



Ministerstwo
Sportu i Turystyki

Ramy do Strategii Rozwoju Sportu

listopad 2025

Wykaz skrótów

Skrót	Opis
AWF	Akademia Wychowania Fizycznego
AZS	Akademicki Związek Sportowy
B+R	Badania i Rozwój
CAPEX	Nakład inwestycyjny (ang. CAPEX, capital expenditure)
CBA	Centralne Biuro Antykorupcyjne
COS	Centralny Ośrodek Sportu
CWZS	Centralny Wojskowy Zespół Sportowy
ESG	Środowisko, Społeczność, Zarządzanie (ang. Environmental Social Governance)
FRKF	Fundusz Rozwoju Kultury Fizycznej
FZSdU	Fundusz Zajęć Sportowych dla Uczniów
GUS	Główny Urząd Statystyczny
INSEP	Francuski Narodowy Instytut Sportu, Kompetencji i Efektywności (fr. L'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance)
IO	Igrzyska Olimpijskie
IS-PIB	Instytut Sportu – Państwowy Instytut Badawczy
JST	Jednostki samorządu terytorialnego
KPRM	Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
LZS	Ludowe Zespoły Sportowe
MAP	Ministerstwo Aktywów Państwowych
MC	Ministerstwo Cyfryzacji
MEN	Ministerstwo Edukacji Narodowej
MF	Ministerstwo Finansów
MFiPR	Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej
MI	Ministerstwo Infrastruktury
MKOl	Międzynarodowy Komitet Olimpijski
MNiSW	Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
MON	Ministerstwo Obrony Narodowej
MRPiPS	Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
MRiT	Ministerstwo Rozwoju i Technologii
MS	Ministerstwo Sprawiedliwości
MSiT	Ministerstwo Sportu i Turystyki
MSWiA	Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji
MSZ	Ministerstwo Spraw Zagranicznych

MZ	Ministerstwo Zdrowia
NASK - PIB	Naukowa i Akademicka Sieć Komputerowa – Państwowy Instytut Badawczy
NCBiR	Narodowe Centrum Badań i Rozwoju
NCN	Narodowe Centrum Nauki
NFZ	Narodowy Fundusz Zdrowia
NGO	Organizacje pozarządowe (ang. Non-governmental organizations)
OECD	Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. Organisation for Economic Cooperation and Development)
OPEX	Koszt operacyjny (ang. OPEX, operating expense)
ORE	Ośrodek Rozwoju Edukacji
PFRON	Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych
PIT	Podatek dochodowy od osób fizycznych (ang. Personal Income Tax)
PKB	Produkt Krajowy Brutto
PKOI	Polski Komitet Olimpijski
PKPar	Polski Komitet Paralimpijski
POLADA	Polska Agencja Antydopingowa
POZ	Podstawowej Opieki Zdrowotnej
PZS	Polskie związki sportowe
SPLiSS	Sports Policy Factors Leading To International Sporting Success (Czynniki polityki sportowej prowadzące do międzynarodowego sukcesu sportowego)
SROI	Społeczny zwrot z inwestycji (ang. Social Return on Investment)
SZS	Szkolny Związek Sportowy
UE	Unia Europejska
VAR	Wideoasystent sędziego (ang. Video Assistant Referee)
WF	Wychowanie fizyczne
WHO	Światowa Organizacja Zdrowia (ang. World Health Organisation)
ZSK	Zintegrowany System Kwalifikacji
ZUS	Zakład Ubezpieczeń Społecznych

Celem opracowania Strategii Rozwoju Sportu jest ukierunkowanie polityki państwa w obszarze kultury fizycznej, czyli sportu i aktywności fizycznej społeczeństwa. Na podstawie prac diagnostycznych, tj. analizy danych zastanych, badań, raportów i opracowań w szeroko rozumianej dziedzinie sportu, przeprowadzonych warsztatów i spotkań z ekspertami reprezentującymi ekosystem sportu, a także analizie dobrych praktyk zza granicy, opracowano wnioski i rekomendacje dla dokumentu strategicznego. Wyznaczają one ramy przyszłej strategii, która powinna powstać w formule partycypacyjnej, angażującej reprezentantów wszystkich interesariuszy sportu.

Sport to zdrowie

Regularna aktywność fizyczna jest niezbędna dla zachowania zdrowia i dobrostanu fizycznego i mentalnego człowieka. Tymczasem 77% Polaków nie podejmuje żadnej aktywności ruchowej lub podejmuje aktywność ruchową incydentalnie¹. Kompetencje ruchowe są nieodłącznym elementem rozwoju człowieka, a w Polsce 94% dzieci w wieku 7-14 lat nie ma podstawowych kompetencji ruchowych². Wydolność krążeniowo-oddechowa dzisiejszych dzieci w wieku szkolnym jest wyraźnie słabsza niż ich rówieśników w badaniu przeprowadzonym w latach 2009/2010³. Skala nieformalnych „zwolnień” z uczestnictwa w zajęciach wychowania fizycznego jest trudna do uchwycenia, ale rozmowy z ekspertami wykazują, że korzystanie z nich przez uczniów (i ich rodziców) jest nagminne. Brak aktywności fizycznej powoduje realne pogorszenie zdrowia fizycznego i psychicznego człowieka, przyczyniając się do wczesnego występowania chorób cywilizacyjnych, a z perspektywy systemu opieki zdrowotnej – generując koszty, których można byłoby uniknąć.

Gospodarcze znaczenie sportu

Szacuje się, że w Polsce wydaje się blisko 12,7 mld złotych środków publicznych na sport, zarówno sport powszechny jak i wyczynowy⁴. Wydatki jednostek samorządu terytorialnego na sport mają co do zasady pozytywny odbiór społeczny, zarówno w przypadku inwestycji infrastrukturalnych, jak i wsparcia lokalnych klubów, stowarzyszeń czy innych organizacji rozwijających lokalny sport. Branża sportowa jest rozwijającą się częścią gospodarki, szczególnie w zakresie turystyki aktywnej i turystyki skupionej wokół wydarzeń sportowych. Jest to gałąź gospodarki, na której można budować trwałą i zrównoważoną rozwój.

Rozwój poprzez sport

Uczestnictwo w sporcie, w tym trening na poziomie wyczynowym, pomaga rozwijać nie tylko kompetencje ruchowe i motorykę, ale także kompetencje miękkie, zdolność do skupienia się, konsekwentnej pracy, radzenia sobie zarówno z sukcesem, jak i porażką. Aktywność sportowa jest jednym z najlepszych narzędzi włączania społecznego grup zagrożonych wykluczeniem, integracji społecznej, a nawet budowy społeczeństwa obywatelskiego. Zwiększenie aktywnego uczestnictwa w sporcie wszystkich grup społecznych jest odpowiedzią na wyzwania cywilizacyjne, chociażby związane z uzależnieniem cyfrowym, czy siedzącym trybem życia.

To tylko kilka najważniejszych korzyści płynących z rozwoju sportu. Nie można pomijać także zdolności sportu do budowy rozpoznawalności i prestiżu państwa, a także potencjału do kształtowania wspólnot i poczucia dumy narodowej, jakie daje wspólne kibicowanie polskim sportowcom. Te wszystkie czynniki dają silny mandat do rozwoju i systemowego wspierania sportu i kultury fizycznej także poprzez polityki publiczne. Narzędziem porządkującym i ukierunkowującym te działania powinna być Strategia Rozwoju Sportu.

Aby skutecznie rozwijać polski sport i podnieść poziom aktywności fizycznej w społeczeństwie, konieczne jest zaangażowanie wielu grup interesariuszy, które wspólnie stworzą spójny i efektywny system. Instytucje publiczne odpowiadają za wyznaczanie kierunków polityki sportowej, stabilne finansowanie oraz integrację działań międzyresortowo i pomiędzy szczeblami administracji. Ich rola polega na budowaniu ram prawnych i organizacyjnych, które umożliwią długofalowe planowanie, a także na monitorowaniu efektów wdrażanych działań.

¹ [European Union. \(2022\). Sport and physical activity](#)

² [Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego i Akademia Wychowania Fizycznego Warszawa. \(2024\). Raport merytoryczny projektu WF z AWE](#)

³ Ibidem.

⁴ [Główny Urząd Statystyczny \(2025\) Kultura fizyczna w latach 2023 i 2024](#)

Organizacje sportowe, w tym kluby sportowe i Polskie Związki Sportowe są fundamentem ekosystemu – to one szkolą zawodników, organizują rozgrywki i rozwijają talenty. Jednocześnie mają ogromny potencjał w budowaniu lokalnych społeczności i kształtowaniu kultury aktywności fizycznej. Wzmocnienie ich roli wymaga stabilności finansowania, doskonalenia kadr oraz stworzenia mechanizmów wspierających kariery dwutorowe sportowców. Bez tego trudno będzie zwiększyć konkurencyjność polskiego sportu na arenie międzynarodowej i zapewnić zastępowalność pokoleniową w sportach, w których odnosimy sukcesy.

Media, we współpracy z partnerami biznesowymi i społecznymi, mogą mieć rolę „stabilizatora” kierunków strategicznych i łącznika między różnymi środowiskami. Media kształtują narrację wokół sportu, promują zdrowy styl życia i budują społeczne zrozumienie jego wartości. Współpraca z mediami jest kluczowa, aby sport był postrzegany nie tylko jako widowisko, ale jako narzędzie rozwoju zdrowia, wspólnoty i kapitału społecznego. Kampanie społeczne, edukacja i transparentna komunikacja mogą stać się siłą napędową zmiany postaw i zwiększenia aktywności fizycznej w Polsce.



W toku prac analitycznych i konsultacji eksperckich opracowano **Ramy Strategii Rozwoju Sportu**. Ramy zostały wpisane w cztery kluczowe obszary strategiczne: **Zdrowie**, **Wspólnota i duma narodowa**, **Kapitał ludzki i społeczny w sporcie** oraz **Wsparcie systemowe**. Każdy z nich odnosi się do innego wymiaru sportu i aktywności fizycznej, a ich znaczenie wynika zarówno z aktualnych wyzwań społecznych i gospodarczych, jak i z potrzeby budowania długofalowej polityki sportowej państwa.

 Zdrowie	Obszar ma fundamentalne znaczenie z perspektywy społecznej i ekonomicznej. Dane wskazują, że w Polsce aktywność fizyczna społeczeństwa wciąż utrzymuje się na niskim poziomie, a odsetek osób z nadwagą i otyłością rośnie – dotyczy to zarówno dzieci, jak i dorosłych. Pomimo wzrostu nakładów na infrastrukturę sportową i coraz szerszego dostępu do obiektów, „kultura aktywności fizycznej” rozwija się bardzo wolno, a podejmowanie ruchu nie ma charakteru nawykowego dla zdecydowanej większości społeczeństwa. Niski poziom kompetencji ruchowych dzieci i często obserwowana niechęć do uczestnictwa w zajęciach WF⁵, czy innej aktywności fizycznej, potęgują ryzyko chorób cywilizacyjnych. W tym kontekście sport i aktywność fizyczna stają się jednym z najważniejszych elementów profilaktyki zdrowotnej, redukując koszty leczenia chorób cywilizacyjnych, koszty związane z nieaktywnością zawodową lub niższą produktywnością osób nieaktywnych fizycznie, czy też inne koszty bezruchu.
 Wspólnota i duma narodowa	Obszar koncentruje się na sporcie wyczynowym, który stanowi istotny czynnik budujący prestiż i poczucie wspólnoty. Choć polscy sportowcy odnoszą sukcesy sportowe w rywalizacji na poziomie światowym, trudno jest mówić o sukcesach spełniających oczekiwania niemal 37,5-milionowego narodu i 20 największej gospodarki świata⁶. Poza kilkoma sportami, w których reprezentanci kraju regularnie odnoszą sukcesy, sukcesy sportowe na najwyższym poziomie rywalizacji często są wynikiem sprzyjających okoliczności i wybitnego talentu niż rezultatem

⁵ Jest to zjawisko obserwowane i szeroko komentowane podczas wielu wywiadów eksperckich. Uzyskanie pełnych danych jest trudne, dlatego, że zwolnień z zajęć WF wystawianych przez lekarzy nie jest dużo, znacznie większy problem stanowią „zwolnienia” wystawiane przez rodziców uczniów, które nie są odnotowywane systemowo (uczeń jest obecny na lekcji, ale w niej nie uczestniczy).

⁶ Analiza wyników w sporcie wyczynowym jest szerzej omówiona w Diagnostyce. Mając świadomość niedoskonałości analiz wyników na IO w odniesieniu do całkowitych wydatków poniesionych na sport wyczynowy w danym kraju (np. analiza SPLISS, której autorzy próbują wyliczyć koszt medalu olimpijskiego), można postawić tezę, że wyniki sportowe nie są adekwatne do potencjału demograficznego i ekonomicznego kraju.

systemowych działań. Liczni eksperci konsultowani na etapie diagnozy wskazywali, że dostrzegają brak spójnego systemu identyfikacji talentów oraz rozwiązań wspierających kariery dwutorowe sportowców. Przedstawiciele organizacji sportowych podkreślali wyzwania związane z rocznym cyklem finansowania prowadzonych działań, który nie sprzyja planowaniu cykli przygotowawczych, a tym samym osłabia konkurencyjność polskiego sportu wyczynowego na tle międzynarodowym.

Aktywność sportowa przyczynia się także do budowy małych społeczności, dumnych ze swoich osiągnięć i lokalnej historii – także sportowej. Sport może być dobrym narzędziem wspierającym budowę społeczeństwa obywatelskiego, zaczynając od poziomu lokalnego, integrując np. rodziców dzieci ćwiczących w klubach lub rywalizujących na poziomie szkolnym. Obecnie jednak nadal poziom „uklubowienia” społeczeństwa⁷ pozostaje relatywnie niski. Nie mamy kultury przynależności (i współtworzenia) klubów sportowych, czy tworzenia społeczności wokół sportu (innych niż środowiska kibicowskie skupione wokół sportu seniorskiego, najczęściej w grach zespołowych).



Kapitał ludzki i społeczny w sporcie

Obszar dotyczy zarówno rozwoju jednostki poprzez sport, jak i działań rozwojowych dla sportu. Sport ma ogromny potencjał w kształtowaniu kompetencji miękkich, takich jak systematyczność, konsekwencja czy umiejętność współpracy. Kompetencje ruchowe człowieka powinny być postrzegane jako nie mniej ważne niż kompetencje językowe, matematyczno-przyrodnicze czy cyfrowe. Zaangażowanie w regularną aktywność fizyczną i sportową może stanowić odpowiedź na wyzwania cywilizacyjne wynikające z rozwoju technologii (w szczególności uzależnienia cyfrowe) i siedzącego trybu życia. Sport tworzy również przestrzeń do rozwoju badań, innowacji i wdrażania nowoczesnych technologii. Żeby sport mógł dobrze się rozwijać, potrzebuje wykwalifikowanych i kompetentnych kadr, instruktorów, nauczycieli wychowania fizycznego, trenerów, sędziów, menedżerów sportu, a także organizatorów wydarzeń sportowych. Systematyczne rozwijanie kadr powinno przyczynić się nie tylko do lepszych rezultatów w rywalizacji sportowej, ale także pozytywnie wpłynąć na społeczny odbiór osób zawodowo zajmujących się sportem. W ostatnich latach staje się także coraz ważniejszym czynnikiem rozwoju społeczno-gospodarczego – rozwija się turystyka sportowa, skupiona wokół wydarzeń rangi międzynarodowej, ale także krajowe/lokalne rozgrywki przyciągają kibiców. Istotne jest również włączanie w rozwój sportu grup, które miały ograniczone możliwości uczestnictwa, w tym osób z niepełnosprawnościami. Szczególnie warte uwagi jest znaczenie sportu dla włączania społecznego osób zagrożonych wykluczeniem, jest to jedno z najlepszych narzędzi szybkiej integracji grup społecznych.



Wsparcie systemowe

Wsparcie systemowe jest niezbędne, aby wszystkie powyższe działania mogły być skutecznie realizowane. Obecnie system finansowania sportu jest rozproszony, a brak koordynacji działań między resortami i samorządami prowadzi do niespójności działań. Jest potrzeba ich usystematyzowania i uspołnienienia pomiędzy interesariuszami, a także doskonalenia zarządzania i rozwijania sportu. Bez uporządkowania mechanizmów finansowania, wzmocnienia instytucji i wdrożenia rozwiązań monitorujących trudno będzie zbudować spójny i efektywny system sportu w Polsce.

⁷ Dane dot. liczby klubów na 100 tys. mieszkańców czy też liczby członków klubów sportowych w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców w Polsce pokazują niskie uczestnictwo w klubach sportowych, szczególnie w porównaniu do państw, których społeczeństwa mają bardziej rozwiniętą kulturę sportu (np. Francja, Holandia, Słowenia)

Obszar: Zdrowie

Obszar	Cele	Rekomendacje działań
 Zdrowie	Z.1. Włączenie aktywności fizycznej do profilaktyki zdrowotnej - obniżenie kosztów bezruchu	Z.1.1. Szerokie wdrożenie recepty na ruch Z.1.2. Włączenie badania sprawności fizycznej do przeglądu zdrowia
	Z.2. Zwiększenie aktywności fizycznej społeczeństwa	Z.2.1. Pilotażowe programy aktywizujące wszystkie grupy społeczne, docelowo wdrażane na poziomie gminnym
		Z.2.2. Zwiększenie udostępniania infrastruktury sportowej
		Z.2.3. Promocja ruchu wszędzie i każdego dnia
		Z.2.4. Wychowanie fizyczne od przedszkola, zajęcia WF w klasach I-III prowadzone przez nauczycieli WF
		Z.2.5. Wypracowanie standardów i rekomendacji w zakresie łączenia aktywności fizycznej z nauką i pracą
	Z.3. Zwiększenie aktywności fizycznej osób z niepełnosprawnościami	Z.3.1. Ruch/ uczestnictwo w sporcie jako element włączenia społecznego
	Z.4. Edukacja/informacja/promocja	Z.4.1. Prowadzenie kampanii społecznych (ogólnych oraz celowanych do określonych grup społecznych i zawodowych) w zakresie bezpośredniego wpływu aktywności fizycznej na zdrowie, w tym zdrowie psychiczne

Cel Z.1. Włączenie aktywności fizycznej do profilaktyki zdrowotnej – obniżenie kosztów bezruchu

Brak aktywności fizycznej generuje wysokie koszty zdrowotne i ekonomiczne – średnie roczne wydatki związane z niewystarczającym ruchem w Polsce oszacowano na 169 mln euro (wg badania OECD „Step Up! Tackling the Burden of Insufficient Physical Activity in Europe”). Jednocześnie WHO podkreśla, że regularna aktywność zmniejsza ryzyko chorób cywilizacyjnych, które stanowią jedno z największych obciążeń dla systemu ochrony zdrowia. Pomimo tego niewielu lekarzy zaleca w trakcie wizyt ruch jako metodę leczenia i profilaktyki zdrowotnej. Włączenie ruchu jako elementu profilaktyki zdrowotnej pozwoli na poprawę kondycji społeczeństwa, ograniczenie absencji chorobowej oraz realne oszczędności dla budżetu państwa.

Rekomendacja Z.1.1. Szerokie wdrożenie recepty na ruch

Opis	Ruch ma kluczowe znaczenie dla zdrowia i jakości życia, a nadal nie jest powszechnie wykorzystywany w profilaktyce zdrowotnej. Konieczne jest aktywne włączenie środowiska medycznego (w szczególności lekarzy) w aktywizację ruchową Polaków. Program wprowadzający receptę na ruch dałby możliwość wprowadzenia aktywności fizycznej jako elementu leczenia i profilaktyki chorób, przede wszystkim chorób cywilizacyjnych. Recepta na ruch, wystawiana przez lekarza i dostosowana do stanu zdrowia pacjenta, zwiększyłaby motywację pacjentów do podejmowania aktywności i ułatwiłaby im włączenie jej w codzienne życie. Lekarze (począwszy od lekarzy POZ, ale nie tylko) powinni być wyposażeni w wiedzę i wytyczne odnośnie wystawiania recept na ruch, recepty powinny być realizowane przez uprawnione podmioty (np. placówki lub w asyście wykwalifikowanych instruktorów). Recepta na ruch może także mieć formę „bonu na aktywność fizyczną”.
Zakres działań:	Proponuje się prowadzenie zajęć ruchowych dla osób, które w ocenie lekarza potrzebują dodatkowej aktywności, w ramach działań profilaktycznych finansowanych przez NFZ lub JST. Recepta uprawniałaby do nieodpłatnego (lub częściowo refundowanego) uczestnictwa w zajęciach przygotowanych dla osób dotychczas nieaktywnych. Zajęcia mogą być prowadzone w wybranych placówkach lub w asyście wykwalifikowanych instruktorów. Ponadto, lekarze POZ powinni być wyposażeni w wiedzę w zakresie zaleceń ruchowych dla pacjentów zagrożonych chorobami cywilizacyjnymi. W tym celu można opracować poradniki, a nawet kursy doszkalające. Recepta na ruch może także mieć formę „bonu na aktywność fizyczną” – czyli kwoty refundowanych zajęć ruchowych, zgodnych z zaleceniami adekwatnymi dla danego pacjenta. W przypadku osób z różnymi schorzeniami, recepta na ruch może wymagać konsultacji lekarza medycyny sportowej, rehabilitacji medycznej lub fizjoterapeuty, który dobiera aktywność fizyczną do stanu zdrowia pacjenta.
Podmioty zaangażowane	MZ, NFZ, Uczelnie (w tym uczelnie medyczne oraz wychowania fizycznego), lekarze, fizjoterapeuci, JST (jako podmioty zaangażowane w profilaktykę zdrowotną), fizjoterapeuci, MNiSW.
Efekty:	Aktywizacja osób nieaktywnych, poprawa stanu zdrowia osób z chorobami cywilizacyjnymi, profilaktyka zdrowotna, ograniczenie kosztów bezruchu (hipokinezji). Wzrost kompetencji kadry medycznej (lekarzy i fizjoterapeutów) w zakresie aktywności fizycznej oraz jej wpływu na profilaktykę zdrowotną lub terapię schorzeń.

Rekomendacja Z.1.2. Włączenie badania sprawności fizycznej do przeglądu zdrowia

Opis	Poza badaniem sprawności dzieci i młodzieży szkolnej oraz próbą wysiłkową czy spirometrią – stosowanymi w diagnostyce, brakuje badań sprawności fizycznej Polaków. Warto zastanowić się nad
-------------	---

	możliwością badania podstawowych zdolności ruchowych ⁸ zarówno podczas bilansów zdrowia dzieci, jak i przy okazji okresowych przeglądów zdrowia.
Zakres działań:	Opracowanie badania sprawności fizycznej oraz alfabetyzacji ruchowej, w tym fundamentalnych umiejętności ruchowych na poszczególnych etapach rozwoju dziecka, jak i standardu dla określonych grup wiekowych dorosłych. Przeprowadzenie pilotażowych badań w celu sprawdzenia skuteczności, oszacowania czaso- i kosztochłonności badań, ustalenia kompetencji wymaganych od osób przeprowadzających badanie. Połączenie wyniku badania sprawności pacjenta z rekomendacjami w zakresie recepty na ruch Dodatkowo warto powiązać bilanse zdrowia dziecka z oceną kompetencji ruchowych realizowaną przez nauczycieli wychowania fizycznego. Regularna weryfikacja sprawności i motoryki pozwoli kierować uczniów na zajęcia korekcyjne i wcześniej reagować na wady postawy oraz deficyty ruchowe. Dysfunkcje ruchowe należy traktować jako istotny problem zdrowia publicznego, wymagający wczesnej diagnozy i interwencji.
Podmioty zaangażowane	MZ, MEN, uczelnie wychowania fizycznego oraz medyczne, NFZ, lekarze, pielęgniarki, fizjoterapeuci, nauczyciele WF, JST (w zakresie finansowania i organizacji profilaktyki zdrowotnej).
Efekty:	Monitorowanie sprawności fizycznej i stanu zdrowia pacjentów, budowa świadomości konieczności podejmowania regularnej aktywności fizycznej, wczesna identyfikacja dysfunkcji ruchowych.

Cel Z.2. Zwiększenie aktywności fizycznej społeczeństwa

Poziom aktywności fizycznej w Polsce pozostaje niski – aż 65% Polaków deklaruje brak regularnych ćwiczeń (w UE – 45%), a wśród osób powyżej 55. roku życia aż 93% kobiet i mężczyzn prowadzi siedzący tryb życia. Minimalne zalecenia WHO spełnia jedynie 34% społeczeństwa w wieku 15–69 lat, a dzieci i młodzież jeszcze rzadziej realizują rekomendacje – zaledwie 25% w wieku 11–12 lat i ok. 15% w wieku 14–15 lat (dane pochodzą z badania Eurobarometr, szerzej zostały omówione w *Diagnozie polskiego sportu*). Niedostateczna aktywność fizyczna wpływa nie tylko na zdrowie, ale generuje ogromne koszty dla gospodarstw domowych, samorządów i budżetu państwa – związane z leczeniem, rehabilitacją, zwolnieniami lekarskimi czy rentami. Szacunki Instytutu Badań Strukturalnych wskazują, że dla tegorocznego budżetu NFZ (ponad 183 mld zł) koszty te mogą sięgać ok. 842 mln zł, a wydatki ZUS na świadczenia związane z niezdolnością do pracy wyniosły w ubiegłym roku 57,5 mld zł (1,6 proc. PKB). Gdyby co druga nieaktywna osoba zaczęła ćwiczyć, liczba zgonów spadłaby o 13,7 proc., a oszczędności z tytułu mniejszej absencji chorobowej sięgnęłyby 1,9 mld zł. Zwiększenie aktywności społeczeństwa przyniosłoby poprawę zdrowia i samopoczucia, ograniczenie absencji chorobowej pracowników oraz długofalowe oszczędności w wydatkach publicznych.

Rekomendacja Z.2.1. Pilotażowe programy aktywizujące wszystkie grupy społeczne, docelowo wdrażane na poziomie gminnym

Opis	Programy wdrażane lokalnie odpowiadają na potrzeby konkretnych społeczności i pozwalają włączyć do działań także osoby, które dotąd nie podejmowały aktywności fizycznej. Szczególnie ważne jest objęcie programami seniorów oraz dzieci i młodzieży, którzy należą do najmniej aktywnych grup w Polsce. Zajęcia łączące różne grupy wiekowe wspierają budowanie zdrowych nawyków i więzi społecznych, a jednocześnie pozwalają spędzać czas aktywnie całym rodzinom. Dzięki temu aktywność fizyczna przestaje być obowiązkiem jednostki, a staje się elementem codziennego stylu życia, a nawet budowania społeczności. We współpracy z MSiT należy opracować model wspierania zajęć aktywizujących nieaktywnych fizycznie, pilotażowo przeprowadzić go z gminami o różnej liczbie mieszkańców, a docelowo wprowadzić jako działanie w zakresie odpowiedzialności gminy, wykorzystując doświadczenia programów takich jak „Aktywna Szkoła” oraz planowanego „Aktywny Orlik”. W ten sposób programy aktywizujące będą uwzględniały także kulturę i lokalne zwyczaje w różnych częściach kraju, zwiększając prawdopodobieństwo skuteczności podejmowanych działań.
-------------	--

⁸ „Alfabet ruchowy”, „kompetencje ruchowe” czy „motoryka” mają konkretne znaczenie. Pojęcie „zdolności ruchowych” użyte jest celowo, aby nie przesądzać na tym etapie jaki dokładnie powinien być zakres badania sprawności w profilaktyce medycznej.

Zakres działań:	Zajęcia o niskim progu wejścia, rozumianym jako brak konieczności specjalistycznego sprzętu, wysokiej wydolności czy zaawansowanej techniki, (np. spacer, nordic walking, ćwiczenia ogólnorozwojowe, biegi, a nawet niektóre gry zespołowe), realizowane w przestrzeni publicznej lub lokalnych obiektach. Organizacja zajęć dla konkretnych grup wiekowych, prowadzonych przez animatorów. Poziom dofinansowania może być zwiększony w przypadku, gdy udział w nich biorą osoby dotychczas nieaktywne. Pilotaż powinien obejmować modelowe działanie, może zostać sfinansowany ze środków ministerialnych, ale przy zaangażowaniu organizacyjnym JST. Docelowo działanie powinno być odpowiedzialnością JST, jako podmiotów najbliższych mieszkańców, będących w stanie dopasować ofertę zajęciową do lokalnych uwarunkowań oraz zainteresowań społeczności lokalnej. Zajęcia mogą być prowadzone np. przez nauczycieli WF i innych instruktorów, z wykorzystaniem przestrzeni oraz obiektów w zasobach gminy. Ważną odmianą działań aktywizujących społeczeństwo powinny być zajęcia integrujące różne grupy wiekowe i społeczne. Z poziomu centralnego lub regionalnego, istniejące formy aktywności, np. ligi amatorskie, można także uzupełnić o programy dedykowane osobom w wieku 50+, które dotychczas nie uczestniczyły w sporcie, tak aby poszerzyć dostępność i zaangażowanie tej grupy.
Podmioty zaangażowane	JST (gminy, regiony), MSiT (jako podmiot projektujący i wdrażający pilotaż), związki, stowarzyszenia i lokalne kluby sportowe, organizacje pozarządowe (NGO), szkoły.
Efekty:	Zwiększenie liczby aktywnych mieszkańców, integracja społeczna, poprawa zdrowia i samopoczucia, promocja zdrowego stylu życia.

Rekomendacja Z.2.2. Zwiększenie udostępniania infrastruktury sportowej

Opis	Jedną z kluczowych barier w podejmowaniu aktywności są koszty oraz brak dostępu do odpowiednich obiektów. Wiele gmin nie udostępnia lub udostępnia w ograniczonym zakresie infrastrukturę przyszkolną. Szerszy i niski kosztowy (lub bezpłatny) dostęp do infrastruktury – np. boisk czy hal sportowych – umożliwi większej liczbie osób regularne korzystanie z ruchu, a tym samym podniesie poziomu aktywności fizycznej w społeczeństwie.
Zakres działań:	Promocja dobrych praktyk z gmin, które szeroko udostępniają infrastrukturę sportową. Stworzenie harmonogramów pokazujących dostępność obiektów oraz systemu rezerwacji online (do którego gminy będą mogły włączać swoje obiekty), nawiązanie współpracy z lokalnymi organizacjami.
Podmioty zaangażowane	JST, związki i stowarzyszenia samorządowe, MSiT (jako podmiot promujący dobre praktyki i rekomendujący rozwiązania), MEN (konsultacyjnie w zakresie zasad udostępnienia infrastruktury przyszkolnej).
Efekty:	Pełne wykorzystanie możliwości istniejącej infrastruktury, wzrost aktywności fizycznej bez konieczności nowych inwestycji.

Rekomendacja Z.2.3. Promocja ruchu wszędzie i każdego dnia

Opis	W dyskusjach o aktywności fizycznej i sportowej często pojawia się kwestia infrastruktury sportowej, co może wpływać na błędne przekonanie, że jest ona niezbędna do podejmowania ruchu. Tymczasem sport jako element stylu życia nie wymaga specjalnych obiektów – promowanie prostych form aktywności, takich jak spacer, biegi czy jazda na rowerze, pozwala wprowadzać ruch w codzienne życie bez konieczności dostępu do infrastruktury, a nawet ponoszenia kosztów. Na wzór m. in. państw skandynawskich, należy wskazywać, że aktywność fizyczną można podejmować w przestrzeni miejskiej (lub wiejskiej) niezależnie od pogody. Takie działania są kluczowe w kontekście profilaktyki całościowej, ponieważ regularny ruch przeciwdziała zmianom hipokinetycznym (wynikającym z niedoboru aktywności) oraz ogranicza ryzyko chorób cywilizacyjnych. Warto podkreślać znaczenie
-------------	--

	habitualnej aktywności fizycznej, czyli codziennych nawyków ruchowych, które wspierają zdrowie fizyczne i psychiczne.
Zakres działań:	Prowadzenie ogólnopolskich i lokalnych kampanii informacyjnych, podejmowanie działań promujących aktywność fizyczną w szkołach i zakładach pracy. Edukacja w zakresie możliwości podejmowania aktywności fizycznej w przestrzeni miejskiej i w każdych warunkach pogodowych, z naciskiem na jej rolę w profilaktyce całościowej i przeciwdziałaniu zmianom hipokinetycznym.
Podmioty zaangażowane	KPRM, MSiT, MZ, NGO, media, JST, AWF-y, związki i kluby sportowe, ikony sportu.
Efekty:	Zmiana postrzegania aktywności fizycznej w społeczeństwie (aktywność fizyczna jako element każdego dnia), wzrost liczby osób podejmujących spontaniczną i regularną aktywność fizyczną.

Rekomendacja Z.2.4. Wychowanie fizyczne od przedszkola, zajęcia WF w klasach I-III prowadzone przez nauczyciela WF

Opis	Tylko 25% dzieci w wieku 11-12 lat wypełnia zalecenia WHO dotyczące aktywności fizycznej ⁹ , a sprawność fizyczna dzieci i młodzieży systematycznie spada – np. w testach biegu wahadłowego wyniki młodzieży w 2024 r. były znacznie gorsze niż 25 lat wcześniej. Badania prowadzone przez AWF w Warszawie pokazują, że sprawność fizyczna dzieci i młodzieży mierzona m. in. kompetencjami ruchowymi czy wydolnością oddechowo-krążeniową istotnie spada. Wczesne wprowadzenie zajęć ruchowych prowadzonych przez osoby wykwalifikowane (tj. nauczycieli wychowania fizycznego) pozwala rozwijać kompetencje ruchowe odpowiednio wcześnie, zapewniając zdrowy i prawidłowy rozwój dziecka. 5-10 lat jest określane jako „złoty wiek” dla rozwoju kompleksowych kompetencji ruchowych dziecka, a także identyfikacji i rozwoju talentów sportowych. Brak obowiązku prowadzenia zajęć WF w klasach I-III szkoły podstawowej, przez wykwalifikowanych nauczycieli w tym kierunku, skutkuje mniej rozwiniętymi kompetencjami ruchowymi, a także systemową luką w zakresie identyfikacji talentów sportowych.
Zakres działań:	Stopniowe wprowadzanie zajęć prowadzonych przez nauczycieli WF w klasach I-III, a docelowo także w przedszkolach. Program doszkalający nauczycieli WF w zakresie pracy z dziećmi w wieku 6-10 lat. Doszkalanie nauczycieli edukacji wczesnoszkolnej w zakresie edukacji ruchowej (w formie studiów, z obowiązkowymi zajęciami ruchowymi).
Podmioty zaangażowane	Organy prowadzące szkoły (JST), MEN, ORE i ośrodki doskonalenia nauczycieli, AWF-y (i inne uczelnie kształcące nauczycieli WF), MNiSW (w zakresie programu studiów i standardu kształcenia nauczycieli), MSiT (konsultacyjnie).
Efekty:	Rozwój kompetencji ruchowych, prawidłowy rozwój motoryczny dzieci, wczesna identyfikacja talentów sportowych, budowanie kultury aktywności fizycznej od najmłodszych lat.

Rekomendacja Z.2.5. Wypracowanie standardów i rekomendacji w zakresie łączenia aktywności fizycznej z nauką i pracą

Opis	Poza sportem wyczynowym treningi sportowe są uważane za formę spędzania czasu wolnego, dlatego z założenia nie mogą ingerować w zajęcia edukacyjne czy obowiązki zawodowe. Niemniej jednak, z uwagi na palącą potrzebę zwiększenia aktywności fizycznej społeczeństwa oraz zapoczątkowania zmian kulturowych, czy nawyków, a także pozytywny wpływ aktywności fizycznej na zdrowie psychiczne, efektywność pracy oraz wyniki w nauce i koncentrację, warto jest wypracować rekomendacje dla zakładów pracy i placówek oświatowych w zakresie włączenia aktywności sportowej
-------------	---

⁹ Liczby odnoszą się do zaleceń aktualnych na moment przeprowadzenia badania, zalecenia WHO zostały od tego czasu zaktualizowane.

	w życie szkoły czy przedsiębiorstwa. Dobrym przykładem jest edukacja w ruchu, czy też zaangażowanie w rywalizację w rozgrywkach międzyszkolnych czy ligach biznesowych i promocja takich inicjatyw jako dobrych praktyk.
Zakres działań:	Opracowanie i promocja dobrych praktyk wspierających łączenie sportu z obowiązkami codziennymi. Promocja działań w zakresie edukacji w ruchu. Promocja włączania aktywności w pracy siedzącej. Prowadzenie kampanii informacyjnych i promocyjnych, ukierunkowanych na uświadomienie znaczenia sportu i aktywności fizycznej w codziennym życiu.
Podmioty zaangażowane	MEN, MSiT, MRPiPS, zrzeszenia pracodawców, organizacje sportowe, JST, media, uczelnie.
Efekty:	Zwiększenie aktywności w grupach najmniej zaangażowanych, wzrost liczby osób kontynuujących aktywność sportową w dorosłości, lepsza równowaga między pracą/nauką, poprawa zdrowia i dobrostanu.

Cel Z.3. Zwiększenie poziomu aktywności fizycznej osób z niepełnosprawnościami

Osoby z niepełnosprawnościami w Polsce należą do jednej z najmniej aktywnych grup społecznych, co wynika m.in. z licznych barier środowiskowych. Dostępne dane wskazują, że poziom uczestnictwa w zajęciach sportowych i rekreacyjnych jest u osób z niepełnosprawnościami znacząco niższy niż w populacji ogólnej. Wpływa na to przede wszystkim relatywnie niewielka popularność sportu osób z niepełnosprawnościami i brak systemowego zalecania określonych aktywności fizycznych dla osób, które nabywają niepełnosprawność – oraz ograniczona oferta zajęć, adekwatnych do różnorodnych potrzeb. Ruch i aktywność fizyczna pełnią w przypadku osób z niepełnosprawnościami szczególną rolę – nie tylko wspierają proces rehabilitacji, poprawiają sprawność i kondycję, ale także przeciwdziałają izolacji społecznej. Sport może być skutecznym narzędziem włączenia społecznego, pozwalając osobom z niepełnosprawnościami uczestniczyć w życiu wspólnotowym, wzmacniać poczucie własnej wartości oraz budować relacje międzyludzkie.

Rekomendacja Z.3.1. Ruch/uczestnictwo w sporcie jako element włączenia społecznego

Opis	Eksperci zwracają uwagę, że akceptacja nowej rzeczywistości przez osobę, której sprawność została ograniczona w wyniku zdarzenia losowego lub choroby, średnio trwa 5 lat. W przypadku osoby aktywnej fizycznie ten czas skraca się nawet do roku. Aktywność fizyczna i sportowa jest najbardziej efektywnym narzędziem rehabilitacji (prowadzącej do usamodzielnienia osoby z niepełnosprawnością), a także włączenia społecznego. Osoby z niepełnosprawnościami mają ograniczony dostęp do infrastruktury i oferty sportowej, przede wszystkim w wyniku niewiedzy czy braku świadomości (ich samych lub ich opiekunów, a nawet lekarzy), że taka oferta jest, ale także niewiele jest klubów, które mają ofertę dla osób z niepełnosprawnościami. W celu szerzenia tej wiedzy, PKPar wspiera powstawanie map miejsc dostosowanych dla osób z niepełnosprawnościami.
Zakres działań:	Rozwój oferty sportowej i rekreacyjnej dla osób z niepełnosprawnościami, wsparcie klubów sportów osób z niepełnosprawnościami, priorytetyzacja zajęć integrujących osoby z niepełnosprawnościami, kampanie społeczne. Należy prowadzić intensywne działania promocyjne wokół istniejącej oferty zajęć dla osób z niepełnosprawnościami, jak i w celu tworzenia nowych możliwości uprawiania przez nie sportu. Działania informacyjne powinny mieć charakter systemowy i powinny być prowadzone przede wszystkim w ośrodkach rehabilitacji, na oddziałach szpitalnych i wśród lekarzy i fizjoterapeutów.
Podmioty zaangażowane	MRPiPS, PFRON, szpitale i placówki medyczne, lekarze, fizjoterapeuci, terapeuci zajęciowi, JST, NGO, kluby sportowe, MSiT (jako podmiot koordynujący).
Efekty:	Zwiększenie uczestnictwa osób z niepełnosprawnościami w życiu społecznym, poprawa zdrowia i zwiększenie ich samodzielności.

Cel Z.4. Edukacja, informacja i promocja

Niski poziom aktywności fizycznej oraz rosnący odsetek osób mierzących się z chorobami cywilizacyjnymi w Polsce w dużym stopniu wynika także z tego, że nie mamy rozwiniętej kultury sportu/aktywności fizycznej. W rezultacie mamy nadal relatywnie niski odsetek osób aktywnych fizycznie, wysoki udział zawodników rezygnujących z treningu wyczynowego na wczesnym etapie, co także wynika z ogólnie pojmowanego relatywnie niskiego statusu społecznego osób zawodowo zajmujących się sportem (z wyjątkiem sportowców i trenerów odnoszących największe sukcesy). Należy nieustannie prowadzić działania edukacyjne, informacyjne i promocyjne w zakresie wpływu aktywności fizycznej i sportu na zdrowie fizyczne, zdrowie psychiczne, rozwój intelektualny i rozwój kompetencji miękkich, aby nimi wspierać pozostałe działania na rzecz zwiększania aktywności sportowej Polaków.

Rekomendacja Z.4.1. Prowadzenie kampanii społecznych (ogólnych oraz celowanych do określonych grup społecznych i zawodowych) w zakresie bezpośredniego wpływu aktywności fizycznej na zdrowie, w tym zdrowie psychosomatyczne

Opis	Potrzebne są zarówno kampanie ogólnopolskie kierowane do różnych grup społecznych i wykorzystujące różne kanały komunikacji, jak i działania celowane do określonych grup zawodowych (np. lekarzy, nauczycieli, samorządowców etc.) w zależności od przekazu i aspektu aktywności fizycznej i sportu, który chcemy promować. Szczególną rolę powinny odegrać także inicjatywy angażujące całe rodziny, pokazujące, że zdrowie i aktywność dzieci w dużej mierze zależą od postaw rodziców. Takie podejście sprzyja budowaniu trwałych nawyków i przenoszeniu wiedzy o korzyściach ruchu na codzienne życie rodzinne. Należy również uwzględnić proces informacyjny skierowany do rodziców, który uświadamia kolejne kroki umożliwiające dzieciom i młodzieży rozwój w sporcie, i co ważne, nie tylko na poziomie wyczynowym, ale również na poziomie rozgrywek międzyszkolnych czy akademickich. Ważne jest opracowanie informacji w zakresie możliwości rozwoju w sporcie, ścieżek rozwoju sportowego, a następnie upowszechnienie tej wiedzy w klubach, wśród trenerów, instruktorów i nauczycieli WF.
Zakres działań:	Kampanie informacyjne, akcje edukacyjne, w tym programy promujące wspólne aktywności rodzinne, działania promocyjne, skoordynowane wzajemnie i zaplanowane strategicznie. Współpraca z sektorem prywatnym i pozarządowym. Prowadzenie kampanii ukierunkowanych na łamanie stereotypów. Opracowanie i wdrożenie pakietów informacyjnych: opracowanie ścieżek rozwoju sportowego w różnych dyscyplinach, poradników, materiałów edukacyjnych. Zaangażowanie PZS w mapowanie ścieżek kariery sportowej w poszczególnych sportach i ich komunikację.
Podmioty zaangażowane	MSiT, JST, MEN, KPRM, MZ, MPRIŚ, MNiSW media publiczne i prywatne, uczelnie, związki, stowarzyszenia i kluby sportowe, NGO, organizacje biznesowe, stowarzyszenia samorządowe, sportowcy i inni interesariusze sportu, PZS.
Efekty:	Zwiększenie poziomu aktywności fizycznej społeczeństwa, wzrost zaangażowania rodzin w aktywność ruchową, upowszechnienie sportu, wzrost statusu osób zawodowo zajmujących się sportem.

Obszar: Wspólnota i duma narodowa

Obszar	Cele	Rekomendacje działań
 Wspólnota i duma narodowa	W.1. Poprawa wyników w sporcie wyczynowym	W.1.1. Priorytetyzacja sportów pod względem potencjału osiągnięcia największych sukcesów w sporcie wyczynowym
		W.1.2. Zwiększenie skali działalności CWZS oraz przeniesienie modelu CWZS na inne służby mundurowe; promocja sportów obronnych
		W.1.3. Wdrożenie rozwiązań w szkołach, na uczelniach i w zakładach pracy wspierających karierę dwutorową
		W.1.4. Utworzenie pilotażowego ośrodka rozwoju sportu – jako ośrodka referencyjnego łączącego naukę, trening sportowy i karierę dwutorową
		W.1.5. Wsparcie doskonalenia planowania strategicznego i zarządzania w działaniach PZS
	W.2. Systemowa identyfikacja talentów	W.2.1. Opracowanie narzędzi i wykorzystanie danych z badania Sportowych Talentów – przystępne udostępnianie informacji uczniom oraz ich rodzicom
		W.2.2. Identyfikacja talentów w sportach priorytetowych – systemowe wsparcie na lekcjach WF
	W.3. Uregulowanie statusu aktywnych sportowców wyczynowych	W.3.1. Wprowadzenie zawodu „sportowca” oraz regulacji pozwalających na zabezpieczenie społeczne osób dorosłych zawodowo trenujących
	W.4. Zwiększenie uczestnictwa w klubach sportowych	W.4.1. Promocja kultury uczestnictwa/współtworzenia klubów sportowych, w tym społeczne zaangażowanie w prowadzenie i organizację klubu (we współpracy z JST). oraz promowanie wolontariatu
		W.4.2. Promocja kultury kibicowania (aktywnego)
	W.5. Finansowanie sportu wyczynowego	W.5.1. Zwiększenie udziału środków prywatnych i własnych w finansowaniu działalności PZS
		W.5.2. Finansowanie PZS w cyklach kilkuletnich, w oparciu o mierzalne efekty

Obszar	Cele	Rekomendacje działań
	W.6. Rozwój infrastruktury sportowej	W.6.1. Strategiczne planowanie w obszarze infrastruktury – ustalenie potrzeb i zdolności do utrzymania obiektów sportowych
		W.6.2. Wypracowanie i wdrożenie standardów dla obiektów wielofunkcyjnych
	W.7. Organizacja dużych wydarzeń sportowych – na poziomie europejskim i światowym	W.7.1. Organizacja wydarzeń w sportach priorytetowych
	W.8. Sport w dyplomacji i relacjach międzynarodowych	W.8.1. Budowa poparcia dla Polaków w organizacjach międzynarodowych
		W.8.2. Budowa relacji bilateralnych i regionalnych

Cel W.1. Poprawa wyników w sporcie wyczynowym

Sukcesy sportowe na arenie międzynarodowej budują poczucie wspólnoty i dumy narodowej, ich świętowanie bywa spoiwem spolaryzowanych społeczeństw. Osiągnięcia sportowców stanowią nierzadko inspirację dla dzieci i młodzieży, a nawet osób dorosłych, do nieustającego rozwoju, podejmowania wyzwań i mierzenia się z przeciwnościami. W polskiej kulturze dość mocno zakorzenione jest śledzenie rozgrywek i świętowanie sukcesów sportowych. Z tych powodów sport wyczynowy jest ważny dla społeczeństwa. Jednocześnie należy zauważyć, że polski sport wyczynowy od kilku lat zmaga się ze spadkiem efektywności. Ostatnie cykle olimpijskie pokazują, że Polska osiąga wyniki poniżej oczekiwań, wynikających z potencjału demograficznego czy ekonomicznego. W większości sportów obserwuje się spadek liczby osób trenujących wyczynowo, eksperci zwracają uwagę na niedobór wykwalifikowanej kadry trenerskiej. Problemy widoczne są także w niedostatecznym wsparciu dwutorowej kariery, ograniczonym dostępie do opieki medycznej i psychologicznej, czy zastosowaniu najnowszych osiągnięć nauki w sporcie wyczynowym. W rezultacie Polska, mimo znacznych łącznych nakładów na sport wyczynowy (głównie ze środków publicznych), nie wykorzystuje w pełni swojego potencjału do odnoszenia sukcesów na arenie międzynarodowej.

Rekomendacja W.1.1. Priorytetyzacja sportów pod względem potencjału osiągania największych sukcesów w sporcie wyczynowym

Opis	Biorąc pod uwagę uwarunkowania Polski oraz dobre praktyki zagraniczne, zasadne wydaje się skoncentrowanie zasobów finansowych i organizacyjnych na tych dyscyplinach, w których Polacy mają największe szanse na sukcesy międzynarodowe. Jasne kryteria wyboru – oparte m. in. na analizie potencjału medalowego, liczby aktywnych zawodników czy jakości systemu szkoleniowego oraz potencjału do upowszechnienia – pozwolą zwiększyć efektywność inwestowanych środków. Jednocześnie należy ostrożnie podchodzić do stosowania kryteriów, ponieważ istnieją dyscypliny, które mogą nie spełniać wszystkich wskaźników, a mimo to mają realny potencjał do osiągania sukcesów. Przykładem są skoki narciarskie, które nie są globalnie popularne, ale Polska odnosiła w nich znaczące sukcesy. Globalność dyscypliny nie zawsze jest kluczowa – dlatego system powinien uwzględniać regularne badania i analizy nakierowane na identyfikację potencjału w dyscyplinach „poza głównymi kryteriami”, aby nie przeoczyć szans na sukces w mniej oczywistych sportach. Takie podejście umożliwi także lepsze planowanie przygotowań olimpijskich i paralimpijskich, przy jednoczesnym zachowaniu elastyczności w reagowaniu na zmieniające się trendy i możliwości.
Zakres działania:	Wybór sportów priorytetowych na podstawie zdefiniowanych kryteriów, z mechanizmem uwzględniającym wyjątki i potencjał rozwojowy. Cykliczna aktualizacja listy sportów oraz ewaluacja kryteriów wyboru, w tym analiza dyscyplin „poza kryteriami” pod kątem możliwych sukcesów. Aktualizacja modelu finansowania sportu wyczynowego uwzględniająca priorytetyzację, w tym na poziomie juniorskim i młodzieżowym.
Podmioty zaangażowane	MSiT, PZS, IS-PIB, AWF-y, COS.
Efekty:	Poprawa wyników sportowych, wzrost liczby medali, większa rozpoznawalność Polski na arenie międzynarodowej.

Rekomendacja W.1.2. Zwiększenie skali działalności CWZS oraz przeniesienie modelu CWZS na inne służby mundurowe; promocja sportów obronnych

Opis	CWZS jest obecnie jednym z lepiej ustrukturyzowanych schematów wsparcia sportu wyczynowego. Przynależność do CWZS odgrywa kluczową rolę w stabilizacji kariery sportowej, zapewniając etaty, wsparcie organizacyjne i treningowe sportowcom. Jednocześnie, zespół ma istotne znaczenie dla budowy wizerunku Sił Zbrojnych. Zwiększenie liczby etatów sportowych oraz wsparcia dla żołnierzy-sportowców wzmocniłoby bazę kadry narodowej i dało szansę na większą liczbę sukcesów w sporcie wyczynowym, nawet w krótkiej perspektywie czasowej. Model działania może być przeniesiony także do innych służb mundurowych oraz uzupełniony o nieolimpijskie sporty obronne.
------	--

Zakres działań:	Zwiększenie liczby etatów w CWZS, rozwój zespołów regionalnych, specjalizujących się w określonych grupach sportów. Dostosowanie i wdrożenie modelu działania CWZS do innych służb mundurowych. Działania promocyjne wokół sportów obronnych.
Podmioty zaangażowane	MON, CWZS, MSWiA, PZS, MSiT (konsultacyjnie), związki sportowe sportów obronnych (inne niż PZS), uczelnie wojskowe oraz wychowania fizycznego.
Efekty:	Większa liczba sukcesów sportowców wyczynowych w imprezach na poziomie europejskim i światowym. Promocja służb mundurowych. Promocja sportów obronnych jako szczególnie istotnych społecznie.

Rekomendacja W.1.3. Wdrożenie rozwiązań wspierających karierę dwutorową, w szkołach, na uczelniach i w zakładach pracy

Opis	Brak możliwości łączenia sportu z nauką lub karierą zawodową jest jedną z głównych przyczyn rezygnacji utalentowanych zawodników z dalszego uprawiania sportu. W systemie oświaty, jak i w szkolnictwie wyższym funkcjonują już rozwiązania wspierające rozwój sportowców, takie jak indywidualny tok nauczania, indywidualny tok studiów, elastyczne zaliczenia, urlopy treningowe czy zdalne moduły dydaktyczne, jednak nie są wykorzystywane powszechnie bądź w wystandaryzowany sposób. Ich upowszechnienie i standaryzacja pozwoli na dwutorowy rozwój zawodników. Partnerstwa uczelni, pracodawców i związków sportowych powinny obejmować stypendia, praktyki zawodowe i elastyczne formy zatrudnienia.
Zakres działań:	Upowszechnienie elastycznych form kształcenia i zatrudnienia dla sportowców, wprowadzenie standardów rozpoznanych przez szkoły, uczelnie oraz prawo pracy. Pilotażowe wdrożenia kariery dwutorowej w spółkach z udziałem skarbu państwa. Pilotażowo programy mogą być wprowadzone rozwiązaniami przyjętymi na poziomie uczelni lub zakładów pracy. W przypadku powodzenia pilotażu, model zatrudnienia/studiów sportowców może być przełożony na rozwiązania legislacyjne (np. wprowadzając zachęty dla uczelni/zakładów pracy premiujące karierę dwutorową). Warto jest opracować wytyczne dla nauczycieli i dyrektorów szkół w zakresie stosowania rozwiązań wspierających sportowców w zdobywaniu edukacji na każdym poziomie.
Podmioty zaangażowane	MSiT, MNiSW, MRPiPS, uczelnie, stowarzyszenia pracodawców, PZS, MAP (w zakresie sportowców pracujących w spółkach z udziałem skarbu państwa).
Efekty:	Ograniczenie liczby sportowców rezygnujących z kariery sportowej na poziomie juniorskim na rzecz studiów lub pracy, zwiększenie liczby sportowców – studentów reprezentujących najwyższy poziom sportowy, kontynuujących kształcenie.

Rekomendacja W.1.4. Utworzenie pilotażowego ośrodka rozwoju sportu – jako ośrodka referencyjnego łączącego naukę, trening sportowy i karierę dwutorową

Opis	Polskie uczelnie wychowania fizycznego, Instytut Sportu – PIB oraz Centralny Ośrodek Sportu dysponują znaczącym potencjałem badawczo-dydaktycznym i diagnostycznym, jednak ich współpraca nie jest systemowa. Brakuje modelu, który łączyłby edukację, badania i praktykę sportową, tworząc warunki do rozwoju sportu wyczynowego oraz kształtując ścieżki karier dwutorowych (nauka + sport). Aby skutecznie kreować szanse rozwoju w toku kariery dwutorowej, ośrodek powinien powstać na obszarze metropolitalnym. Punktem odniesienia i inspiracji może być francuski INSEP.
Zakres działań:	Utworzenie pilotażowego ośrodka rozwoju sportu w formule kompleksu funkcjonalnego, integrującego badania, dydaktykę i trening sportowy na poziomie wyczynowym; pilotaż może być skupiony wokół istniejących podmiotów w wybranych sportach; Standaryzacja protokołów badań i wdrożeń

(diagnostyka wydolnościowa, biomechanika, analityka danych); Rozwój programów dwutorowych dla sportowców (łączenie kariery akademickiej z karierą sportową); Tworzenie repozytoriów danych i systemu interoperacyjności pomiędzy jednostkami wspierającymi sport wyczynowy Docelowo – utworzenie instytucji tworzącej warunki oraz wyznaczającej standard rozwoju sportu i treningu wyczynowego. W przypadku sukcesu pilotażu analogiczne ośrodki mogą powstawać na kolejnych obszarach metropolitalnych.

Podmioty zaangażowane

MSiT, IS-PIB, COS, wybrane PZS, wybrane uczelnie.

Efekty:

Zwiększenie synergii między nauką a sportem, rozwój kadr trenerskich i badawczych, pełniejsze wykorzystanie innowacji w szkoleniu, lepsze przygotowanie sportowców, optymalizacja treningu oraz procesu kierowania karierą sportowca na każdym poziomie.

Rekomendacja W.1.5. Wsparcie doskonalenia planowania strategicznego i zarządzania w działaniach PZS

Opis

PZS mają zasadnicze znaczenie dla rozwoju sportu wyczynowego, a jednocześnie są bardzo zróżnicowane pod względem kompetencji, zasobów i standardów zarządzania. Każdy PZS powinien rozwijać swój sport w oparciu o zarządzanie strategiczne, planując działania zarówno w zakresie osiągnięć w sporcie wyczynowym, jak i upowszechnienia sportu. Zalecane byłoby wprowadzenie jednolitych wskaźników efektywności, systemu kontroli wewnętrznej oraz polityki zgodności, które zwiększałyby przejrzystość i odpowiedzialność za działania. Profesjonalizacja powinna objąć również rozwój kadr menedżerskich i trenerskich oraz wzmocnienie kompetencji w zakresie marketingu i pozyskiwania środków, np. poprzez zwiększenie liczby członków w ramach sportów oraz długoterminowe współprace ze sponsorami/partnerami biznesowymi.

Zakres działania:

W wyniku współpracy MSiT, IS-PIB oraz uczelni zostaną opracowane ramowe plany/szablony wspólnych standardów dla PZS w zakresie planowania strategicznego (wytyczne w zakresie tworzenia „masterplanów” rozwoju sportu), na perspektywę obowiązywania Strategii Rozwoju Sportu. W ramach działania rekomenduje się także zwiększenie poziomu wdrożenia dobrych praktyk zarządzania, wprowadzenie minimalnych wymagań kompetencyjnych dla kadry zarządzającej PZS, kontynuacja (lub zwiększenie skali działania) Akademii Zarządzania Sportem, opracowanie i wdrożenie systemu oceny efektywności działań PZS finansowanych przez MSiT.

Podmioty zaangażowane

MSiT, PZS, IS-PIB, AWFy, PKOl, PKPar, instytucje doradcze.

Efekty:

Lepsze zarządzanie, większa przejrzystość działania, zmiana wizerunku PZS.

Cel W.2. Systemowa identyfikacja talentów

W Polsce funkcjonuje rozbudowany system sportu młodzieżowego, obejmujący m.in. Szkoły Mistrzostwa Sportowego, Ośrodki Szkolenia Sportowego Młodzieży czy Akademickie Centra Szkolenia. Jednocześnie wielu zawodników kończy rywalizację wyczynową na poziomie juniorskim lub młodzieżowym, decydując o niekontynuowaniu treningu i rywalizacji na poziomie seniorskim. Eksperti wskazują, że coraz mniej dzieci podejmuje trening sportowy ukierunkowany na poziom wyczynowy. Pomimo, że Ustawa o sporcie przewiduje funkcjonowanie bazy „Sportowe Talenty”, eksperci podkreślają, że mechanizm identyfikacji talentów, który obejmowałby różne sporty, wciąż pozostaje niespójny i nieskoordynowany na poziomie krajowym, a gromadzone dane oraz dostępne narzędzia diagnostyczne są wykorzystywane w niewystarczającym zakresie.

Rekomendacja W.2.1. Opracowanie narzędzi i wykorzystanie danych z badania „Sportowych Talentów” – przystępne udostępnianie informacji uczniom oraz ich rodzicom

Opis	Systemowe badania sprawności i kompetencji ruchowych prowadzone w ramach „Sportowych Talentów” generują unikalny zasób danych, który powinien być szerzej wykorzystywany w procesie edukacyjnym i dla identyfikacji talentów sportowych. Opracowanie i szerokie wdrożenie intuicyjnych narzędzi raportowania – np. paneli wyników wraz z odpowiednim komentarzem, dostępnych dla rodziców i uczniów – pozwoliłoby na świadome podejmowanie decyzji dotyczących rozwoju sportowego dzieci. Wzrost przejrzystości i dostępności danych ułatwi kierowanie młodych ludzi do odpowiednich sportów, a jednocześnie zwiększy motywację do podejmowania aktywności fizycznej.
Zakres działań:	Stworzenie narzędzi cyfrowych umożliwiających analizę i prezentację wyników badań w sposób zrozumiały dla uczniów i rodziców (na moment opracowania rekomendacji jest to rozwiązanie w opracowaniu). Należy opracować dobre praktyki i prowadzić działania upowszechniające wśród PZS i zachęcające do korzystania z wyników badania sprawności dzieci i młodzieży. PZS mogą podejmować takie działania m.in. poprzez trenerów, skautów, przedstawicieli klubów sportowych, w celu identyfikacji potencjalnych talentów. Wskazane jest opracowanie aplikacji edukacyjnych dla uczniów, którzy będą chcieli poprawić swój wynik w badaniu. Konieczne będzie prowadzenie kampanii informacyjnych w szkołach, klubach sportowych oraz wśród PZS.
Podmioty zaangażowane	MSiT, MEN, IS-PIB, AWF-y, PZS, JST.
Efekty:	Większe zróżnicowanie sportów uprawianych przez dzieci i młodzież, wzrost liczby uczniów trenujących regularnie, podniesienie kompetencji ruchowych uczniów, wzmocnienie poczucia sukcesu związanego z indywidualnym rozwojem.

Rekomendacja W.2.2. Identyfikacja talentów w sportach priorytetowych – systemowe wsparcie na lekcjach WF

Opis	Lekcje wychowania fizycznego mogą stanowić pierwszy poziom selekcji talentów sportowych, zwłaszcza w dyscyplinach uznanych za priorytetowe. Wyposażenie nauczycieli WF w narzędzia diagnostyczne oraz szkolenia w zakresie identyfikacji predyspozycji motorycznych umożliwiłoby szybkie zidentyfikowanie dzieci z ponadprzeciętnymi zdolnościami. Systemowe powiązanie szkół z lokalnymi klubami sportowymi (a pośrednio ze strukturami PZS) zapewniłoby płynne przekierowanie uczniów do dalszego etapu szkolenia z nastawieniem na rozwój zawodnika, a nie jedynie jego wynik. W przypadku zajęć w klasach I-III, a nawet w przedszkolach, działanie miałoby szczególną skalę oddziaływania dla sportów wczesnych (takich jak np. gimnastyka). Kluczowym elementem wspierającym proces identyfikacji talentów powinna być również rywalizacja międzyszkolna – regularne zawody i ligi szkolne w dyscyplinach priorytetowych pozwalają na naturalną selekcję w warunkach sportowej konkurencji, motywują uczniów do aktywności i budują kulturę sportu od najmłodszych lat.
Zakres działań:	Szkolenia i instruktaże dla nauczycieli w zakresie elementów kluczowych dla sportów priorytetowych, ewentualnie - opracowanie narzędzi diagnostycznych, współpraca z PZS (w zakresie opracowania narzędzi oraz elementów zajęć WF istotnych dla poszczególnych sportów przez PZS), kampanie informacyjne i promocyjne kierowane do uczniów i ich rodziców. Organizacja systemu rywalizacji międzyszkolnej w dyscyplinach priorytetowych jako element motywacyjny i selekcyjny.
Podmioty zaangażowane	MEN, MSiT, AWF-y, PZS, JST, SZS (konsultacyjnie).
Efekty:	Wczesne wykrywanie talentów, zwiększenie efektywności systemu naboru do sportu wyczynowego. Budowa kultury rywalizacji i współpracy poprzez rozwój międzyszkolnych rozgrywek.

Cel W.3. Uregulowanie statusu aktywnych sportowców wyczynowych

Obecnie status sportowca wyczynowego w Polsce, podobnie jak w innych państwach europejskich, pozostaje niejednoznaczny, co skutkuje brakiem stabilności zatrudnienia, ograniczonym dostępem do zabezpieczenia społecznego oraz trudnościami w planowaniu kariery po zakończeniu aktywności sportowej. Mimo wysokiego zaangażowania czasowego i obciążeń fizycznych, wielu zawodników funkcjonuje w niepewnych warunkach kontraktowych, zależnych od klubów lub krótkoterminowych stypendiów. Brak uznania sportu wyczynowego jako zawodu utrudnia także tworzenie ścieżek wsparcia na poziomie systemowym, w tym ubezpieczeń zdrowotnych, emerytalnych i świadczeń socjalnych.

Rekomendacja W.3.1. Wprowadzenie zawodu „sportowca” oraz regulacji pozwalających na zabezpieczenie społeczne osób dorosłych zawodowo trenujących

Opis	Ustanowienie zawodu „sportowca” pozwoliłoby na objęcie zawodników ochroną wynikającą z prawa pracy oraz ustabilizowałoby ich sytuację materialną. Tego rodzaju regulacja umożliwiłaby m.in. odprowadzanie składek emerytalnych i zdrowotnych, a także stworzenie mechanizmów wspierających na czas następujący po zakończeniu kariery sportowej. Wdrożenie takich rozwiązań wzmocniłoby atrakcyjność ścieżki sportowej, stabilizując warunki życia sportowców i ograniczając ryzyko przedwczesnego rezygnowania z kariery.
Zakres działań:	Prace legislacyjne w zakresie identyfikacji możliwych rozwiązań, opracowanie definicji prawnej zawodu „sportowca”, identyfikacja aktów prawnych (dot. zabezpieczenia społecznego, emerytur, praw wizerunkowych, prowadzenia działalności gospodarczej w zakresie świadczenia usługi sportowej, itd.), które wymagałyby uwzględnienia rozwiązań dla osób zawodowo zajmujących się treningiem wyczynowym. Wdrożenie wymagałoby szerokiej współpracy z PZS oraz klubami sportowymi, szczególnie w zakresie wypracowania definicji, zakresu ochrony socjalnej, czy czasu pozostawiania w „zawodzie sportowca”. Po wprowadzeniu zmian na poziomie krajowym, należy wypracować rozwiązania prawne dla klubów sportowych (lub innych organizacji) oraz przeprowadzić działania informacyjne.
Podmioty zaangażowane	MSiT (konsultacyjnie, jako koordynator współpracy z PZS), MPRIIPS (jako podmiot wiodący w procesie przygotowania rozwiązań prawnych), PZS, PKOl, PKPar.
Efekty:	Zwiększenie bezpieczeństwa socjalnego sportowców, klarowna i odpowiedzialna społecznie profesjonalizacja sportu wyczynowego, lepsze planowanie kariery dwutorowej.

Cel W.4. Zwiększenie uczestnictwa w klubach sportowych

Polska charakteryzuje się niskim poziomem uczestnictwa w klubach sportowych w porównaniu do średniej europejskiej. Kluby sportowe pełnią rolę nie tylko szkoleniową, ale również integracyjną i kulturotwórczą, kształtując nawyki związane z aktywnością fizyczną i angażując społeczności lokalne. Przynależność, a przede wszystkim współtworzenie klubów sportowych buduje społeczności lokalne, wzmacnia więzi społeczne oraz zmienia kulturę i nawyki w zakresie aktywności fizycznej. Niska skala członkostwa i uczestnictwa ogranicza jednak bazę rekrutacyjną sportu wyczynowego oraz osłabia potencjał rozwoju sportu powszechnego.

Rekomendacja W.4.1. Promocja kultury uczestnictwa i współtworzenia klubów sportowych, w tym społeczne zaangażowanie w prowadzenie i organizację klubu (we współpracy z JST) oraz promowanie wolontariatu

Opis	Kluby sportowe mogą pełnić funkcję centrów aktywności społecznej, jeśli ich działalność będzie wspierana i współtworzona przez lokalne społeczności i doprowadzi do rozwoju rodzinnych klubów sportowych. Promocja wolontariatu, włączenie rodziców i mieszkańców w działalność klubów oraz wsparcie organizacyjne ze strony samorządów przyczyni się do wzrostu uczestnictwa. Silniejsze zakorzenienie klubów w środowisku lokalnym pozwoli im pełnić także funkcję edukacyjną i wychowawczą. Warto inspirować się modelami, które tworzą ścieżkę rozwoju od poziomu lokalnego
-------------	---

do ogólnopolskiego – poprzez amatorskie turnieje, ligi i programy integrujące społeczności wokół sportu. Takie rozwiązania nie tylko zwiększają atrakcyjność uczestnictwa, ale również budują kulturę rywalizacji i współpracy w różnych dyscyplinach zespołowych.

Zakres działań: Wspieranie modelu powstawania klubów rodzinnych jako wspólnot lokalnych – z udziałem wolontariuszy, lokalnych liderów. Pilotażowy program grantowy dla gmin (docelowo zadanie powinno być przejęte przez gminy) na dofinansowanie kosztów utworzenia i organizacji klubu, w tym opracowanie modelu działania klubów i szkolenia w zakresie obowiązków organizacyjnych i administracyjnych osób prowadzących kluby, kampanie promujące zaangażowanie społeczności w rozwój klubów. W drugim etapie działania analogiczne mogą być prowadzone przez JST (lub ich zrzeszenia – szczególnie w zakresie szkoleń), docelowo kluby powinny być współtworzone, prowadzone i finansowane przez ich członków. Równolegle warto prowadzić kampanie promujące zaangażowanie społeczności w rozwój klubów oraz organizować lokalne turnieje amatorskie i ligi w różnych dyscyplinach zespołowych, które w kolejnych etapach będą mogły tworzyć ścieżkę awansu do rozgrywek regionalnych i krajowych. Docelowo kluby powinny być współtworzone, prowadzone i finansowane przez ich członków, przy wsparciu samorządów w zakresie infrastruktury i szkoleń.

Podmioty zaangażowane JST, MSiT, NGO, kluby sportowe.

Efekty: Wzrost liczby klubów rodzinnych i ich członków, większa stabilność organizacyjna, silniejsze więzi społeczne. Rozwój wolontariatu w sporcie jako trwałego elementu funkcjonowania klubów.

Rekomendacja W.4.2. Promocja kultury kibicowania (aktywnego)

Opis Budowanie pozytywnej kultury kibicowania, opartej na wspólnocie i aktywnym uczestnictwie, może zwiększyć zainteresowanie sportem, zarówno na poziomie powszechnym, jak i wyczynowym. Aktywne kibicowanie sprzyja integracji społecznej i umacnia więzi z lokalnymi klubami, a jednocześnie tworzy przyjazne środowisko sprzyjające rozwojowi młodych talentów. Tak rozumiana kultura kibicowania podnosi także prestiż klubów i ich rolę w społecznościach lokalnych.

Zakres działań: Kampanie społeczne promujące pozytywne kibicowanie, działania edukacyjne w szkołach i klubach, kontynuacja i rozszerzenie działań związanych z lokalnymi społecznościami kibiców (m.in. prowadzenie zajęć dla dzieci i młodzieży, działania integracyjne) i zaangażowanie JST w popularyzację działań.

Podmioty zaangażowane MSiT, PZS, kluby sportowe, NGO, JST.

Efekty: Wzrost uczestnictwa w wydarzeniach sportowych, budowanie wspólnoty dookoła sportu.

Cel W.5. Finansowanie sportu wyczynowego

Stabilne i przewidywalne finansowanie sportu wyczynowego jest jednym z fundamentów budowy konkurencyjności polskich sportowców na arenie międzynarodowej. Obecny system oparty w dużej mierze na rocznych dotacjach z budżetu państwa oraz środkach z Funduszu Rozwoju Kultury Fizycznej charakteryzuje się ryzykiem zmienności zasad, a tym samym ograniczoną perspektywą planowania. Wprowadzenie nowych mechanizmów finansowania powinno zwiększyć odporność systemu na wahania budżetowe oraz zapewnić polskiemu związkowi sportowemu (PZS) narzędzia do długofalowego planowania szkolenia i rozwoju.

Rekomendacja W.5.1. Zwiększenie udziału środków prywatnych i własnych w finansowaniu działalności PZS

Opis	Dywersyfikacja źródeł przychodów związków sportowych pozwoli zmniejszyć ich zależność od środków publicznych i zwiększy stabilność finansową. Kluczowe będzie rozwijanie współpracy sponsorskiej, profesjonalizacja oferty marketingowej oraz wprowadzanie mechanizmów budujących przychody własne – takich jak systemy licencyjne, sprzedaż oficjalnych produktów kibica (odzież i gadżetów), czy sprzedaż praw mediowych. W efekcie PZS zyskają większą autonomię i odporność na zmiany programowe. Należy zaznaczyć, że działanie może być wprowadzane stopniowo, ponieważ jego powodzenie jest zależne od procesu doskonalenia kadr zarządzających w PZS, zmiany paradygmatu funkcjonowania sportu w Polsce (obecnie silnie zależnego od środków publicznych), a docelowo także od zwiększenia uczestnictwa społeczeństwa w sporcie.
Zakres działania:	Zmiana systemu finansowania PZS w kierunku zachęcenia do zdobywania środków własnych, Zachęty podatkowe, programy partnerskie, wsparcie w pozyskiwaniu sponsorów, szkolenia dla PZS, kampanie informacyjne skierowane do przedsiębiorców promujące sponsoring.
Podmioty zaangażowane	MSiT, MF, PZS, organizacje biznesowe.
Efekty:	Dywersyfikacja źródeł finansowania, większa stabilność finansowa PZS, rozwój sportu wyczynowego.

Rekomendacja W.5.2. Finansowanie PZS w cyklach kilkuletnich, w oparciu o mierzalne efekty

Opis	Przejsie na kilkuletnie kontrakty finansowe pozwoli związkowym planować szkolenie, przygotowania olimpijskie i działania organizacyjne w perspektywie co najmniej jednego cyklu olimpijskiego. Warunkiem powinno być określenie wskaźników efektywności – na przykład w oparciu o liczby zdobytych punktów rankingowych, medali, rozwoju sportu młodzieżowego, czy popularyzacji dyscypliny – które będą podstawą do oceny i rozliczania środków. Takie rozwiązanie zwiększy przewidywalność finansowania, a jednocześnie wzmocni odpowiedzialność za wyniki sportowe i organizacyjne.
Zakres działania:	Reforma systemu finansowania PZS oraz systemu oceny efektywności.
Podmioty zaangażowane	MSiT, PZS, MF, IS-PIB oraz AWF-y (jako podmiot wspierający).
Efekty:	Zwiększenie stabilności finansowej PZS, umożliwienie lepszego planowania rozwoju kadry narodowej.

Cel W.6. Rozwój infrastruktury sportowej

Rozwój infrastruktury sportowej pozostaje jednym z kluczowych narzędzi wspierania sportu (szczególnie sportu wyczynowego), jednak nie powinien stanowić istoty rozwoju sportu. Obecnie w Polsce obserwuje się systematyczny wzrost liczby obiektów sportowych, natomiast aktualne priorytety przesuwają się w stronę modernizacji istniejących (starszych) obiektów. Wyzwaniem pozostaje także brak jednolitego standardu planowania i utrzymania infrastruktury, dostosowanego do specyfiki poszczególnych obiektów. Prowadzi to do sytuacji, w których część obiektów jest niewykorzystywana zgodnie z założeniami lub staje się zbyt kosztowna w eksploatacji.

Rekomendacja W.6.1. Strategiczne planowanie w obszarze infrastruktury – ustalenie potrzeb i zdolności do utrzymania obiektów sportowych

Opis	Skuteczne planowanie inwestycji wymaga pełnej diagnozy lokalnych potrzeb, analizy demograficznej i oceny potencjału wykorzystania obiektów. Równocześnie niezbędne jest uwzględnienie realnych
-------------	--

kosztów utrzymania, tak aby obiekty nie generowały nadmiernych obciążeń dla samorządów i były dostępne dla mieszkańców.

Zakres działań:

Opracowanie strategicznego planu rozwoju infrastruktury sportowej w kraju i powiązanie go ze wskaźnikami demograficznymi oraz ekonomicznymi. Plan powinien być powiązany ze strategicznymi celami rozwoju sportu i wyznaczać infrastrukturalne cele w zakresie infrastruktury sportowej. Opracowanie planu powinno być poprzedzone pełną analizą infrastruktury sportowej w Polsce, z uwzględnieniem infrastruktury przyszkolnej, a także stanu technicznego obiektów.

Programy dotyczące finansowania konkretnego rodzaju obiektów powinny wynikać ze strategicznego planu i zidentyfikowanych luk w skali kraju. Udzielenie dofinansowania dla konkretnych inwestycji infrastrukturalnych powinno być zależne od przedstawionej analizy dostępnej infrastruktury w pobliżu planowanej inwestycji oraz stopnia jej wykorzystania. Wnioski o dofinansowanie powinny wskazywać plan udostępnienia obiektów, koszty ich eksploatacji, realizację celów społecznych i strategicznych określonych na poziomie lokalnym lub regionalnym. Dofinansowanie priorytetowo powinno być kierowane do projektów spełniających wymagania w zakresie rozwiązań zwiększających efektywność energetyczną, budownictwa pasywnego, ewentualnie kosztów eksploatacji uwzględniających cały cykl życia budynku.

Podmioty zaangażowane

JST (zrzeszenia JST), MSiT, MRiT (w zakresie planowania przestrzennego), PZS.

Efekty:

Lepsze dopasowanie inwestycji do potrzeb, optymalizacja kosztów utrzymania.

Rekomendacja W.6.2. Wypracowanie i wdrożenie standardów dla obiektów wielofunkcyjnych

Opis

Wdrożenie spójnych wytycznych pozwoli na tworzenie nowoczesnych obiektów, które będą służyły różnym dyscyplinom sportowym i szerokim grupom odbiorców. Takie rozwiązanie umożliwia racjonalne wykorzystanie zasobów finansowych i zwiększa dostępność infrastruktury, wspierając zarówno sport powszechny, jak i wyczynowy. Standard powinien przewidywać także infrastrukturę towarzyszącą (szatnie i sanitariat, parking, dostępność komunikacyjną, pomieszczenia dodatkowe itd.), a także w przypadku budynków włączenie funkcji obronnych (np. schronów).

Zakres działań:

Opracowanie modelowych wytycznych do projektów kilku rodzajów obiektów sportowych, służących wielu sportom i grupom wiekowym. Modelowe obiekty (np. obiekty otwarte, halowe, stadiony) powinny uwzględniać sporty priorytetowe oraz pozwalać na pełne wykorzystanie treningowe. Nadrzędną cechą modelowych obiektów powinna być ich wielofunkcyjność oraz wskazanie dobrych praktyk w zakresie planowania infrastruktury sportowej od momentu zamówienia, poprzez projektowanie i budowę, po wykorzystanie i eksploatację. Wskazane jest wypracowanie standardów dla obiektów sportowych, które będą uwzględniały potrzeby obronne dla ludności.

Podmioty zaangażowane

JST, MSiT, MI, MRiT (w zakresie planowania przestrzennego), MON (w zakresie funkcji obronnych), PZS, IS-PIB, AWF-y.

Efekty:

Zwiększenie dostępności infrastruktury, lepsze wykorzystanie środków publicznych.

Cel W.7. Organizacja dużych wydarzeń sportowych

Polska ma dobre doświadczenia w zakresie organizacji dużych wydarzeń sportowych, rywalizacji na poziomie europejskim i światowym. Budując pozycję międzynarodową kraju, a także w celu wspierania rozwoju sportu wyczynowego w Polsce, należy kontynuować działania w zakresie ubiegania się o organizację dużych imprez sportowych. Kluczowe jest strategiczne podejście i skoordynowane działania pomiędzy poszczególnymi PZS, samorządami i administracją centralną.

Rekomendacja W.7.1. Organizacja wydarzeń w sportach priorytetowych

Opis	Skoncentrowanie się na organizacji wydarzeń w sportach o największym potencjale medalowym i wizerunkowym pozwoliłoby na skuteczniejsze wykorzystanie środków i zwiększenie efektu promocyjnego. Współpraca między różnymi federacjami sportowymi w procesie aplikacyjnym mogłaby zwiększyć szanse Polski na przyciągnięcie imprez o znaczeniu europejskim i światowym, a także skoordynowanie wysiłków organizacyjnych na poziomie kraju i regionów. Należy wypracować mechanizmy współpracy i koordynacji działań pomiędzy różnymi podmiotami i różnymi szczeblami administracji w zależności od skali organizowanych wydarzeń. W przypadku ubiegania się lub przygotowań do organizacji największych wydarzeń sportowych, takich jak mistrzostwa świata, a nawet igrzyska olimpijskie, jak najwcześniej konieczne jest koordynowanie działań poprzez rządowego pełnomocnika.
Zakres działań:	Wypracowanie mechanizmu współpracy i koordynacji ubiegania się o organizację wydarzeń sportowych rangi międzynarodowej, utworzenie zespołu wspierającego kompetencjami i organizacyjnie gospodarzy dużych wydarzeń (miasta, regiony). Określenie strategicznych ambicji Polski w zakresie ubiegania się i organizacji dużych wydarzeń sportowych w perspektywie ok. 15-letniej. Koordynacja działań wokół strategicznych celów na poziomie rządowym, z zaangażowaniem szerokiego grona ekspertów i interesariuszy.
Podmioty zaangażowane	MSiT, PZS, JST, PKOl, PKPar, MSZ.
Efekty:	Zwiększenie liczby organizowanych wydarzeń międzynarodowych w Polsce, promocja sportów priorytetowych, rozwój lokalnej infrastruktury i gospodarki.

Cel W.8. Sport w dyplomacji i relacjach międzynarodowych

Sport odgrywa istotną rolę jako narzędzie dyplomacji, wspierając budowę wizerunku państwa, wzmacniając pozycję w strukturach międzynarodowych oraz tworząc przestrzeń do współpracy ponad granicami politycznymi. Działania w tym obszarze mogą pełnić funkcję pojednawczą, integracyjną oraz wizerunkową, przyczyniając się do wzrostu znaczenia Polski na arenie międzynarodowej. Sukcesy sportowe, organizacja wydarzeń oraz obecność przedstawicieli w strukturach globalnych federacji sportowych stanowią element tzw. *soft power*, czyli miękkiej siły, która wpływa na postrzeganie państwa i jego obywateli. Wzmocnienie polskiej obecności w międzynarodowych organizacjach sportowych pozwoli na skuteczniejsze reprezentowanie interesów kraju i kształtowanie decyzji w kluczowych obszarach sportu.

Rekomendacja W.8.1. Budowa poparcia dla Polaków w organizacjach międzynarodowych

Opis	Wzrost zaangażowania polskich ekspertów i działaczy w strukturach międzynarodowych federacji i organizacji sportowych umożliwi wzmocnienie pozycji Polski w procesach decyzyjnych. Działania obejmą identyfikację potencjalnych kandydatów, wsparcie merytoryczne i organizacyjne w procesach wyborczych oraz koordynację budowy poparcia w środowisku międzynarodowym. Warto jest także promować zaangażowanie polskich specjalistów w pracę w strukturach międzynarodowych federacji sportowych, co wzmocniłoby atrakcyjność PZS jako miejsca rozwoju zawodowego, a także ułatwiło wymianę wiedzy i najlepszych praktyk między PZS a organizacjami międzynarodowymi.
Zakres działań:	Wsparcie kandydatur Polaków do organów zarządzających federacjami międzynarodowymi, działania w zakresie promocji i dyplomacji sportowej w planowaniu strategicznym polityki zagranicznej kraju. Zaangażowanie PZS w promocję i informację na temat wakatów dla specjalistów w międzynarodowych federacjach.
Podmioty zaangażowane	MSiT, MSZ, PKOl, PKPar, PZS (w zakresie współpracy z federacjami międzynarodowymi).

Efekty:	Zwiększenie obecności Polaków w strukturach globalnych, wzrost wpływu na kształtowanie polityki sportowej, wzmocnienie prestiżu Polski na arenie międzynarodowej.
----------------	---

Rekomendacja W.8.2. Budowa relacji bilateralnych i regionalnych

Opis	Polska, w ramach rozwijania współpracy dwustronnej i wielostronnej z innymi państwami poprzez dyplomację sportową, może wykorzystywać wiedzę i doświadczenie polskiego środowiska sportowego (m.in. w kontekście szkolenia i doskonalenia trenerów i personelu sportowego, dobrego zarządzania w sporcie czy walki z dopingiem) w celu budowania wizerunku kraju nowoczesnego, otwartego oraz zorientowanego na współpracę, innowacje i zasady fair play. Jednocześnie warto włączyć w ten proces społeczności lokalne i regionalne, pokazując, że organizacja wydarzeń sportowych to nie tylko rywalizacja sportowa, ale także szerokie korzyści gospodarcze i społeczne. Wydarzeniom sportowym mogą towarzyszyć koncerty, występy artystyczne, targi, strefy gastronomiczne czy inne atrakcje, które angażują sektor hotelarski, gastronomiczny, transportowy i rozrywkowy. Takie podejście pozwala aktywnie włączyć lokalnych przedsiębiorców i instytucje w współorganizację wydarzeń, tworzyć trwałe relacje biznesowe oraz budować świadomość, ile korzyści przynosi sport dla rozwoju regionu. Włączenie lokalnych społeczności w proces organizacji wzmacnia efekt dyplomacji sportowej i zwiększa jej oddziaływanie, a jednocześnie buduje potencjał Polski w procesie kreowania i realizacji polityki Unii Europejskiej w obszarze sportu.
Zakres działań:	Prowadzenie programów wymiany młodzieży, trenerów i ekspertów sportowych, zwłaszcza współpraca z państwami Europy Środkowo-Wschodniej (w tym bałkańskimi oraz należącymi do Partnerstwa Wschodniego) oraz krajami rozwijającymi się z pozostałych regionów świata. (Działania są obecnie prowadzone przez MSiT, rekomenduje się ich kontynuację). Organizacja wydarzeń sportowych z komponentem lokalnym/regionalnym: koncerty, wydarzenia kulturalne, strefy gastronomiczne, targi branżowe. Budowanie stałych relacji biznesowych pomiędzy organizatorami wydarzeń sportowych a lokalnymi przedsiębiorcami (hotelarstwo, gastronomia, transport, rozrywka). Kampanie informacyjne pokazujące korzyści ekonomiczne i społeczne dla regionów wynikające z organizacji wydarzeń sportowych.
Podmioty zaangażowane	MSiT, MSZ, PKOl, PKPar, PZS.
Efekty:	Wzmocnienie pozytywnego wizerunku Polski (wzmocnienie Marki Polska) wśród środowisk sportowych w regionach strategicznych z punktu widzenia polskiej polityki zagranicznej, budowanie kontaktów międzynarodowych dla polskich trenerów i sportowców, wzbogacenie polskiego systemu szkolenia o nowe doświadczenia. Aktywne zaangażowanie społeczności lokalnych i rozwój regionalnej gospodarki dzięki wydarzeniom sportowym. Tworzenie trwałych relacji biznesowych i zwiększenie atrakcyjności regionów.

Obszar: Kapitał ludzki i społeczny w sporcie

Obszar	Cele	Rekomendacje działań
 Kapitał ludzki i społeczny w sporcie	K.1. Rozwój kompetencji ruchowych	K. 1.1. Docenienie sukcesów sportowych wśród osiągnięć edukacyjnych
		K.1.2. Efektywne wdrażanie alfabetu ruchowego i kompetencji ruchowych procesie kształcenia
	K.2. Doskonalenie kadr sportowych	K.2.1. Uregulowanie kwalifikacji trenerskich oraz wzmocnienie systemu doskonalenia zawodowego trenerów
		K.2.2. Wzmacnianie umiejętności sędziów sportowych
		K.2.3. Doskonalenie rozwoju zawodowego nauczycieli WF
		K.2.4. Prowadzenie zintegrowanych zajęć WF włączających uczniów z niedyspozycją lub niepełnosprawnością ruchową
		K.2.5. Kształcenie kadr dla sportu osób z niepełnosprawnościami
		K.2.6. Wdrożenie nowoczesnych technologii i rozwiązań innowacyjnych w praktyce
	K.3. Rozwój społeczno-gospodarczy poprzez sport	K.3.1. Rozwój planowania strategicznego w zakresie sportu
		K.3.2. Opracowanie dobrych praktyk finansowania sportu i pomiaru społecznych efektów działań
	K.4. Integracja społeczna	K.4.1. Systemowe wsparcie sportu wyczynowego osób z niepełnosprawnościami
		K.4.2. Zintegrowanie działań MSiT i PFRON, promocja osiągnięć sportowców wyczynowych (osób z niepełnosprawnościami)
		K.4.3. Promocja integracji społecznej poprzez sport

Cel K.1. Rozwój kompetencji ruchowych

Sport odgrywa kluczową rolę nie tylko w kształtowaniu sprawności fizycznej, ale również w rozwijaniu kompetencji psychospołecznych i życiowych, które mają znaczenie w edukacji, pracy i codziennym funkcjonowaniu. Badania pokazują, że aktywność fizyczna i udział w sporcie wpływają na lepsze wyniki w nauce, większą odporność psychiczną oraz zdolność do organizacji pracy własnej. W obliczu niskiego poziomu aktywności fizycznej dzieci i młodzieży oraz spadku kompetencji ruchowych, szczególnie istotne jest wzmocnienie roli sportu i aktywności fizycznej w systemie edukacyjnym i w życiu społecznym. Rozwój kompetencji ruchowych powinien być jednym z priorytetów edukacyjnych jako kluczowych dla zdrowia oraz rozwoju człowieka.

Rekomendacja K.1.1. Docenienie sukcesów sportowych wśród osiągnięć edukacyjnych

Opis	Sport kształtuje kluczowe kompetencje – systematyczność, odporność na stres, umiejętność pracy w zespole – które są równie ważne jak osiągnięcia w nauce. Obecnie jednak sukcesy sportowe uczniów często nie są traktowane na równi z wynikami edukacyjnymi. Brak takiego uznania zniechęca część młodzieży do angażowania się w aktywność sportową.
Zakres działań:	Wprowadzenie spójnych zasad uwzględniania osiągnięć sportowych w procesie rekrutacji do szkół/uczelni. Promowanie sportowych sukcesów w szkołach. Włączenie elementów sportowych do rankingów i ocen jakości pracy szkół i uczelni.
Podmioty zaangażowane	MSiT (jako podmiot koordynujący), MEN, MNiSW, PZS (w zakresie opracowania klasyfikacji rozgrywek sportowych), media i oświatowe NGO (w zakresie włączania sukcesów sportowych do rankingów i oceny jakości pracy szkoły/uczelni), konsultacyjnie SZS, LZS, AZS.
Efekty:	Wzrost prestiżu sportu w edukacji, większa motywacja uczniów do treningu sportowego.

Rekomendacja K.1.2. Efektywne wdrażanie alfabetu ruchowego i kompetencji ruchowych w procesie kształcenia

Opis	Podstawowe umiejętności ruchowe są tak samo fundamentalne jak umiejętność pisanie czy liczenia. Choć nowa podstawa programowa wychowania fizycznego uwzględnia umiejętności ruchowe, kluczowym wyzwaniem pozostaje ich skuteczna realizacja w praktyce szkolnej. W Polsce wielu młodych ludzi kończy szkołę bez wykształcenia odpowiednich kompetencji ruchowych, co utrudnia podejmowanie aktywności fizycznej w dorosłym życiu. Efektywne wdrażanie alfabetu ruchowego w edukacji wczesnoszkolnej oraz kompetencji ruchowych w profilu absolwenta potwierdza ich status jako kluczowych kompetencji, które szkoła ma obowiązek kształtować, a każdy uczeń rozwijać.
Zakres działań:	Zapewnienie spójnego wdrażania alfabetu ruchowego od edukacji wczesnoszkolnej oraz kompetencji ruchowych w profilu absolwenta poszczególnych etapów edukacji. Kontynuacja monitorowania sprawności uczniów i wykorzystanie wyników do doskonalenia procesu nauczania. Przygotowanie nauczycieli do systematycznego kształcenia kompetencji ruchowych i rozwoju zdolności motorycznych uczniów poprzez szkolenia i wsparcie metodyczne. Ewaluacja skuteczności działań w zakresie kształcenia kompetencji ruchowych.
Podmioty zaangażowane	MSiT, MEN, ORE i ośrodki doskonalenia nauczycieli, AWF-y, NGO, JST (jako organ prowadzący szkoły i placówki oświatowe).
Efekty:	Rozwój podstawowych kompetencji ruchowych wśród dzieci i młodzieży, większa szansa na trwałe włączenie aktywności fizycznej w styl życia, poprawa zdrowia społeczeństwa w długiej perspektywie.

Cel K.2. Doskonalenie kadr sportowych

Rozwój sportu – zarówno powszechnego, jak i wyczynowego – wymaga profesjonalnie przygotowanej kadry: nauczycieli, trenerów, instruktorów, sędziów, ekspertów analitycznych i menedżerów. W dobie cyfryzacji i globalizacji kompetencje tradycyjne (techniczne, metodyczne) muszą być uzupełniane nowoczesnymi umiejętnościami: korzystania z technologii, analizy danych, cyberbezpieczeństwa czy współpracy z sektorem badawczo-rozwojowym. W Polsce obserwuje się rosnące zainteresowanie innowacjami w sporcie, jednak brakuje systemowego wsparcia dla wdrażania technologii oraz standardów kompetencyjnych dla trenerów i sędziów. Wzmocnienie potencjału kadr sportowych to inwestycja w rozwój talentów, bezpieczeństwo zawodników i podnoszenie jakości całego systemu sportu.

Rekomendacja K.2.1. Uregulowanie kwalifikacji trenerskich oraz wzmocnienie systemu doskonalenia zawodowego trenerów

Opis	W Polsce funkcjonują różne ścieżki zdobywania kwalifikacji trenerskich, co utrudnia porównywalność kompetencji i obniża jakość szkolenia. Brakuje jednolitego systemu certyfikacji kwalifikacji trenerskich. Zawód trenera został zderegulowany, przez co trudno jest potwierdzić faktycznie kwalifikacje „trenerów”. Jednocześnie kompetencje trenerskie nie mogą być traktowane jako nadane raz na zawsze – wysoka jakość pracy z zawodnikami wymaga systemowego wspierania i egzekwowania regularnego doskonalenia zawodowego, w tym stałego podnoszenia kwalifikacji, zdobywania nowych uprawnień oraz udziału w szkoleniach i konferencjach branżowych.
Zakres działań:	Uporządkowanie systemu zdobywania i potwierdzania kompetencji i kwalifikacji trenerskich w oparciu o edukację formalną oraz kwalifikacje zdobywane rynkowo. Opisanie kwalifikacji trenerskich na wszystkich poziomach dla poszczególnych dyscyplin sportowych, włączenie kwalifikacji trenerskich do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (ZSK), powołanie instytucji certyfikujących i ewaluacja prowadzonych działań. Zapewnienie kwalifikacji pedagogicznych trenerów prowadzących zajęcia z dziećmi i młodzieżą. Wdrożenie mechanizmu ewaluacji kompetencji trenerskich oraz systemu kontroli zatrudnienia osób z odpowiednimi kwalifikacjami w klubach i organizacjach sportowych. Wymaganie ciągłego doskonalenia zawodowego trenerów, w tym np. poprzez wdrożenie systemu punktów edukacyjnych przy licencjonowaniu i przedłużaniu licencji trenerskich, przyznawanych za udział w kursach, szkoleniach, konferencjach, stażach trenerskich oraz innych formach podnoszenia kompetencji, co ma już miejsce w niektórych dyscyplinach. Rozszerzenie oferty wysokiej jakości szkoleń specjalistycznych oraz rozwój systemu kontroli zatrudniania osób z odpowiednimi kwalifikacjami w klubach i organizacjach sportowych. Przy projektowaniu systemu kwalifikacji i doskonalenia trenerów należy odwoływać się do europejskich standardów szkolenia kadr sportowych, w tym standardów pracy w sporcie osób z niepełnosprawnościami i w sporcie adaptowanym, oraz wykorzystywać sprawdzone dobre praktyki w tym zakresie.
Podmioty zaangażowane	MEN, MSiT, PZS, AWF-y, MNiSW, JST (w zakresie udziału w weryfikacji kwalifikacji trenerskich w podmiotach na terenie JST).
Efekty:	Wyższa jakość szkolenia sportowców mająca bezpośredni wpływ na ich osiągnięcia, zwiększone zaufanie do zawodu trenera, bezpieczeństwo i wyższa jakość zajęć sportowych, lepsze możliwości rozwoju kariery trenerskiej, a także systematyczna aktualizacja wiedzy i umiejętności trenerów, sprzyjająca stosowaniu nowoczesnych i skutecznych metod szkoleniowych.

Rekomendacja K.2.2. Wzmacnianie umiejętności sędziów sportowych

Opis	Nowoczesny sport wymaga od sędziów sportowych nie tylko wiedzy o przepisach oraz znajomości zasad etyki sportowej, ale także obsługi wysokich umiejętności społecznych, w tym odporności psychicznej, oraz technologii wspierających (VAR, systemy pomiarowe).
-------------	--

Zakres działań:	Szkolenia z wykorzystania nowoczesnych technologii, programy mentoringowe z doświadczonymi sędziami, warsztaty psychologiczne.
Podmioty zaangażowane	PZS, zrzeszenia/stowarzyszenia sędziowskie, MSiT (jako jednostka koordynująca i promująca działania).
Efekty:	Wyższa jakość i bezstronność sędziowania, mniejsza liczba kontrowersji, lepszy wizerunek sportu.

Rekomendacja K.2.3. Doskonalenie rozwoju zawodowego nauczycieli WF

Opis	Nauczyciel WF jest często pierwszym instruktorem sportowym dziecka. Eksperti zwracają uwagę na to, że obecnie dzieciom szkolnym brakuje podstawowych kompetencji ruchowych, w tym wchodzących w zakres tzw. alfabetu ruchowego. Odpowiednio przygotowany nauczyciel WF może mieć kluczowe znaczenie dla rozwoju fizycznego dzieci, a nawet rozwoju ich motoryki. Ważne jest, żeby wychowanie fizyczne było wprowadzane jak najwcześniej, a także, żeby przypadki nieuczestniczenia w zajęciach były skrajnymi wyjątkami. Aby zachęcać uczniów do uczestniczenia w zajęciach WF należy zadbać o ich wysoką jakość i ukierunkowanie na rozwój kompetencji ruchowych zgodnie z podstawą programową wskazaną przez MEN. W tym celu należy wspierać rozwój zawodowy i właściwe przygotowanie metodyczne nauczycieli.
Zakres działań:	Zwiększenie zakresu ewaluacji zajęć i pracy nauczycieli WF, z uwzględnieniem aktualizacji nadzoru pedagogicznego w tym obszarze. Szkolenia dla nauczycieli, szczególnie nauczycieli WF, którzy nie są absolwentami AWF (lub innej uczelni na kierunku wychowanie fizyczne, na studiach I lub II stopnia). Warto rozważyć program wspierający uzupełnienie wykształcenia, szczególnie w zakresie zajęć ruchowych, nauczycieli, którzy nie są absolwentami kierunku wychowanie fizyczne. W przypadku wprowadzenia nauczycieli WF do zajęć wychowania fizycznego w klasach I-III niezbędne będą szkolenia dla nich w zakresie pracy z młodszymi uczniami.
Podmioty zaangażowane	MEN, AWF-y (i inne uczelnie kształcące na kierunku wychowanie fizyczne), szkoły, JST, Kuratoria oświaty, ORE i ośrodki doskonalenia nauczycieli, NGO, MSiT (konsultacyjne).
Efekty:	Upowszechnienie aktywnego uczestnictwa w zajęciach WF, rozwój kompetencji ruchowych uczniów.

Rekomendacja K.2.4. Prowadzenie zajęć WF włączających uczniów z niedyspozycją lub niepełnosprawnością ruchową

Opis	1.5% uczniów nie uczestniczy w zajęciach WF z powodu całorocznych zwolnień wystawianych przez lekarzy. Nieraportowana jest skala incydentalnych zwolnień – krótkotrwałych, często wystawianych przez rodziców wynikających z chwilowej niedyspozycji, ale często też braku motywacji czy obawy przed oceną. Integracyjne zajęcia, dostosowane do indywidualnych możliwości uczniów, przeciwdziałają wykluczeniu i budują poczucie wspólnoty. Dzieci z ograniczeniami zdrowotnymi (wynikającymi z niedyspozycji lub niepełnosprawności ruchowej) również powinny mieć zapewnione warunki do rozwijania aktywności fizycznej. W procesie kształtowania programów i metod pracy z dziećmi należy odwoływać się do dorobku europejskich wytycznych dotyczących wychowania fizycznego, w tym wychowania fizycznego dostosowanego do zróżnicowanych potrzeb uczniów (Europejskie Standardy Adaptowanego Wychowania Fizycznego), i wdrażać sprawdzone rozwiązania już od najwcześniejszych etapów edukacji.
Zakres działań:	Szkolenia, w tym studia, w zakresie prowadzenia zajęć dla uczniów z różnymi, także szczególnymi potrzebami, współpraca z organizacjami sportu osób z niepełnosprawnościami. Warto rozważyć

	program podnoszenia kwalifikacji nauczycieli WF w zakresie prowadzenia zajęć dla dzieci ze szczególnymi potrzebami.
Podmioty zaangażowane	MEN, AWF-y (i inne uczelnie kształcące na kierunku wychowanie fizyczne), szkoły, JST, Kuratoria oświaty, ORE i ośrodki doskonalenia nauczycieli, NGO, konsultacyjnie: MSiT, SZS, LZS.
Efekty:	Integracja, poprawa sprawności dzieci z niepełnosprawnościami, upowszechnienie aktywnego uczestnictwa w zajęciach WF.

Rekomendacja K.2.5. Kształcenie kadr dla sportu osób z niepełnosprawnościami

Opis	Brak odpowiednio przygotowanych trenerów, instruktorów i fizjoterapeutów ogranicza rozwój sportu osób z niepełnosprawnościami. Kadry te wymagają specjalistycznych kompetencji i doświadczenia w pracy z różnymi grupami osób z niepełnosprawnościami.
Zakres działania:	Wprowadzenie kierunków i modułów specjalistycznych na AWF-ach, kursy i szkolenia dla trenerów oraz sędziów, programy mentoringowe z udziałem ekspertów.
Podmioty zaangażowane	AWF-y, MNiSW, MSiT, PKPar, PFRON, PZS, NGO.
Efekty:	Zwiększenie profesjonalizacji kadr, podniesienie jakości treningu i opieki nad sportowcami, rozwój sportu osób z niepełnosprawnościami w skali lokalnej i krajowej.

Rekomendacja K.2.6. Wdrożenia nowoczesnych technologii i rozwiązań innowacyjnych w praktyce

Opis	Cyfryzacja i analiza danych stają się fundamentem w sporcie – od monitorowania zdrowia zawodników po optymalizację treningów. Brakuje jednak narzędzi wspierających ich systemowe wdrażanie w polskich klubach, czy ośrodkach przygotowania kadry narodowej.
Zakres działania:	Szkolenia dla trenerów, instruktorów sportu, a nawet nauczycieli WF w zakresie wykorzystania nowych technologii w sporcie (w tym w zakresie cyberbezpieczeństwa). Systemowa współpraca PZS (i opiekunów kadr narodowych) z IS-PIB oraz AWF-ami, pilotaże w klubach i szkołach sportowych, dofinansowanie zakupu systemów analizy biomechanicznej, wdrażanie rozwiązań technologicznych w szkoleniu i rehabilitacji, wymiana wiedzy o dobrych praktykach.
Podmioty zaangażowane	IS-PIB, AWF-y, PZS, MSiT (jako jednostka koordynująca, ewentualnie finansująca programy dotacyjne), kluby sportowe, instytuty badawcze.
Efekty:	Lepsze wyniki sportowe, ograniczenie ryzyka kontuzji, większa atrakcyjność polskich ośrodków dla zawodników.

Cel K.3. Rozwój społeczno-gospodarczy poprzez sport

Sport to nie tylko obszar aktywności fizycznej i zdrowotnej, ale także ważny czynnik rozwoju gospodarczego i społecznego. Wydarzenia sportowe przyciągają turystów, wspierają rozwój lokalnych społeczności, generują miejsca pracy i stymulują inwestycje w infrastrukturę. W Polsce wciąż niewystarczająco wykorzystuje się potencjał sportu jako narzędzia budowania wizerunku regionów, rozwoju turystyki czy katalizatora dla lokalnego biznesu. Rozwój turystyki sportowej, wprowadzenie instrumentów fiskalnych wspierających finansowanie sportu oraz opracowanie narzędzi oceny efektywności wydatków publicznych to kluczowe elementy wzmacniające rolę sportu w gospodarce.

Rekomendacja K.3.1. Rozwój planowania strategicznego w zakresie sportu

Opis	Sport jest istotną częścią życia społecznego i gospodarki, dlatego podmioty publiczne kierują znaczące środki finansowe na wsparcie jego rozwoju. Należy uwzględniać sport w planowaniu strategicznym na każdym szczeblu administracji – krajowym, regionalnym i lokalnym, uwzględniając jego znaczenie nie tylko dla promocji, ale szerzej rozwoju społeczno-gospodarczego. Szczególnie ciekawym obszarem w Polsce może być rozwój turystyki wokół sportu i połączeniem jej ze strategicznymi celami rozwojowymi.
Zakres działań:	Opracowanie katalogu dobrych praktyk i prowadzenie szkoleń w zakresie uwzględniania sportu w planowaniu strategicznym na każdym poziomie. Szkolenia/warsztaty w zakresie tworzenia pakietów turystycznych wokół wydarzeń sportowych, z uwzględnieniem obowiązków wynikających z Dyrektywy UE 2015/2302 oraz jej planowanej rewizji (np. wymogi informacyjne, limity przedpłat, zabezpieczenia finansowe, standardowe formularze, zasady dotyczące voucherów), włączenie modułów dotyczących zgodności z prawem UE do programów szkoleniowych dla JST, organizatorów sportowych i branży turystycznej, wspierania inwestycji w infrastrukturę przyjazną kibicom i turystom. Uwzględnienie aspektów cyfryzacji i sprzedaży online (dynamiczne pakietowanie, ochrona danych osobowych). Wzmocnienie współpracy z branżą turystyczną i instytucjami UE w celu dostosowania do nowych regulacji i udziału w projektach pilotażowych.
Podmioty zaangażowane	MSiT, JST (szczególnie szczebla regionalnego) i zrzeszenia samorządowe, organizacje zrzeszające przedsiębiorców, eksperci w zakresie zarządzania strategicznego, PZS, uczelnie.
Efekty:	Zwiększenie efektywności wykorzystania środków publicznych, rozwój społeczno-gospodarczy poprzez sport.

Rekomendacja K.3.2. Opracowanie dobrych praktyk finansowania sportu i pomiaru społecznych efektów działań

Opis	Wydarzenia sportowe (lub inne formy wsparcia organizacji sportowych) często finansowane są z budżetów publicznych bez jasnej oceny efektywności społeczno-ekonomicznej (przykładem są wydatki na promocję gminy, których efektywność jest liczona np. ekwiwalentem reklamowym wg cenników dla danej przestrzeni). Wprowadzenie mierników takich jak SROI (Social Return on Investment- stopa społecznego zwrotu z inwestycji) pozwoliłoby lepiej ocenić korzyści z inwestycji, a także ukierunkować wydatki na sport, szczególnie ponoszone na poziomie samorządowym.
Zakres działań:	Opracowanie katalogu dobrych praktyk w finansowaniu wydarzeń, wymiana dobrych praktyk między JST, szkolenia dla JST i PZS w zakresie planowania i organizacji wydarzeń towarzyszących imprezom sportowym, stosowania mierników efektywności, pilotażowe badania wpływu wydarzeń sportowych na lokalną gospodarkę.
Podmioty zaangażowane	MSiT, JST i zrzeszenia samorządowe, uczelnie ekonomiczne, think-tanki ekonomiczne, PZS i organizatorzy wydarzeń.
Efekty:	Większa transparentność w wydatkowaniu środków publicznych, lepsze decyzje inwestycyjne, profesjonalizacja organizacji wydarzeń wysokiej rangi w Polsce.

Cel K.4. Integracja społeczna

Sport pełni niezwykle ważną rolę w procesie włączenia społecznego – staje się narzędziem integracji, budowania poczucia wspólnoty i wzmacniania samooceny, a także jest sposobem na rozwijanie kompetencji społecznych i zawodowych. Wspólne uczestnictwo w zajęciach ruchowych, zarówno w sporcie powszechnym, jak i wyczynowym, może przeciwdziałać izolacji i dyskryminacji, jednocześnie promując równość szans. W tym kontekście integracja poprzez sport powinna być traktowana jako element polityki społecznej i zdrowotnej państwa, a nie wyłącznie działań w obszarze kultury fizycznej.

Wzmocnienie systemowego wsparcia sportu osób z niepełnosprawnościami, integracja działań resortów (MSiT i PFRON), promocja osiągnięć sportowców paralimpijskich oraz kształcenie wyspecjalizowanych kadr pozwolą nie tylko zwiększyć poziom uczestnictwa w sporcie tej grupy, ale także poprawić spójność społeczną, ograniczyć wykluczenie i wspierać pozytywny wizerunek osób z niepełnosprawnościami w społeczeństwie.

Rekomendacja K.4.1. Systemowe wsparcie sportu wyczynowego osób z niepełnosprawnościami

Opis	Sukcesy paralimpijczyków pokazują ogromny potencjał sportu osób z niepełnosprawnościami, ale wsparcie finansowe i organizacyjne pozostaje niewystarczające. Brakuje spójnych rozwiązań systemowych umożliwiających rozwój kariery sportowej na najwyższym poziomie.
Zakres działania:	Realizacja celowanych programów finansowania, zapewnienie infrastruktury dostosowanej do potrzeb zawodników (uwzględnienie w wymaganiach każdego obiektu współfinansowanego ze środków MSiT), wsparcie sprzętowe i medyczne, promocja treningów zintegrowanych.
Podmioty zaangażowane	MSiT, PZS, JST, PKPar, uczelnie, NGO, sponsorzy prywatni.
Efekty:	Wzrost liczby zawodników z niepełnosprawnościami w sporcie wyczynowym, zwiększenie szans medalowych na arenie międzynarodowej, promocja postaw równościowych.

Rekomendacja K.4.2. Zintegrowanie działań MSiT i PFRON, promocja osiągnięć sportowców wyczynowych (osób z niepełnosprawnościami)

Opis	Obecnie działania instytucji w obszarze sportu osób z niepełnosprawnościami są rozproszone, a osiągnięcia sportowców nie zawsze trafiają do szerokiej opinii publicznej. To ogranicza potencjał integracyjny i inspiracyjny sportu. Obecnie w zakresie działań PFRON nie ma wprost wskazania w zakresie finansowania sportu (jest to możliwe, jednak wynika z interpretacji niektórych przepisów oraz innych aktów prawnych). Wskazanie wprost możliwości finansowania sportu miałyby wpływ na podkreślenie znaczenia sportu dla rehabilitacji osób z niepełnosprawnościami.
Zakres działania:	Współpraca programowa MSiT i PFRON w zakresie zwiększenia finansowania i rozwoju sportu osób z niepełnosprawnościami, systematyczna promocja sukcesów sportowców z niepełnosprawnościami w mediach, kampanie społeczne ukazujące sport osób z niepełnosprawnościami jako element równości i różnorodności.
Podmioty zaangażowane	MSiT, PFRON, media publiczne i prywatne, związki i kluby sportu osób z niepełnosprawnościami, NGO.
Efekty:	Zmiana postrzegania osób z niepełnosprawnościami w społeczeństwie, wzrost motywacji do podejmowania aktywności, w tym aktywności na poziomie wyczynowym przez osoby z niepełnosprawnościami.

Rekomendacja K.4.3. Promocja integracji społecznej poprzez sport

Opis	Sport jest jednym z najskuteczniejszych narzędzi integracji społecznej osób zagrożonych wykluczeniem, bądź osób znajdujących się w nieuprzywilejowanej sytuacji życiowej. Jest to także jedna z lepszych metod integracji migrantów – co w przypadku społeczeństw europejskich nabiera coraz większego znaczenia. Należy uwzględniać aktywność sportową w politykach na rzecz włączenia społecznego, resocjalizacji (szczególnie młodocianych), czy polityce migracyjnej kraju, itd.
Zakres działań:	Współpraca programowa organizacji sportowych z instytucjami prowadzącymi działania w zakresie integracji społecznej, w tym MRPiPS. Włączanie aktywności sportowej w polityki integracji społecznej. Promocja sportu jako narzędzia integracji społecznej i poprawy statusu społeczno-ekonomicznego osób zagrożonych wykluczeniem.
Podmioty zaangażowane	MRPiPS, PFRON, MS (w zakresie resocjalizacji), NGO, związki i kluby sportowe, Centra Integracji Cudzoziemców.
Efekty:	Włączenie społeczne osób zagrożonych wykluczeniem.

Obszar: Wsparcie systemowe

Obszar	Cele	Rekomendacje działań
 Wsparcie systemowe	S.1. Usystematyzowanie finansowania sportu	S.1.1. Opracowanie mapy finansowania sportu. Koordynacja międzyresortowa oraz ze szczeblem samorządowym
		S.1.2. Wypracowanie standardów obiektów sportowych wraz z klasyfikacją użyteczności
		S.1.3. Opracowanie katalogu dobrych praktyk w finansowaniu sportu (w tym dla sponsorów, JST)
		S.1.4. Rozwój instrumentów fiskalnych wspierających finansowanie sportu
	S.2. Wzmocnienie instytucjonalne	S.2.1. Cyfryzacja sportu (zarządzanie, finansowanie, dane)
	S.3. Rozwój nauki dla sportu	S.3.1. Wzmocnienie krajowej sieci podmiotów badawczych i rozwój nauki na rzecz sportu
		S.3.2. Rozwój sektora badawczo-rozwojowego w sporcie, weryfikacja (naukowa) rozwiązań proponowanych przez start-up'y
		S.3.3. Programy badawczo-rozwojowe w obszarze kultury fizycznej i technologii dla sportu
	S.4. Równouprawnienie i włączenie społeczne sportu	S.4.1. Zapewnienie reprezentacji kobiet oraz zawodników w zarządzaniu organizacjami sportowymi
		S.4.2. Wdrożenie standardów ESG w funkcjonowaniu organizacji sportowych
	S.5. Bezpieczeństwo i uczciwość aktywności sportowej, współpraca z MS/MSWiA	S.5.1. Zwiększenie zakresu działania POLADA
		S.5.2. Wdrożenie kodeksu etyki w sporcie
		S.5.3. Przeciwdziałanie nieprawidłowościom finansowym i korupcji w sporcie
	S.6. Monitoring i ewaluacja efektywności środków publicznych wydatkowanych na sport i aktywność fizyczną	S.6.1. Opracowanie wskaźników efektywności na poziomie centralnym, kaskadowanych na poziom regionu i lokalny

Cel S.1.: Usystematyzowanie finansowania sportu

Finansowanie sportu w Polsce jest rozproszone pomiędzy poziomem centralnym (cz. 25 budżetu, FRKF, FZSdU), samorządami oraz sektorem prywatnym. Brak koordynacji programów i rodzajów udzielanego wsparcia, niespójne kryteria i różna metodyka oceny efektów utrudniają planowanie, sprzyjają podwójnemu finansowaniu tych samych zadań i osłabiają przejrzystość. Celem jest stworzenie spójnego, skoordynowanego systemu alokacji środków, z jasnymi standardami i miernikami, który zwiększy efektywność każdej złotówki wydanej na sport.

Rekomendacja S.1.1. Opracowanie mapy finansowania sportu. Koordynacja międzyresortowa oraz ze szczeblem samorządowym

Opis	Obecnie środki na sport są rozproszone w wielu resortach i instytucjach, co prowadzi do nieefektywności i powielania działań. Brakuje całościowego obrazu tego, jakie programy i cele są finansowane, jakie przynoszą efekty oraz jak wpływają na siebie nawzajem. Skuteczna koordynacja między instytucjami centralnymi a samorządami pozwoli lepiej wykorzystać dostępne zasoby i uzyskać lepsze efekty w rozwoju sportu.
Zakres działań:	Stopniowa inwentaryzacja źródeł finansowania oraz budowa rejestru programów i beneficjentów w oparciu o istniejące dane, z priorytetem dla największych strumieni środków publicznych (centralnych, JST, funduszy celowych, UE, sponsoringu), ujednolicenie kategorii wydatków, wprowadzenie identyfikatora projektu/beneficjenta do śledzenia przepływów oraz kontroli zasad unikania podwójnego finansowania, cykliczne przeglądy „portfela” i przesunięcia środków wg wyników i poziomu osiągniętych celów.
Podmioty zaangażowane	MF, MSiT, MZ, MEN, KPRM, MFiPR, MNiSW, JST, GUS, PZS/kluby sportowe, partnerzy prywatni.
Efekty:	Ograniczenie ryzyka podwójnego finansowania w rozumieniu finansowania tych samych kosztów z różnych źródeł publicznych, przy jednoczesnym poszanowaniu zasad współfinansowania projektów), większa przejrzystość i przewidywalność naborów, lepsze dopasowanie środków do celów (zdrowie, edukacja, sport wyczynowy), wyższa efektywność kosztowa i silniejsza legitymizacja wydatków publicznych.

Rekomendacja S.1.2. Wypracowanie standardów obiektów sportowych z klasyfikacją użyteczności

Opis	W Polsce wciąż powstają obiekty sportowe, które nie zawsze odpowiadają realnym potrzebom lokalnych społeczności albo wymogom sportu wyczynowego. Brak jednolitych standardów prowadzi do sytuacji, w której część inwestycji jest nieoptymalna, trudna w utrzymaniu lub niedostosowana do organizacji zawodów wyższego szczebla. Wprowadzenie standardów i klasyfikacji obiektów pozwoli racjonalnie planować inwestycje, zwiększy ich użyteczność i zapewni lepszy zwrot społeczny, gospodarczy oraz rozwój sportowy.
Zakres działań:	Opracowanie wytycznych w zakresie standardów funkcjonalno-technicznych i dostępności (w tym dla osób z niepełnosprawnościami) na przykład dla trzech klas obiektów: - dla celów treningu i powszechnego wykorzystania, - dostosowanych do wymogów rozgrywek ligowych (w sportach, w których są rozgrywki ligowe), i oficjalnych zawodów krajowych wg. standardów właściwych PZS - dostosowanych do wymogów organizacji wydarzeń rangi międzynarodowej. Katalog minimalnych parametrów (boisko, oświetlenie, zaplecze, technologie, wymagania środowiskowe i efektywność energetyczna, infrastruktura towarzysząca, uwzględnienie wymogów

planistycznych), wzorcowe kosztorysy CAPEX/OPEX, progi dofinansowania powiązane z klasą i realnym popytem, obowiązkowe analizy wykorzystania i plan zarządzania obiektem.

Podmioty zaangażowane MSiT, PZS, COS, IS-PIB, JST, NGO, MRiT (w zakresie planowania przestrzennego i budownictwa), uczelnie i/lub instytuty techniczne.

Efekty: Zwiększenie efektywności nakładów inwestycyjnych na infrastrukturę sportową, zwiększenie wykorzystania obiektów sportowych, wprowadzenie planowania przestrzennego i strategicznego do inwestycji w infrastrukturę sportową.

Rekomendacja S.1.3. Opracowanie katalogu dobrych praktyk w finansowaniu sportu (w tym dla sponsorów, JST)

Opis Samorządy, przedsiębiorstwa i organizacje sportowe często działają w oparciu o lokalne doświadczenia lub przyzwyczajenia, co prowadzi do dużego zróżnicowania jakości i efektywności finansowania sportu w Polsce. Finansowanie sportu przez przedsiębiorców nie jest jeszcze powszechnie stosowanym narzędziem, przez co pozostaje niewykorzystanym potencjałem. Brakuje bazy wiedzy, która ułatwiałaby podejmowanie decyzji inwestycyjnych, planowanie długofalowe czy tworzenie przejrzystych zasad współpracy organizacji sportowych z sektorem prywatnym, czy też współpracy podmiotów publicznych i prywatnych w finansowaniu sportu. Katalog dobrych praktyk byłby narzędziem, które pozwoli przenosić sprawdzone rozwiązania do kolejnych podmiotów, zwiększając profesjonalizację zarządzania sportem i poprawiając dostęp do wysokiej jakości infrastruktury i usług.

Dodatkowo warto uwzględnić modele rozliczeń klubów sportowych nie tylko na podstawie wyników sportowych, ale także z uwzględnieniem efektów rozwojowych, np. liczby dzieci i młodzieży, które kontynuują karierę sportową na kolejnych etapach (przejście z poziomu młodzieżowego i juniorskiego do seniorskiego). Takie podejście promuje długofalowy rozwój sportu i zwiększa jego dostępność.

Zakres działania: Przygotowanie praktycznego zbioru narzędzi: wzory zasad współpracy (a nawet umów) biznesu z organizacjami sportowymi, czy też promocji poprzez sport, szablony wskaźników efektywności (sportowe, zdrowotne, społeczne, społecznego zwrotu z inwestycji), matryce ryzyka i kontroli, szablony wskaźników efektywności, w tym wskaźniki rozwoju młodzieży i przejść do sportu seniorskiego, wytyczne dot. transparentności (publikacja grantów, sprawozdań, rezultatów), promocja dobrych praktyk w zakresie modeli partnerstwa publiczno-prywatnego, czy sponsoringu z miernikami ich wpływu i efektów.

Podmioty zaangażowane MSiT (koordynacyjnie), JST i zrzeszenia samorządowe, PZS, kluby sportowe, organizacje branżowe sponsorów, NGO.

Efekty: Ujednolicone i czytelne zasady współpracy i rozliczeń, lepsze mierzenie efektów (w tym zdrowotnych), większa skłonność sektora prywatnego do współfinansowania, ograniczenie nieefektywności i wzrost jakości zarządzania środkami publicznymi. Promowanie długofalowego rozwoju sportu poprzez premiowanie klubów za utrzymanie młodych zawodników w systemie.

Rekomendacja S.1.4. Rozwój instrumentów fiskalnych wspierających finansowanie sportu

Opis Finansowanie sportu w Polsce opiera się głównie na środkach publicznych, w tym spółkach skarbu państwa, a w znacznie mniejszym stopniu sponsoringu przez biznes. Brakuje mechanizmów fiskalnych, które systemowo wspierałyby inwestycje w sport (np. ulgi podatkowe dla przedsiębiorców systematycznie wspierających kluby sportowe czy przedsiębiorstw inwestujących w infrastrukturę). Warto wprowadzić rozwiązania, w których poziom ulg podatkowych byłby uzależniony od długości okresu umowy sponsorskiej, tj. dłuższe, stabilne kontrakty powinny być premiowane wyższymi ulgami,

co zachęci firmy do długofalowego zaangażowania w sport. Takie podejście zwiększy przewidywalność finansowania klubów i wydarzeń sportowych oraz wzmocni relacje między biznesem a sportem.

Dodatkowo warto rozważyć ulgi podatkowe dla osób fizycznych, które są członkami klubów sportowych. W krajach Europy Zachodniej składki członkowskie są istotnym źródłem finansowania sportu. W Polsce zrzeszanie się w klubach jest mniej popularne, ale możliwość odliczenia składki od podatku mogłaby znacząco zwiększyć liczbę członków, a tym samym przychody klubów i federacji, wspierając rozwój sportu na poziomie lokalnym i krajowym.

Zakres działań: Analiza i wdrożenie ulg podatkowych dla firm wspierających sport, wprowadzenie zachęt dla osób prywatnych inwestujących w aktywność sportową (np. odliczenia od PIT), pilotaż nowych form finansowania (obligacje społeczne w sporcie).

Podmioty zaangażowane MF, MSiT, JST, organizacje branżowe.

Efekty: Większa dywersyfikacja źródeł finansowania sportu, wzrost zaangażowania sektora prywatnego, stabilniejsze budżety klubów i wydarzeń sportowych.

Cel S.2. Wzmocnienie instytucjonalne

Współczesny system sportu w Polsce charakteryzuje się dużym rozproszeniem kompetencji, ograniczoną koordynacją między instytucjami i wysokim stopniem obciążenia MSiT zadaniami operacyjnymi. Brakuje centralnego mechanizmu integrującego współpracę pomiędzy uczelniami, jednostkami badawczymi, Centralnym Ośrodkiem Sportu oraz polskimi związkami sportowymi, co skutkuje fragmentarycznym transferem wiedzy i innowacji. Rozwój technologii sportowych, potrzeba standaryzacji danych oraz konieczność wsparcia modelu karier dwutorowych zawodnikom wskazują na potrzebę wzmocnienia instytucjonalnego systemu. Utworzenie wyspecjalizowanych ośrodków referencyjnych i centralnej instytucji zajmującej się finansowaniem i organizacją sportu może zwiększyć efektywność działań, zapewnić większe wsparcie kompetencyjne dla organizacji sportowych i odciążyć MSiT z zadań operacyjnych.

Rekomendacja S.2.1. Cyfryzacja sportu (zarządzanie, finansowanie, dane)

Opis Zarządzanie strategiczne polityką w obszarze sportu jest obecnie bardzo utrudnione z uwagi na relatywnie niską cyfryzację procesów związanych z finansowaniem sportu, zarządzaniem współpracą z organizacjami sportowymi, gromadzeniem i przetwarzaniem danych na temat sportów, infrastruktury, sportowców, kadr sportowych itp. Powstają narzędzia oraz aplikacje wspierające niektóre działania, ale brakuje ich połączenia i koordynacji, niezbędna jest cyfryzacja procesów związanych ze wsparciem sportu wyczynowego, jak i obsługi administracyjnej współpracy MSiT z różnymi interesariuszami sportu. Proces cyfryzacji całości zarządzania i finansowania sportu powinien być zaplanowany i przeprowadzony kompleksowo i pozwalać na rozwój kolejnych modułów, z których będą mogli korzystać różni interesariusze sportu.

Zakres działań: Inwentaryzacja zasobów i rodzaju danych gromadzonych w sporcie (w instytucjach publicznych oraz podmiotach korzystających ze wsparcia ze środków publicznych), przeprowadzenie badania potrzeb w zakresie cyfryzacji procesów, zaplanowanie i opracowanie architektury informacji oraz konstrukcji narzędzia, budowa kolejnych komponentów systemu i integracja z istniejącymi narzędziami. Docelowo każde działanie wskazane w strategii rozwoju sportu powinno być zintegrowane poprzez narzędzia cyfrowe służące jego obsłudze lub realizacji.

Podmioty zaangażowane MSiT (i podmioty nadzorowane przez MSiT), MC, IS-PIB, organizacje sportowe, JST, konsultacyjnie – inne resorty zaangażowane w finansowanie lub wsparcie sportu, NASK-PIB.

Efekty: Koordynacja zarządzania, finansowania sportu, gromadzenie, przetwarzanie i analiza danych o sporcie i realizacji działań strategicznych.

Cel S.3. Rozwój nauki dla sportu

Nauka i badania stosowane stają się jednym z kluczowych filarów rozwoju współczesnego sportu – zarówno na poziomie wyczynowym, jak i powszechnym. W Polsce istnieje istotny potencjał w tym obszarze, m.in. działalność Instytutu Sportu – Państwowego Instytutu Badawczego (IS-PIB), Akademii Wychowania Fizycznego oraz Centralnego Ośrodka Sportu. IS-PIB pełni funkcję narodowego centrum diagnostyki wydolnościowej, biomechanicznej i psychologicznej, a także wspiera procesy przygotowań do igrzysk olimpijskich i mistrzostw świata. Jednak jego rola pozostaje ograniczona przez niewystarczające finansowanie, brak synergii z AWF-ami i PZS oraz bariery logistyczne utrudniające dostęp sportowców do badań i analiz. Wzmocnienie pozycji IS-PIB i rozszerzenie jego zadań, w tym o certyfikację obiektów sportowych, pozwoliłoby na stworzenie spójnego systemu łączącego naukę, innowacje i praktykę treningową. To z kolei przełoży się na poprawę jakości szkolenia, bezpieczeństwa zawodników i konkurencyjności polskiego sportu na arenie międzynarodowej.

Rekomendacja S.3.1. Wzmocnienie krajowej sieci podmiotów badawczych i rozwój nauki na rzecz sportu

Opis	Obecnie IS-PIB realizuje zaawansowane badania wydolnościowe i biomechaniczne, jednak jego potencjał nie jest w pełni wykorzystany, a zasięg jest ograniczony do wybranych dyscyplin i zawodników z kadry narodowej. Brakuje rozbudowanej, spójnie zarządzanej sieci regionalnych ośrodków oraz jednolitego systemu certyfikacji obiektów sportowych, co w wielu krajach stanowi standard. Rozwój krajowej sieci współpracujących ze sobą instytucji badawczych – z wyraźną rolą AWF-ów, COS i instytutów naukowych – umożliwi lepszą integrację nauki i praktyki treningowej oraz systematyczne podnoszenie jakości przygotowania sportowców.
Zakres działań:	Rozwinięcie ogólnopolskiej sieci regionalnych laboratoriów i ośrodków badawczych, opartych na współpracy IS-PIB jako koordynatora, AWF-ów, COS, uczelni oraz innych podmiotów dysponujących odpowiednią infrastrukturą oraz kompetencjami. Stworzenie i wdrożenie jednolitego systemu certyfikacji obiektów sportowych (treningowych i rywalizacji) pod kątem jakości, bezpieczeństwa, efektywności energetycznej i przydatności dla szkolenia na różnych poziomach. Kluczowe jest włączenie polskich związków sportowych w proces certyfikacji, gdyż PZS dysponują specjalistyczną wiedzą na temat wymagań technicznych obiektów, a obecnie zdarza się, że obiekty są zatwierdzane bez konsultacji z nimi, co w dłuższej perspektywie może skutkować niespełnianiem przez infrastrukturę odpowiednich wymogów. Niezbędne jest skoordynowanie procedur certyfikacji infrastruktury sportowej oraz wprowadzenie zasady informowania właściwych PZS i konsultowania z nimi inwestycji jako elementu dobrych praktyk.
Podmioty zaangażowane	IS-PIB, MSiP, AWF-y, COS, PZS.
Efekty:	Profesjonalizacja przygotowań zawodników na wszystkich poziomach zaawansowania dzięki lepszej dostępności diagnostyki i badań, pełniejsze wykorzystanie krajowego potencjału naukowo-badawczego (w tym AWF-ów, COS i instytutów badawczych), podniesienie jakości i bezpieczeństwa infrastruktury sportowej poprzez skoordynowaną certyfikację z udziałem PZS, a w konsekwencji – poprawa warunków szkolenia, efektywniejsze wydatkowanie środków publicznych oraz wzrost konkurencyjności polskiego sportu w perspektywie międzynarodowej.

Rekomendacja S.3.2. Rozwój sektora badawczo-rozwojowego w sporcie, weryfikacja (naukowa) rozwiązań proponowanych przez start-up'y

Opis	Nowe technologie i narzędzia treningowe często trafiają na rynek bez rzetelnej oceny efektywności. To prowadzi do nierównych szans i ryzyka stosowania rozwiązań nieskutecznych.
Zakres działań:	Tworzenie ośrodków testowania i/lub akredytacji rozwiązań w zakresie technologii sportowych (sport-tech), granty dla projektów B+R w sporcie, współpraca uczelni (w szczególności AWF, uczelni technicznych i medycznych) ze start-upami oraz instytucjami finansującymi rozwój innowacji (w szczególności NCBiR).

Podmioty zaangażowane IS-PIB, MSiT, NCBiR, uczelnie, start-upy technologiczne.

Efekty: Profesjonalizacja rynku sport-tech, lepsza jakość innowacji, wzrost konkurencyjności polskich rozwiązań za granicą.

Rekomendacja S.3.3. Programy badawczo-rozwojowe w obszarze kultury fizycznej i technologii dla sportu

Opis Projekty badawcze i naukowe na rzecz kultury fizycznej aktualnie są włączone do nauk o zdrowiu, co w efekcie osłabia ich szanse w konkursach organizowanych przez NCBiR lub NCN. Rozwój nauki dla sportu jest niezbędny nie tylko dla sportu wyczynowego, ale też dla sportu dla wszystkich i upowszechnienia aktywności fizycznej. Wiedza naukowa powinna stanowić podstawę działań w każdym obszarze, m. in. zapewniając w ten sposób bezpieczeństwo zdrowotne. Rozwój technologii dla sportu daje także szanse rozwoju gospodarczego i innowacyjności gospodarki, dlatego warto jest ten obszar rozwijać.

Zakres działań: Opracowanie programu wspierania projektów naukowych i badawczo-rozwojowych w obszarze kultury fizycznej, którego rezultaty mogłyby być rozpowszechnione wśród podmiotów zajmujących się sportem. Wspieranie powstawania konsorcjów naukowych na rzecz opracowania technologii dla sportu.

Podmioty zaangażowane NCBiR, NCN, IS-PIB, MSiT, uczelnie i ośrodki badawcze, przedsiębiorstwa technologiczne.

Efekty: Profesjonalizacja rynku sport-tech, lepsza jakość innowacji, wzrost konkurencyjności polskich rozwiązań za granicą.

Cel S.4. Równouprawnienie i włączenie społeczne w sporcie

Celem jest budowanie systemu sportowego, który będzie otwarty, równy i dostępny dla wszystkich – niezależnie od płci, wieku, sprawności, statusu społecznego czy pochodzenia. Sport pełni nie tylko funkcję rywalizacji, ale także wychowawczą, resocjalizacyjną i integrującą, dlatego brak włączenia społecznego oznacza utratę ogromnego potencjału społecznego i rozwojowego. Obecnie w Polsce nadal widoczna jest niska reprezentacja kobiet w organach decyzyjnych organizacji sportowych, a także ograniczone wdrożenie standardów związanych z równym traktowaniem czy zrównoważonym zarządzaniem. Wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju zgodnie ze standardem ESG (Environmental, Social, Governance, czyli monitorowanie wskaźników środowiskowych (E), społecznych (S) oraz zarządzania (G)) pozwoli wprowadzić transparentność w zarządzaniu oraz poszanowanie standardów społecznych i środowiskowych.

Rekomendacja S.4.1. Zapewnienie reprezentacji kobiet oraz zawodników w zarządzaniu organizacjami sportowymi

Opis W polskich związkach sportowych i klubach kobiety są wciąż znacząco niedoreprezentowane w zarządach i komisjach decyzyjnych, co ogranicza perspektywę różnorodności i skuteczność podejmowanych decyzji. Międzynarodowe organizacje sportowe (np. MKOl) coraz częściej wymagają wdrażania parytetów i mechanizmów reprezentacji, uznając je za element dobrego zarządzania.

Zakres działań: Wprowadzenie rekomendacji lub wymogów dotyczących udziału kobiet i reprezentacji zawodników w zarządach PZS i organizacjach sportowych.

Podmioty zaangażowane	MSiT (jako jednostka koordynująca), PZS, kluby sportowe, inne organizacje sportowe.
Efekty:	Większa przejrzystość i różnorodność w procesie decyzyjnym, wzrost udziału kobiet i zawodników ogółem w tworzeniu strategii, lepsze dostosowanie polityki organizacji do realnych potrzeb społecznych i sportowych.

Rekomendacja S.4.2. Wdrożenie standardów ESG w funkcjonowaniu organizacji sportowych

Opis	ESG jest obecnie jednym z kluczowych wymiarów odpowiedzialnego zarządzania w biznesie i sektorze publicznym. W sporcie standardy te obejmują m.in. równe traktowanie uczestników, przejrzystość finansową, dbałość o środowisko (np. zrównoważone imprezy sportowe), a także zasady etyczne i antykorupcyjne. Ich implementacja zwiększy wiarygodność organizacji sportowych i otworzy dostęp do nowych źródeł finansowania – szczególnie z funduszy europejskich i prywatnych sponsorów.
Zakres działania:	Opracowanie i wdrożenie standardów ESG (Environmental, Social, Governance) dla organizacji sportowych.
Podmioty zaangażowane	MSiT (jako jednostka koordynująca), PZS, organizacje pozarządowe działające na rzecz zrównoważonego rozwoju, sponsorzy i partnerzy biznesowi.
Efekty:	Profesjonalizacja zarządzania sportem, poprawa wizerunku organizacji sportowych, łatwiejsze pozyskiwanie finansowania, budowa zaufania społecznego oraz wyrównywanie szans w dostępie do sportu.

Cel S.5. Bezpieczeństwo i uczciwość aktywności sportowej

Integralność sportu w Polsce jest zagrożona przez szereg zjawisk: doping, korupcję, manipulowanie wynikami, przemoc czy nadużycia w relacjach trenerskich. Obecnie system ochrony uczciwości współzawodnictwa jest rozproszony – poszczególne instytucje zajmują się wybranymi aspektami (np. POLADA w obszarze antydopingu), ale brakuje spójnej koordynacji i jednolitych standardów etycznych dla całego środowiska sportowego. Współpraca Ministerstwa Sportu i Turystyki z Ministerstwem Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz Ministerstwem Sprawiedliwości jest kluczowa, aby zapewnić przejrzystość procesów, bezpieczeństwo uczestników rywalizacji oraz ochronę przed nieuczciwymi praktykami. Wzmocnienie instytucjonalne, zwiększenie nakładów na prewencję oraz rozwój mechanizmów zgłaszania nieprawidłowości są fundamentem budowania zaufania do polskiego sportu.

Rekomendacja S.5.1. Zwiększenie zakresu działania POLADA

Opis	POLADA odpowiada za realizację krajowej polityki antydopingowej. Obecnie jej działania koncentrują się głównie na sporcie wyczynowym, co pozostawia mniejsze możliwości w zakresie działań prewencyjnych i edukacyjnych w zakresie sportu dzieci i młodzieży, gdzie kształtują się wzorce zachowań. Zwiększenie finansowania umożliwiłoby rozszerzenie kontroli, działań edukacyjnych i opieki profilaktycznej także na młodych sportowców.
Zakres działania:	Zwiększenie finansowania POLADA pozwalające na poszerzenie zakresu kontroli antydopingowej, objęcie działaniami edukacyjnymi, ewentualnie kontrolami antydopingowymi wybranych rozgrywek juniorskich, rozszerzenie programów edukacyjnych dla trenerów i rodziców i kontynuacji współpracy z organami ścigania w zakresie eliminacji substancji zabronionych z rynku.
Podmioty zaangażowane	POLADA, MSiT, MF.

Efekty:	Wczesna profilaktyka antydopingowa, wychowanie w duchu uczciwości i zdrowej rywalizacji sportowej.
----------------	--

Rekomendacja S.5.2. Wdrożenie kodeksu etyki w sporcie

Opis	W Polsce nie funkcjonuje jednolity dokument określający standardy etyczne w sporcie – regulacje są fragmentaryczne i różne dla poszczególnych dyscyplin. Dbanie o etykę jest zamknięte w obrębie PZS, brakuje instytucji zewnętrznej (na wzór rzecznika sportowców), która dbałaby o standardy etyczne i bezpieczeństwo uczestników sportu. Wdrożenie ogólnopolskiego kodeksu etyki zwiększy transparentność działań, ochronę sportowców (w tym dzieci i młodzieży), a także wzmocni mechanizmy odpowiedzialności organizacji sportowych.
Zakres działania:	Opracowanie i przyjęcie Kodeksu Etyki Sportowej jako dokumentu obowiązującego wszystkie PZS i kluby, stworzenie niezależnego organu monitorującego jego wdrażanie (np. Komisja Etyki Sportowej lub Rzecznik Sportowców), szkolenia i warsztaty etyczne dla trenerów, działaczy, zawodników i sędziów.
Podmioty zaangażowane	MSiT, MS, PZS, uczelnie, organizacje pozarządowe zajmujące się prawami człowieka.
Efekty:	Jednolite standardy etyczne, lepsza ochrona zawodników przed nadużyciami, większe zaufanie do organizacji sportowych.

Rekomendacja S.5.3. Przeciwdziałanie nieprawidłowościom finansowym i korupcji w sporcie

Opis	Choć należy dostrzec pracę środowiska sportowego na rzecz zminimalizowania skali korupcji w sporcie, nadal należy dbać o to, żeby to zjawisko eliminować. Niemniejszym wyzwaniem dla rozwoju sportu jest zjawisko występowania nieprawidłowości finansowych w różnych organizacjach sportowych. W Polsce brakuje spójnego systemu monitorowania i zgłaszania naruszeń, a odpowiedzialność jest rozproszona między związki sportowe, służby państwowe i instytucje międzynarodowe.
Zakres działania:	Powołanie krajowej platformy ds. uczciwości sportu (na wzór rozwiązań z innych krajów UE), rozwój systemów sygnalistów (whistleblowing- anonimowe zgłaszanie naruszeń, ochrona sygnalistów), współpraca z operatorami zakładów bukmacherskich w zakresie monitorowania ryzyk, organizacja cyklu szkoleń antykorupcyjnych dla klubów, działaczy i zawodników. Nałożenie obowiązku wprowadzenia mechanizmu kontroli finansowej i transparentności działania do statutów organizacji sportowych korzystających ze środków publicznych. Cyfryzacja i integracja informacji i finansowania sportu przez różne podmioty, pomogłaby w mapowaniu nieprawidłowości finansowych oraz unikaniu podwójnego finansowania tych samych celów.
Podmioty zaangażowane	MSWiA, MS, MSiT, PZS, CBA, Policja.
Efekty:	Ograniczenie skali manipulowania wynikami, poprawa przejrzystości finansowania sportu, wzmocnienie międzynarodowej wiarygodności polskiego sportu.

Cel S.6. Monitoring i ewaluacja efektywności środków publicznych wydatkowanych na sport i aktywność fizyczną

Wydatki publiczne na sport i aktywność fizyczną w Polsce mają istotny udział w budżetach zarówno centralnych, jak i samorządowych, jednak ich efektywność jest trudna do oceny ze względu na brak spójnych mechanizmów monitorowania i porównywania rezultatów. Obecnie wiele działań jest finansowanych fragmentarycznie, bez powiązania z mierzalnymi wskaźnikami efektów, co utrudnia ocenę ich wpływu na poziom aktywności fizycznej społeczeństwa, sukcesy sportowe czy rozwój infrastruktury. Brakuje też jednolitych standardów gromadzenia danych oraz narzędzi ewaluacyjnych, które pozwalałyby weryfikować, które programy i inwestycje są najbardziej skuteczne. Wdrożenie systemu monitoringu i ewaluacji opartego o obiektywne wskaźniki – kaskadowane od poziomu centralnego do lokalnego – umożliwi racjonalizację wydatków, zwiększy przejrzystość i pozwoli budować politykę sportową opartą na dowodach.

Rekomendacja S.6.1. Opracowanie wskaźników efektywności na poziomie centralnym, kaskadowanych na poziom regionu i lokalny

Opis	W Polsce brak jednolitych wskaźników efektywności wydatkowania środków na sport prowadzi do nieporównywalności działań i ich rezultatów. W efekcie, część inwestycji nie przynosi oczekiwanych rezultatów w zakresie wzrostu aktywności fizycznej czy poprawy wyników sportowych, ale nie ma porównywalnych danych, które pozwalałyby na ich pełną ewaluację. Wprowadzenie spójnego systemu pozwoli na weryfikację, które inicjatywy są najbardziej skuteczne i jaki dają efekt.
Zakres działań:	Opracowanie zestawu wskaźników mierzących efekty wydatków na sport (np. liczba osób aktywnych fizycznie, wykorzystanie obiektów, koszt medalu, spadek absencji zdrowotnej), powiązanie wskaźników centralnych z poziomem regionalnym i lokalnym, tak aby umożliwić porównywalność działań JST, instytucji centralnych oraz organizacji sportowych. Proponuje się opracowanie systemu we współpracy z GUS, na przykład poprzez przeprowadzenie badania eksperymentalnego, przy założeniu budowy wskaźników o dane administracyjne lub badania już prowadzone przez instytucje systemu statystyki publicznej. Celem jest nienakładanie dodatkowych obciążeń sprawozdawczych na podmioty finansujące bądź organizujące sport w Polsce. Wyniki ewaluacji powinny być regularnie publikowane i analizowane.
Podmioty zaangażowane	MSiT, GUS, JST, instytuty badawcze (np. IS-PIB), AWF-y, PZS.
Efekty:	Większa przejrzystość wydatkowania środków publicznych, możliwość porównania skuteczności działań między regionami, racjonalizacja inwestycji i eliminacja podwójnego finansowania, budowa polityki sportowej opartej na dowodach i danych, długofalowo – poprawa efektywności wydatków i lepsze wykorzystanie zasobów publicznych.