżej podmioty.

SPORT SZKOLNY

Sport szkolny powinien być realizowany przez organizację która:

- 1) działa na rzecz trwałego wykształcania nawyków aktywności sportowej, które będą dla dzieci pozytywnym odniesieniem na całe życie,
- 2) promuje stałą, a nie akcyjną aktywność fizyczną,
- 3) ma atrakcyjny wizerunek dla młodego odbiorcy,
- 4) włącza dzieci, młodzież i szkoły w planowanie i organizowanie działań,
- 5) rozwija wolontariat sportowy,
- 6) organizuje imprezy sportowe zgodnie z założeniem, że podczas nich nikt nie może się nudzić,
- 7) zdobywa środki na działania z różnych źródeł, w tym od samych uczestników działań, „absolwentów” i sponsorów,
- 8) potrafi rozwiązać problem transportu, który często jest głównym utrudnieniem dla dzieci we wzięciu udziału w wydarzeniu sportowym,
- 9) nagradza nie tylko wyniki, lecz także uczestnictwo, np. szkoły, które wystawią największą ilość zawodników lub zorganizują najciekawsze atrakcje dla widzów,
- 10) konstruuje ciekawe programy wsparcia dla nauczycieli i szkół,
- 11) ma ciekawy zespół merytorycznych partnerów,

12) prowadzi stałą przejrzystą ewaluację podejmowanych działań.

Warto zaznaczyć, że z całą pewnością rola nauczycieli, oferta pozalekcyjna szkół i UKS-ów potrzebują wsparcia – być może specjalne programy dla nich powinny mieć stowarzyszenia o zasięgu wojewódzkim. Warto się zastanowić, jak zharmonizować rolę UKS-ów tak, by jednocześnie były dostępne dla mniej „sportowych” młodych i stanowiły bazę do wyłapywania zdolnej młodzieży do sportu wyczynowego. Do rozważenia jest model, w którym ofertę dla tych drugich realizuje się poza UKS-ami. Trzeba pamiętać, że dla części dzieci sport kojarzony ze szkołą jest dużo mniej atrakcyjny niż oferta klubów, czy innych organizacji sportowych. W Anglii najnowsza strategia wzmacniania sportu młodzieżowego opiera się na partnerstwach szkół z klubami, by obaj ci aktorzy mogli efektywnie dzielić się zasobami.

SPORT W ŚRODOWISKU WIEJSKIM

Samorząd Województwa od lat wspiera rozwój sportu na obszarach wiejskich. Z przeprowadzonych badań wynika, że rola realizującego to zadanie podmiotu (Warmińsko-Mazurskiego Zrzeszenia Ludowych Zespołów Sportowych) jest wciąż niejasna. Wydaje się, że głównym celem takiego podmiotu (i taki jest deklarowany) powinien być rozwój sportu powszechnego, tymczasem w wielu działaniach ważniejsze wydaje się być współzawodnictwo sportowe. Warto jasno sprecyzować, która z ról takiego podmiotu powinna być ważniejsza.

Zrzeszenie Wojewódzkie jest drugim po Warmińsko-Mazurskiej Federacji Sportu aktorem, który może pełnić funkcję organizacji parasolowej dla różnego typu mniejszych klubów sportowych. Sieć LZS-ów na Warmii i Mazurach jest dość gęsta, a w badanych lokalizacjach widzieliśmy, że dobrze zintegrowane z lokalną społecznością Ludowe Zespoły Sportowe, mimo niewypracowanego modelu sukcesji działaczy, mogą efektywnie wykonywać zadania zarówno z poziomu upowszechnienia, jak i sportu wyczynowego.

Jeśli uznamy, że województwo potrzebuje podmiotu, który będzie dodatkowo wspierał sport wyczynowy w województwie perspektywa jego zadań powinna być tworzona według klucza popularnych i/lub mających najwięcej osiągnięć dyscyplin. Jeśli za najważniejsze zadanie uznamy upowszechnianie, to wtedy lista dyscyplin wspieranych powinna być wydłużona raczej niż skracana.

Na razie na poziomie gmin kluby LZS-ów skarżą się, że utrzymywanie zdolnych zawodników, z szansą na udział w rywalizacji ponadgminnej czy ogólnopolskiej, jest dla nich za dużym wysiłkiem. Z całą pewnością system wspierania zdolnych LZS-owych zawodników wymaga uważniejszego konstruowania.

LZS-y muszą wypracować nowy model działania. Ważne jest również ustalenie zasad ich współpracy ze Szkolnym Związkiem Sportowym (i jego systemem rywalizacji międzyszkolnej) oraz Warmińsko-Mazurską Federacją Sportu. Na razie wszystkie te instytucje bardziej starają

się nie wchodzić sobie w drogę niż współpracować. A przecież lista dyscyplin jest tak rozbudowana i różnorodna, a lista wyzwań stojących przed sportem tak długa, że dla każdej z nich można wskazać oddzielne zadania, które z perspektywy czasu będą również służyć partnerom.

Najdotkliwsze problemy LZS obecnie:

- 1) konflikt między rzeczywistością pracy w sporcie, która budowana jest wokół sportu wyczynowego (sposób oceny działań), a ideą działania w sporcie powszechnym, która jest bardzo wyraźnie formułowana np. w dokumentach strategicznych, na stronie internetowej zrzeszenia,
- 2) gubienie i rozmycie idei i specyfiki „ludowości”, LZS jest traktowany (szczególnie przez samorządy) jako kolejny związek sportowy, który trzeba wspierać bez zrozumienia specyfiki jego misji,
- 3) brak stałości finansowania,
- 4) brak programu wspierania kadr – odpływ ludzi zarówno dobrych trenerów, jak i zawodników,
- 5) słabość instytucjonalna – mimo często dobrego osadzenia w społeczności, nie dochodzi do rotacji aktywnych członków, nie istnieją systemy wymiany wiedzy, mało jest nowych pomysłów na działania, innowacji, korzystania z zasobów sieci, za to dużo działań nawykowych, niereformowanych od wielu lat,
- 6) brak kultury rzetelnego ewidencjonowania działań i ewaluowania realizowanych projektów - co jest najskuteczniejszą drogą do ewolucyjnych zmian w organizacji.

Analiza dobrych praktyk - LZS-y powinny przyjrzeć się tym lokalizacjom, w których ich działania wydają się przynosić najlepsze efekty i tym, gdzie najlepiej wykorzystuje się potężny zasób, jakim w przypadku LZS-ów jest bliski kontakt ze społecznością lokalną. Na bazie tych dobrych praktyk powinny stworzyć model wsparcia lokalnego sportu powszechnego, który należy promować i starać się implementować w całym regionie. Ze wszystkich danych o aktywności sportowej wynika wprost, że mieszkańcy wsi mają najwięcej barier w byciu aktywnymi fizycznie. Misja LZS-ów jest wciąż aktualna i potrzebna, nie powinna więc się gubić czy rozmywać.

Ewidencjonowanie sportu powszechnego w środowisku wiejskim – LZS-y powinny stworzyć system pokazywania efektów swojej pracy w domenie sportu powszechnego, stworzyć kryteria porównywania dostępności sportu na wsi (najlepiej z rozróżnieniem na poszczególne grupy społeczne). Obecnie jedynym jest ilość ogniw (ale już bez wskazania ich terytorialnego rozmieszczenia) i szacunki dotyczące uczestników imprez (bardzo ogólne). Warto wiedzieć jak wygląda oferta sportowa na wsi, udział w regularnych zajęciach, sprawność fizyczna i nawyki ruchowe mieszkańców wsi. Bez pogłębienia wiedzy na temat aktywnych mieszkańców wsi nie można rozumieć sytuacji działań ogniw i klubów ludowych.

SPORT WYCZYNOWY

Znaczna część funduszy Samorządu Województwa skierowane na rozwój sportu wyczynowego od lat rozdysponowywane są przez Warmińsko-Mazurską Federację Sportu. By zmierzyć się z wymienionymi w dokumencie wyzwaniami, Federacja, jeśli dalej miałaby być głównym partnerem Samorządu w zakresie sportu wyczynowego, musi rozszerzyć swój wachlarz sposobów działania i pozyskiwania środków, być może – zreformować strukturę, zredefiniować plany na najbliższe lata. Wszystko, co teraz określa kontekst jej działania, w tym ministerialne zredukowanie pola działań (przesunięcie Kadry Juniorów do polskich związków), może być dobrym pretekstem do tych zmian. Przede wszystkim, wydaje się, że powinna skoncentrować się na misji wspierania okręgowych związków sportowych i klubów sportowych, które (wprawdzie na mniejszą skalę) mierzą się z podobnymi wyzwaniami, co sama Federacja. Zarówno Federacja, jak i okręgowe związki i kluby, muszą planować działania, biorąc pod uwagę:

- 1) wyniki poszczególnych dyscyplin w perspektywie lat,
- 2) sytuację poszczególnych klubów oraz związków konkretnych dyscyplin,
- 3) zasoby w postaci ośrodków/infrastruktury/sytuacji terenów.

Obecnie system ewidencjonowania sytuacji w sporcie jest autoreferencyjny (odnosi się sam do siebie, nie pozwala na obiektywną ocenę jego sytuacji), bardzo nieczytelny dla osób spoza związków. Brakuje informacji o zmianie jaka zachodzi w poszczególnych dyscyplinach (np. w ciągu 5 ostatnich lat), liczby zawodników, klubów, informacji i skali finansowania.

Inny problem sportu wyczynowego to fakt, że uzdolnione sportowo dzieci i młodzież uczestniczą w ogólnopolskim systemie współzawodnictwa sportowego organizowanym przez związki sportowe, a jednocześnie większość z tych dzieci bierze udział we współzawodnictwie organizowanym przez – Zrzeszenie Wojewódzkie Ludowych Zespołów Sportowych i Szkolny Związek Sportowy. Prowadzi to do nadmiernej eksploatacji młodych zawodników. Należy zastanowić się nad nowym funkcjonalnym podziałem zadań między tymi organizacjami.

Trzeba bowiem podkreślić, że każdy z obszarów sportu jest istotny i do pewnego stopnia autoteliczny: nie można postrzegać np. sportu dzieci i młodzieży wyłącznie w perspektywie funkcji, jaką może pełnić w kontekście sportu wyczynowego.

Jeśli uznamy za słuszne myślenie o sporcie jako o *continuum* rozbroimy wykluczające myślenie o nim. Słabością teraz jest, że staramy się stosować „zamykającą” definicję przez punktowanie, wymienianie co nie jest sportem. W logice działaczy taka strategia ma uchronić ich przed zmianami w status quo, pozwala na niby precyzyjne wskazanie ich roli. Tymczasem, **im szersza definicja sportu, tym więcej w nim potencjalnej siły, więcej**

powiązań z innymi obszarami i szans na lepsze umiejscowienie obszaru sportu w szeregu obszarów społecznych.

W porządkowaniu myślenia o planach w domenie sportu wyczynowego należy pamiętać o czterech zagadnieniach, które jak wynika z materiału badawczego, stanowią kluczowe elementy dla mechanizmu rozwoju sportu.

Filary sportu wyczynowego:

1. SILNE KLUBY, ZAKORZENIONE W SPOŁECZNOŚCI - lepsze zarządzanie klubami, budowanie ich bazy społecznej, wolontariat (w tym przede wszystkim rodzicielski) przy klubach młodzieżowych, modernizacja klubów, otwarcie na amatorów, jako źródło finansowania części działań klubów.
2. SPÓJNE KARIERY SPORTOWE OD MŁODZIKA DO SENIORA – kwestia zapobiegania wypaleniu, lepsze ustawienie "przejęć" w karierze od juniora do seniora.
3. SPRAWNE ZARZĄDZANIE NA KAŻDYM POZIOMIE – tutaj podkreślenie roli organizacji działających w zakresie sportu, konieczność dobrego zdefiniowania roli każdego z aktorów (również Szkolnego Związku, Ludowych Zespołów, Okręgowych Związków Dyscyplin).
4. FINANSE I RAPORTOWANIE - nowe szanse związane z finansowaniem unijnym po 2014, dywersyfikacja budżetu klubów, ujednoczenie i uproszczenie systemu raportowania i odnotowywania wyników, aby ten system lepiej pokazywał, jak inwestycje w sport przekładają się na wyniki sportowe.

Dobre przykłady - DOLNOŚLĄSKA FEDERACJA SPORTU

Dolnośląska Federacja Sportu nie tylko przekazuje środki dla okręgowych związków, lecz także realizuje swoistą regionalną politykę całościowego wspierania sytuacji sportu. Pozyskuje z różnych źródeł dotacje na realizację projektów, które np. podnoszą kompetencje byłych sportowców, by umożliwić im odnalezienie się na rynku pracy, czy organizuje szkolenia dla organizacji sportowych. Brała również udział w skierowanym do osób bezrobotnych innowacyjnym projekcie „Włącz się”, który zapewniał nowe możliwości zatrudnienia poprzez staże i wolontariat w dolnośląskich organizacjach sportowych. Federacja stara się na bieżąco reagować na sytuację w lokalnym sporcie i w miarę swoich możliwości oddziaływać na jego deficyty.

Wyzwaniem dla sportu w całym kraju będzie mądre wykorzystanie środków unijnych (np. Erasmus +) ujętych w nowym okresie programowania (2014-2020). Wymaga to jednak umiejętności powiązania celów pojawiających się w obszarze sportu z nowymi celami rozwojowymi, a także odwagi i kompetencji w aplikowaniu o środki.

W przypadku uznania, że podmiot koordynujący i/lub wspierający okręgowe związki jest w województwie potrzebny, organizacja o zasięgu wojewódzkim powinna mieć określoną strategię działania, której celem będzie rozwój przede wszystkim sportu wyczynowego w województwie. (Przy zachowaniu logiki *continuum* i zasady bazowania sportu wyczynowego na sporcie powszechnym także w kwestiach finansowych.) Organizacja ta powinna pełnić m.in. następujące funkcje:

- 1) rolę koordynującą działania sportu powszechnego i wyczynowego, w celu usportowienia i szukania talentów sportowych wśród dzieci i młodzieży,
- 2) centrum know – how - zbierania i ewidencjonowania danych ze związków, klubów sportowych i systemów sportowych,
- 3) prowadzenia szkoleń uzupełniających kompetencje kadry sportowej (nie tylko w zakresie umiejętności sportowych),
- 4) pozyskiwania partnerów dla sektora sportowego (również sponsorów biznesowych),
- 5) zbierania informacji i zapewniania wsparcia w zakresie możliwości pozyskiwania dodatkowych, zewnętrznych źródeł finansowania (grantów),
- 6) koordynacji i upowszechniania kalendarza imprez,

- 7) upowszechniania i wspierania dobrych praktyk (wykorzystać można doświadczenie klubów odnoszących sukcesy, które prezentowałyby swoje sposoby działania i strategię, a tym samym inspirowały innych aktorów do zmian).

6. WYZWANIE CZWARTE - PODNOSZENIE KOMPETENCJI KADR SPORTOWYCH ZE WSZYSTKICH POZIOMÓW

Poziom rozwoju sportu zależy w dużej mierze od kadry szkoleniowej. Bardzo słabe warunki pracy trenerów sprawiają, że ta grupa zawodowa na terenie województwa „starzeje” i niknie. Zwłaszcza trenerzy, którzy zaczynali swoją karierę zawodową jeszcze w poprzednim systemie czują się niedocenieni i zostawieni sami sobie.

Wiele problemów składających się na obecną sytuację działaczy sportowych wynika nie tyle w braku funduszy na sport, co z braku kompetencji zarządczych w klubach, która doprowadza do osłabienia ich sytuacji i niemożności wypełniania swej roli. Brakuje kompetencji pozyskiwania środków innych niż samorządowe, umiejętności zarządzania projektowego, czy wiedzy o społecznym oddziaływaniu sportu, która mogłaby się przyczynić do rozwoju działań promocyjnych.

ROZWIĄZANIA

- 1) programy edukacyjne dla większej liczby przedstawicieli organizacji sportowych,
- 2) programy szkoleniowe dla samorządów,
- 3) realizacja pilotażowych działań nastawionych na nowe cele sportu w województwie,
- 4) system wymiany dobrych praktyk w zakresie realizacji innowacyjnych projektów, pozyskiwania partnerów,
- 5) szukanie modelu ekonomii społecznej w organizacjach sportowych,
- 6) rozwój wolontariatu sportowego.

7. PODSUMOWANIE

Świat sportu to system skomplikowanych relacji i zależności. Dlatego przedstawione powyżej wyzwania nie stanowią celów czysto sportowych – nie odnoszą się do podniesienia sprawności dzieci i młodzieży, czy rozwoju dyscyplin ważnych z punktu widzenia promocji województwa. Na pewno są to tematy, które powinny znaleźć się w planowanym programie rozwoju sportu. Przeprowadzone badanie pozwala jednak wysunąć zdecydowane wnioski, że pierwszym etapem proponowanych zmian, które w przyszłości będą miały bezpośrednie przełożenie na podniesienie poziomu zdrowia i sprawności fizycznej mieszkańców Warmii i Mazur, powinny być kwestie bardziej organizacyjne, które następnie pozwolą wyznaczyć konkretne cele sportowe i ich wskaźniki.

Jednocześnie należy pamiętać, że społecznościom potrzebne są wielkie idee, bo tylko takie potrafią pociągnąć za sobą tłumy, dlatego równolegle należałoby zaprojektować atrakcyjne programy, które swoją konstrukcją wymuszałyby niejako nową metodologię pracy, komunikacji i zbierania danych przez poszczególnych aktorów. W chwili obecnej po części tę rolę mogą spełniać nowe projekty Ministerstwa Sportu i Turystyki.