



National Analytical Report
of the research project
ALLSTARS – Good practice for Active Lifestyles in Local
Sport Policies

Krajowy raport analityczny
z projektu badawczego
ALLSTARS – Dobre praktyki na rzecz aktywnego stylu
życia w lokalnej polityce sportowej

2024 – 2026

© Institute for Sport Governance Warsaw / Fundacja Institute for Sport Governance 2026
Paweł Zembura



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Polska

Spis treści

1. Wprowadzenie	3
1.1 Współpraca międzysektorowa na poziomie lokalnym.....	4
2. Analiza porównawcza.....	6
2.1 Kategoria 1: Szerokie spojrzenie na sport.....	6
2.2 Kategoria 2: Orientacja społeczno-przestrzenna.....	8
2.3 Kategoria 3: Między-/Intra-sektorowość	9
2.4 Kategoria 4: Zmiana roli głównego aktora / organizacji sportowej.....	11
2.5 Kategoria 5: Profesjonalizacja	13
2.6 Kategoria 6: Rola zaangażowanych jednostek.....	15
2.7 Kategoria 5: Ścieżka zależności i zmiana	17
2.8 Kategoria 6: Reprezentacja i współwłasność	19
2.9 Kategoria 6: Finansowanie.....	21
Podsumowanie	23
Bibliografia	25



1. Wprowadzenie

Niniejszy raport analityczny jest rezultatem badań przeprowadzonych w ramach projektu ALLSTARS, finansowanego w ramach Erasmus+ Sport. Celem badań było zidentyfikowanie strukturalnych i proceduralnych uwarunkowań oraz stopnia zmian instytucjonalnych praktyk włączania do sportu grup zagrożonych marginalizacją.

W Polsce analizie poddano sześć przypadków (dobrych praktyk):

Nazwa projektu	Główna organizacja	Cel projektu	Grupa docelowa	Charakterystyka projektu
Trener Osiedlowy (Głogów)	Chrobry Głogów S.A. + Gmina Miejska Głogów	Zwiększenie aktywności fizycznej i rozwoju społecznego dzieci nieuczestniczących w sporcie zorganizowanym	Dzieci i młodzież (6-15 lat)	Bezpłatne, sąsiedzkie zajęcia sportowe; partnerstwo klub-miasto-szkoły; Osiedlowa Liga; standardy ochrony dzieci
Ekstra FAN (Gdańsk)	Arena Gdańsk Operator + GOPZ	Poprawa zdrowia i redukcja nadwagi wśród dorosłych poprzez wykorzystanie tożsamości sportowej	Dorośli z nadwagą/otyłością	Zajęcia ruchowe oparte na dowodach naukowych + edukacja zdrowotna; monitoring zdrowia; model wielosektorowy
Radomiak Futbol Plus (Radom)	Fundacja Radomiak Radom	Zapewnienie inkluzyjnej piłki nożnej dla dzieci z różnymi niepełnosprawnościami; wsparcie ich rodzin	Dzieci z niepełnosprawnościami i ich rodziny	Inkluzyjna piłka nożna; współtworzenie z rodzicami; turnieje; sieć ogólnopolska
Etnoliga (Warszawa)	Fundacja dla Wolności	Wzmacnianie integracji społecznej i dialogu międzykulturowego poprzez piłkę nożną	Migranci, uchodźcy, mniejszości etniczne	Liga społecznościowa; partycypacyjne zarządzanie; mediacja międzykulturowa; mentoring

Nazwa projektu	Główna organizacja	Cel projektu	Grupa docelowa	Charakterystyka projektu
Let's Play Together (Wrocław)	Fundacja V4Sport + WCRS	Zwiększenie poziomu aktywności fizycznej i wsparcie integracji dzieci z Ukrainy	Dzieci i młodzież z Wrocławia, szczególnie z Ukrainy, poza systemem edukacji	Model ogólnoszkolnej aktywności; tandemy trenerskie; scenariusze zajęć adaptowane lokalnie; projekt skalowalny
Kaukaz Club (Warszawa)	Kaukaz Warszawa + IVITER	Zapewnienie struktury sportowej oraz ścieżek integracji dla młodzieży migranckiej	Chłopcy i młodzież z Kaukazu	Treningi sportów walki; mentoring społecznościowy; ścieżki do sportu wyczynowego

Dane wykorzystane w raporcie obejmują wywiady pogłębione, warsztaty oraz analizę dokumentów. Zbierano je pomiędzy kwietniem 2024 a czerwcem 2025.

1.1 Współpraca międzysektorowa na poziomie lokalnym

Konfiguracja polskiego systemu sportu na poziomie krajowym bywa określana jako „biurokratyczna” (Camy i in., 2004; Żyśko, 2008), co oznacza przede wszystkim silną rolę państwa jako regulatora sektora. Podobny obraz wyłania się z innych badań porównawczych systemów zarządzania sportem wyczynowym w Europie, w których system polski opisano jako interwencjonistyczny, scentralizowany i biurokratyczny (Chaker, 2004).

Instytucją odpowiedzialną za kulturę fizyczną na poziomie krajowym jest Ministerstwo Sportu i Turystyki. W obszarze upowszechniania sportu powszechnego resort wdraża i koordynuje duże, jednolite programy ogólnokrajowe. Programy te umożliwiają finansowanie zajęć sportowych w szkołach i klubach sportowych, m.in. w ramach inicjatyw takich jak *Aktywna Szkoła* czy *Klub*. Część programów ma bardzo dużą skalę, przykładowo, program Klub w 2025 r. realizowano w około połowie klubów sportowych w Polsce (7500 klubów) (Fundacja Orły Sportu, 2025). Tradycyjne podejście do promocji sportu jest sektorowe, z bardzo ograniczoną współpracą międzyresortową (Zembura i in., 2022). Sytuacja jednak stopniowo się zmienia: coraz większą rolę odgrywają inne ministerstwa, np. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (program WF z AWF) czy współpraca Ministerstwa Sportu i Ministerstwa Edukacji w zakresie programu *Aktywna Szkoła* i gromadzenia danych z obowiązkowych testów sprawności uczniów.

W Polsce istnieją trzy poziomy samorządu terytorialnego: województwa, powiaty i gminy. Ustawa o sporcie zobowiązuje samorządy do wspierania sportu, szczególnie wśród dzieci i młodzieży (zadanie własne). Zgodnie z ustawą jednostki samorządu terytorialnego powinny



określić własne dokumenty strategiczne (i cele), zanim podejmą działania w obszarze sportu. Powszechne jest, że lokalne organizacje sportowe mogą ubiegać się o środki na wszystkich trzech poziomach samorządu.

Większość samorządów wspiera sport poprzez:

- konkursy grantowe dla organizacji pozarządowych (na podstawie ustawy o sporcie),
- stypendia dla zawodników,
- finansowanie infrastruktury,
- organizację wydarzeń sportowych.

W zakresie finansowania sportu niewiele jest rozwiązań międzysektorowych, ponieważ kluby sportowe, jako dominujący typ organizacji, koncentrują się głównie na środkach przeznaczonych stricte na sport (dotacjach). Alternatywnym źródłem, wykorzystywanym przede wszystkim w większych miastach przez kluby wyczynowe, są środki promocyjne - umowy na promocję miasta poprzez sport. Kluby działające jako NGO mogą także ubiegać się o środki w konkursach dla organizacji pozarządowych dostępnych na różnych poziomach samorządu. Programy te wspierają obszary ważne dla społeczności lokalnych, ale nieobjęte bezpośrednio działaniami samorządów.

Na poziomie lokalnym współpraca między sportem a innymi sektorami publicznymi jest rzadko formalizowana. Z uwagi na regulacje prawne sport funkcjonuje jako odrębna dziedzina polityki publicznej. Tworzenie wartości publicznej poza sportem - np. w zakresie aktywności fizycznej, integracji czy dobrostanu - nie stanowi istotnego komponentu konkursów grantowych ani na poziomie krajowym, ani lokalnym. Co więcej, rezultaty czy wpływ sportu na cele społeczne nie są mierzone ani uwzględniane w ocenie projektów sportowych. Współpraca między wydziałami sportu a innymi komórkami samorządów zdarza się, ale raczej incydentalnie. Pozytywnym przykładem jest Gdańsk, gdzie miejska jednostka odpowiedzialna za profilaktykę zdrowotną wykorzystuje sport jako narzędzie realizacji celów zdrowotnych.



2. Analiza porównawcza

2.1 Kategoria 1: Szerokie spojrzenie na sport

Koncepcja szerokiego spojrzenia na sport ('Wide notion of sport') zakłada odejście od tradycyjnego, hegemonicznego rozumienia sportu, które dominuje w debacie publicznej i praktyce wielu instytucji. W ujęciu tym sport jest przede wszystkim rywalizacją, dążeniem do wyników, sprawdzaniem granic własnych możliwości oraz logiką selekcji, aby wyodrębnić najlepszych. Taki sposób myślenia, choć zakorzeniony kulturowo, sprzyja wykluczeniu - koncentruje się na osiągnięciach, a nie na procesie i premiuje tych, którzy już posiadają odpowiednie predyspozycje fizyczne, kompetencje lub zasoby.

Szerokie spojrzenie na sport proponuje znacznie szersze spojrzenie: sport rozumiany jest jako przestrzeń społeczna, edukacyjna i zdrowotna, która może służyć integracji, wzmacnianiu więzi, budowaniu kompetencji życiowych czy poprawie dobrostanu. W tym ujęciu najważniejsza nie jest rywalizacja, lecz uczestnictwo, wspólnota i pozytywne doświadczenie ruchu dostępne dla różnych grup, także tych, które w tradycyjnym modelu bywają marginalizowane.

Podobny mechanizm dotyczy aktywności fizycznej poza sportem wyczynowym. Również tutaj hegemoniczna perspektywa może prowadzić do wykluczeń - gdy dominuje konsumpcyjny model „estetyki ciała” lub przemysł fitness, który komercjalizuje zdrowie i skupia się na wyglądzie zamiast na holistycznym dobrostanie.

W szerokim ujęciu sport nie jest narzędziem selekcji, lecz inkluzji; nie jest przestrzenią rywalizacji, lecz możliwości; a jego wartość mierzy się nie tyle liczbą zwycięstw, ile liczbą ludzi, którzy mogą w nim uczestniczyć na własnych warunkach.

Analiza polskich projektów pokazuje, kluczowym warunkiem skuteczności projektów inkluzyjnych jest odejście od wąskiego, hegemonicznego rozumienia sportu, które koncentruje się na rywalizacji, wynikach i logice selekcji. Jest to o tyle trudne, że sport w Polsce funkcjonuje jako silos, ze specyficznym prawem, systemami finansowania i ogólnym modelem zarządzania.

W polskich projektach sport jest natomiast redefiniowany jako narzędzie integracji społecznej, edukacji, zdrowia publicznego i rozwoju osobistego, a nie jako cel sam w sobie. Pewnym wyróżnikiem jest klub Kavkaz, którego kluczową częścią jest wyczyn sportowy. To przez ten wyczyn jest w stanie realizować pozasportowe cele.

W badanych projektach można wyróżnić trzy główne podejścia do szerokiego rozumienia sportu:

1. Sport jako przestrzeń edukacyjno-wychowawcza i opiekuńcza

Przykładem jest program Trener Osiedlowy (Głogów), który wykorzystuje piłkę nożną jako pretekst do tworzenia bezpiecznych, dostępnych i bezpłatnych miejsc aktywności dla dzieci spoza zorganizowanych struktur sportowych. Choć projekt początkowo zakładał



wielodyscyplinarność, w praktyce przyjął profil piłkarski, co pokazuje napięcie między szeroką koncepcją sportu a presją atrakcyjności i utrzymania uczestników. Wprowadzenie „Ligi Osiedlowej” w 2022 roku ilustruje, że nawet w projektach o inkluzyjnym charakterze pojawia się element rywalizacji - jednak jego funkcja jest motywacyjna, a nie selekcyjna. W pewnym stopniu działa tak też klub Kavkaz, który mimo, że promuje sport wyczynowy, wokół niego buduje warunki np. do kontynuowania edukacji.

2. Sport jako narzędzie promocji zdrowia publicznego i zmiany stylu życia

Program Ekstra FAN (Gdańsk) reprezentuje model, w którym sport jest środkiem do realizacji celów zdrowotnych i psychospołecznych. Zajęcia dla dorosłych z nadwagą łączą trening z edukacją zdrowotną i wsparciem psychologicznym, redefiniując sport jako „sport dla zdrowia” i „sport dla wszystkich”. W tym ujęciu aktywność fizyczna staje się elementem profilaktyki chorób cywilizacyjnych, a stadion - symbolem integracji i przestrzenią edukacyjną, nie tylko areną widowisk sportowych.

3. Sport jako medium integracji i dialogu społecznego

Inicjatywy takie jak Etnoliga (Warszawa) czy Let's Play Together (Wrocław) poszerzają definicję sportu, traktując go jako platformę do budowania kapitału społecznego, równości płci i międzykulturowej współpracy. W Etnolidze obowiązkowe zespoły mieszane (płciowo i narodowościowo) oraz punktacja za fair play i wkład społeczny przesuwają akcent z wyniku na wartości. Podobnie projekt V4Sport w Wrocławiu wykorzystuje gry i zabawy ruchowe jako narzędzie integracji m.in. dzieci uchodźczych, co pokazuje, że „sport” może oznaczać aktywność o charakterze rekreacyjnym, edukacyjnym i terapeutycznym.

Polskie studia przypadku wydają się sugerować, że szeroka definicja sportu jest podstawą do podejmowania działań inkluzyjnych. Sport w tych projektach (oprócz klubu Kavkaz) pełni funkcję narzędzia zmiany społecznej, a nie celu samego w sobie. W praktyce oznacza to: przesunięcie akcentu z rywalizacji na proces, relacje i wartości, integrację komponentów edukacyjnych, zdrowotnych i kulturowych, elastyczność w doborze form aktywności (od piłki nożnej po gry rekreacyjne i zajęcia multisportowe).

Jednocześnie obserwowano, że w części projektów (np. Trener Osiedlowy) istnieje tendencja do zawężania oferty do jednej dyscypliny, co może ograniczać potencjał inkluzyjny. Z drugiej strony, inicjatywy takie jak Etnoliga czy Let's Play Together pokazują, że im szersza i bardziej zróżnicowana koncepcja sportu, tym większa zdolność do realizacji celów społecznych.



2.2 Kategoria 2: Orientacja społeczno-przestrzenna

Orientację społeczno-przestrzenną zidentyfikowano jako ważną kategorię warunkującą powodzenie inkluzywnych inicjatyw sportowych. Odnosi się ona do sposobu, w jaki projekt rozumie, wykorzystuje i zarządza przestrzennymi oraz społecznymi uwarunkowaniami środowiska, w którym działa. Oznacza to zarówno analizę lokalnej tkanki społecznej - relacji sąsiedzkich, dynamiki grup, poziomu kapitału społecznego, potrzeb poszczególnych społeczności - jak i świadome wykorzystanie konkretnych miejsc, infrastruktury oraz przestrzeni publicznej.

W praktyce orientacja społeczno-przestrzenna polega na tym, że projekt nie jest postrzegany jako „oderwana” interwencja, lecz jako inicjatywa zakorzeniona w lokalnym kontekście.

W polskich przypadkach silnie widoczna jest orientacja społeczno-przestrzenna, czyli zakorzenienie działań w dostępnych, codziennych przestrzeniach życia uczestników oraz ich sieciach lokalnych. Projekty Trener Osiedlowy (Głogów) i Etnoliga (Warszawa) a przede wszystkim Let's Play Together używają infrastruktury publicznej i przyszkolonej (boiska „Orlik”, OSiR, szkolne dziedzińce), obniżając bariery ekonomiczne i logistyczne - zajęcia są bezpłatne i blisko domu. W Głogowie rdzeniem są osiedlowe boiska przy szkołach; w Warszawie Etnoliga korzysta z miejskiej infrastruktury i uzupełnia ją o akademię dziecięcą oraz działania środowiskowe. Wybór infrastruktury (dokładnego miejsca) w przypadku Etnoligi jest bardziej przypadkowy - wynika z „dostępności”.

Let's Play Together (Wrocław, V4Sport) rozwija model rozproszony: lekcje i gry ruchowe odbywają się w wielu mikro-lokalizacjach (szkoły, parki), co pozwala dotrzeć do dzieci uchodźczych, również tych poza systemem edukacji. Jednocześnie tandemowe zespoły trenerskie (PL-UA) budują relacje z lokalnymi instytucjami (WCRS, szkoły), wzmacniając sieć wsparcia. W projektach Trener Osiedlowy i Let's Play Together (który wyrósł z projektu Trenera Osiedlowego realizowanego we Wrocławiu) lokalność ma kluczowe znaczenie. Stąd też organizatorzy dokładnie dobierają miejsca i osiedla, na których odbywają się zajęcia.

W Radomiak Futbol Plus (Radom) zakorzenienie ma charakter wspólnotowy: zajęcia odbywają się w przystosowanych obiektach klubu i fundacji, a rodzice współuczestniczą w organizacji (asystenci, wolontariusze), co poszerza „krąg wsparcia” na region (miasto i okoliczne gminy).

Dwa projekty są z natury bardziej punktowe/centralne: Ekstra FAN (Gdańsk) - stadiony i miejskie obiekty jako symboliczne miejsca przynależności dla dorosłych (zdrowie publiczne); Kavkaz (Warszawa) - praca klubowa w wynajmowanych obiektach sportowych, z docieraniem do ośrodków uchodźczych. Oba łączą widoczność (silna marka miejsca) z dostępnością zajęć.



2.3 Kategoria 3: Między-/Intra-sektorowość

Analiza polskich przypadków pokazuje, że współpraca międzysektorowa stanowi ich najbardziej rozpoznawalny i wspólny fundament. Niezależnie od różnic w skali, tematyce czy dojrzałości organizacyjnej wszystkie projekty funkcjonują jako sieci przekraczające granice sektora sportowego. Sport nie jest w tych inicjatywach celem samym w sobie, lecz narzędziem integrującym działania wielu instytucji i środowisk, które w pojedynkę nie byłyby w stanie odpowiedzieć na złożone problemy społeczne, zdrowotne czy edukacyjne.

Wspólną cechą wszystkich polskich projektów jest to, że ich struktura współpracy niemal zawsze opiera się na podobnej triadzie: podmiot sportowy, sektor publiczny oraz instytucje edukacyjne lub społeczne

W praktyce oznacza to, że kluby, fundacje czy organizacje sportowe łączą swoje zasoby z administracją miejską, szkołami, jednostkami zdrowia, lokalnymi NGO i - coraz częściej - podmiotami biznesowymi. Współpraca ta nie ma jednak charakteru jednorodnego. W jednych projektach przybiera formę stabilnych układów instytucjonalnych, silnie zakorzenionych w lokalnych politykach społecznych (np. Trener Osiedlowy, Futbol Plus), w innych - sieci bardziej elastycznych i rozproszonych, opartych na relacjach społecznych oraz kompetencjach organizacji pozarządowych (Etnoliga, Kavkaz).

Charakterystyczne dla polskich przypadków jest również silne przenikanie się współpracy międzysektorowej i wewnątrzsektorowej. W niektórych projektach, zwłaszcza tych o charakterze miejskim lub zdrowotnym, współpraca przebiega nie tylko pomiędzy różnymi sektorami, lecz także wewnątrz samego sektora sportowego (przykład to Futbol Plus).

Sport w tych strukturach staje się nośnikiem kapitału społecznego, dzięki któremu możliwe jest przyciąganie partnerów o odmiennych misjach i zasobach, a jednocześnie budowanie wspólnych standardów działania, które rzadko powstają spontanicznie w pojedynczych organizacjach.

Wszystkie analizowane projekty łączy także silna rola aktorów pełniących funkcję brokerów współpracy. Może to być koordynator CSR (Futbol Plus), lider NGO (Etnoliga, Let's Play Together) czy przedstawiciel miejskiej administracji (Trener Osiedlowy). Bez względu na formalną pozycję, osoby te pełnią funkcję integratorów zasobów, tłumaczy międzysektorowych języków i animatorów partnerstwa. To właśnie ich działania umożliwiają powstanie oraz podtrzymanie współpracy, szczególnie w sytuacjach, gdy partnerzy reprezentują odmienne logiki działania - sportową, społeczną, edukacyjną lub zdrowotną. Jednocześnie zależność od jednostkowych liderów jest ambiwalentna: wzmacnia dynamikę i innowacyjność projektów, ale czyni je bardziej podatnymi na destabilizację, co było widoczne zwłaszcza w projektach opartych na wiedzy eksperckiej czy silnym zaangażowaniu osoby inicjującej.

Pomimo licznych podobieństw można dostrzec ważne różnice w typach i dojrzałości współpracy. Część projektów opiera się na sieciach lokalnych, zorganizowanych wokół instytucji miejskich lub szkół, gdzie współpraca jest „zadaniowa”, pragmatyczna i często



nieformalna. Inne funkcjonują w ramach bardziej złożonych architektur instytucjonalnych, w których partnerzy pełnią komplementarne role wynikające z przygotowanych wcześniej modeli interwencji, standardów pracy czy metodyk szkoleniowych. Jeszcze inne przypadki tworzą sieci wielokulturowe i transnarodowe, które wykraczają poza logikę lokalnych partnerstw i rozszerzają współpracę na instytucje międzynarodowe, związki sportowe czy organizacje wspierające migrantów.

Pomimo tej różnorodności wszystkie projekty łączy strukturalna zależność od wielosektorowości. Sport stanowi w nich wspólny mianownik, ale zasadnicza funkcja współpracy leży w łączeniu zasobów, których żaden sektor nie posiada w pełni: infrastruktury i rozpoznawalności sportu, stabilności i legitymizacji administracji publicznej, wiedzy i elastyczności NGO, kompetencji edukacyjnych szkół, a niekiedy także środków i zasięgów komunikacyjnych sektora prywatnego.

Współpraca ta nie jest dodatkiem, lecz rdzeniem działania - niezależnie od tego, czy projekty angażują kilkadziesiąt uczestników w jednej dzielnicy, czy oddziałują na społeczności migrantów i sieci klubowe w skali krajowej. Widać to w projektach, gdzie sieć jest międzynarodowa (Let's Play Together, Etnoliga), którym trudno utrzymać skalę (i zakres) działań bez partnerów międzynarodowych.

Ostatecznie polskie przypadki pokazują, że międzysektorowość i intra-sektorowość nie są jedynie narzędziem wdrażania projektów, ale tworzą ich podstawową logikę. Współpraca jest tu zarówno warunkiem skuteczności, jak i efektem ubocznym działań: sieci zrodzone z potrzeby rozwiązania konkretnego problemu często przekształcają się w trwałe relacje organizacyjne, które wykraczają poza ramy pojedynczej inicjatywy. To właśnie te relacje - a nie sam sport - decydują o odporności, skalowalności i społecznej wartości projektów.



2.4 Kategoria 4: Zmiana roli głównego aktora / organizacji sportowej

We wszystkich polskich przykładach widoczna jest tendencja do „rozszerzania mandatu” instytucji sportowych. Oznacza to, że wchodzi one w nowy obszar działania, często taki, który dawniej nie był uznawany za „ich rolę”.

W praktyce klub piłkarski staje się podmiotem działającym na rzecz zdrowia publicznego, NGO sportowe pełni funkcje integracyjne wobec społeczności migranckich, a szkoły i jednostki miejskie wykorzystują sport jako narzędzie dydaktyczne i wychowawcze. Zmiana roli nie wynika wyłącznie z wnętrza sektora sportowego, ale z procesów społecznych, oczekiwań publicznych i logiki polityk miejskich, które coraz częściej traktują sport jako instrument działań społecznych, a nie cel sam w sobie.

Najbardziej wyrazistą formą zmiany roli jest przejście od organizacji sportowej do aktora społecznego, co szczególnie widoczne jest w projektach realizowanych przez kluby piłkarskie. W Głogowie profesjonalny klub miejski, czyli Chrobry Głogów z podmiotu koncentrującego się na piłce nożnej staje się lokalnym operatorem działań o charakterze wychowawczym i opiekuńczym. Może on nadal funkcjonować jako spółka akcyjna, lecz jego misja jest reinterpretowana przez pryzmat odpowiedzialności społecznej miasta, które jest właścicielem klubu. W efekcie klub przejmuje funkcję animatora lokalnych społeczności, współpracuje z NGO zajmującymi się ochroną dzieci i adaptuje swoje struktury organizacyjne do prowadzenia programu, który tylko częściowo pokrywa się z jego pierwotną tożsamością. Zmiana ta jest znacząca, choć zachodzi stopniowo i w dużej mierze wynika z wpływu miasta jako podmiotu właścicielskiego.

Podobna, choć silniej ugruntowana transformacja widoczna jest w przypadku Radomiaka Futbol Plus, gdzie klub i jego fundacja stają się instytucją wspierającą rodziny dzieci z niepełnosprawnościami, oferując nie tylko trening sportowy, lecz także platformę integracji, edukacji i współpracy z sektorem zdrowia. Klub, który wcześniej operował głównie w logice szkolenia sportowego, wchodzi w obszary rehabilitacji, wsparcia emocjonalnego i partycypacji rodzicielskiej. Zmiana ta jest jednocześnie odpowiedzią na oczekiwania lokalne oraz elementem szerszego trendu w polskim futbolu, w którym profesjonalne kluby - często finansowane pośrednio lub bezpośrednio przez samorządy - poszukują legitymizacji społecznej poprzez działania społeczne. Istotne, że trudno stwierdzić na ile ta nowa sekcja, działająca przy fundacji Radomiaka, zmienia cały klub.

W innych projektach zmiana roli wynika nie tyle z presji instytucjonalnej, ile z odkrycia nowych funkcji, które organizacja może pełnić. Ekstra FAN wyraźnie redefiniuje rolę operatora stadionu i jego odpowiedzialności. Z miejsca tradycyjnie kojarzonego z widowiskiem sportowym i komercyjną rozrywką stadion staje się przestrzenią profilaktyki zdrowotnej i edukacji prozdrowotnej. Operator obiektu, zamiast pełnić wyłącznie funkcję zarządcy infrastruktury, staje się inicjatorem i koordynatorem programu zdrowotnego. Ta zmiana roli jest szczególnie widoczna, ponieważ stadion wprowadza nowe procedury, współpracuje z instytucjami zdrowia publicznego i wykorzystuje swój kapitał symboliczny (lojalność kibiców, kulturę klubową) jako narzędzie budowania zaufania do interwencji



zdrowotnych. Jest to więc przypadek, w którym tożsamość organizacyjna zostaje niemal przeformułowana - sport jest narzędziem, lecz główną funkcją staje się zdrowie publiczne.

Odmienny rodzaj zmiany roli obserwujemy w organizacjach pozarządowych pracujących w środowiskach migranckich. Etnoliga, która powstała jako inicjatywa migranckiej społeczności piłkarskiej, ewoluowała w kierunku NGO o charakterze edukacyjno-społecznym. Sport pozostał ważnym elementem, lecz kluczowe stały się działania w zakresie integracji międzykulturowej, mediacji społecznej i wzmacniania reprezentacji grup, które rzadko mają dostęp do instytucji publicznych. Zmiana roli polega tu na przejściu od organizatora amatorskich rozgrywek do aktora działającego w polu integracji, prowadzącego konsultacje społeczne, tworzącego mechanizmy współwłasności i reprezentacji. To transformacja, która obejmuje zarówno funkcje organizacyjne, jak i sposób, w jaki organizacja jest postrzegana przez otoczenie. Podobną drogę przebywa Let's Play Together, która stanowi sama w sobie obraz transformacji fundacji V4Sport z bardziej społeczną funkcją. NGO - V4Sport - rozwija funkcję instytucji szkoleniowej i metodycznej, przygotowującej animatorów do wdrażania działań ruchowych z misją społeczną. To jednak ci animatorzy -trenerzy przejmują rolę współtwórców zajęć sportowo-edukacyjnych.

Również Kavkaz Club doświadcza zmiany roli, choć ma ona charakter bardziej hybrydowy. Organizacja wywodzi się z oddolnej aktywności migranckiej, ale poprzez budowanie karier zawodników wyczynowych zaczyna pełnić funkcję pomostu między środowiskiem migrantów a instytucjonalnym sportem. Jej profil działania łączy sport, edukację oraz integrację, lecz zmiana roli jest tu mniej stabilna, bardziej zależna od liderów i specyficznych konfiguracji finansowania czy wsparcia partnerskiego.

Pomimo tych różnic wszystkie przypadki łączy jedna cecha: zmiana roli nie jest wynikiem spontanicznej decyzji, lecz efektem współpracy międzysektorowej opisanej w poprzedniej części. Nowe role rodzą się tam, gdzie organizacje sportowe, edukacyjne i społeczne wchodzi w wspólne projekty i odkrywają, że ich kompetencje mogą być użyte w sposób szerszy, bardziej publiczny i bardziej zakorzeniony w lokalnych potrzebach. Zmiana roli nie zawsze oznacza radykalną transformację instytucji, lecz zawsze prowadzi do reinterpretacji jej miejsca w sieci społecznej. W rezultacie sport w polskich projektach staje się platformą nie tylko dla aktywności fizycznej, lecz także dla redefinicji roli organizacji działających na styku polityk społecznych, edukacyjnych i integracyjnych.



2.5 Kategoria 5: Profesjonalizacja

Profesjonalizacja jest pojęciem szerokim, może odnosić się do komercjalizacji - w którym członków klubu traktuje się jak klientów, a organizacja rozwija swoje wewnętrzne kompetencje poprzez zatrudnianie pracowników i szkolenia - jak i podnoszenie jakości zarządzania oraz działań programowych. Praca z nowymi grupami docelowymi często wymaga od organizacji sportowych umiejętności, których wcześniej nie potrzebowały. Na poziomie instytucjonalnym oznacza to m.in. zdolność do przygotowywania wniosków o finansowanie oraz budowania sieci współpracy. Niezbędne stają się także kompetencje związane z organizacją zajęć dla konkretnych grup, rozumienie ich potrzeb oraz świadomość wyzwań, z którymi się mierzą.

Profesjonalizacja w polskich projektach jest istotnym czynnikiem trwałości i jakości działań, ale jej poziom jest zróżnicowany i w dużej mierze zależy od źródeł finansowania oraz charakteru projektu. Obserwujemy, że przejście od wolontariatu do struktur opartych na etatach, procedurach i systematycznej ewaluacji jest warunkiem stabilności, choć w Polsce proces ten jest często utrudniony przez projektowy charakter finansowania i brak wieloletnich gwarancji i stałości.

Silna profesjonalizacja występuje w projektach, które od początku były powiązane z instytucjami publicznymi lub dużymi podmiotami - i odnosi się głównie do wiedzy i organizacji. Ekstra FAN (Gdańsk) jest przykładem modelu o wysokim stopniu profesjonalizacji: projekt opierał się na naukowo walidowanej metodologii (opracowanej przez Polskie Towarzystwo Programów Zdrowotnych), obejmował interdyscyplinarne zespoły (trenerzy, dietetycy, psychologowie), a uczestnicy przechodzili standaryzowane badania medyczne i psychologiczne w kilku punktach cyklu. Operator stadionu stworzył dedykowaną funkcję CSR do m.in. zarządzania projektem, co wprowadziło elementy zarządzania strategicznego i komunikacji. Podobny poziom profesjonalizacji osiągnął Radomiak Futbol Plus (Radom), który zatrudnia trenerów i fizjoterapeutów z przygotowaniem do pracy z dziećmi z niepełnosprawnościami, prowadzi szkolenia adaptacyjne i zarządza rozbudowaną strukturą organizacyjną w ramach fundacji klubowej. Projekt jest wspierany przez sieć PZU Futbol Plus, co dodatkowo wprowadza standardy i procedury. Let's Play Together (Wrocław), realizowany przez V4Sport, również wyróżnia się wysokim poziomem profesjonalizacji: posiada metodykę opartą na międzynarodowych doświadczeniach (Erasmus+, ISCA), prowadzi szkolenia dla nauczycieli i trenerów, stosuje narzędzia monitoringu i ewaluacji oraz utrzymuje profesjonalne partnerstwa z sektorem publicznym i prywatnym.

Częściowa profesjonalizacja charakteryzuje projekty takie jak Trener Osiedlowy (Głogów) i Etnoliga (Warszawa). W Głogowie trenerzy są zatrudniani i przeszkoleni w zakresie ochrony dzieci, a projekt jest koordynowany przez klub w ramach miejskiego zadania publicznego, jednak brak systematycznej ewaluacji i zależność od rocznych decyzji budżetowych ograniczają stabilność. Etnoliga, mimo że działa w formule NGO, osiągnęła profesjonalizację w obszarze komunikacji, zarządzania projektami i partnerstw międzynarodowych (UEFA, FARE, UNHCR), ale rdzeń operacyjny nadal opiera się na wolontariacie i elastycznych strukturach.



Podobny model reprezentuje Klub Kavkaz (Warszawa). Organizacja przeszła formalizację (rejestracja stowarzyszenia, uzyskanie legitymacji sportowej poprzez współpracę z Polskim Związkiem Zapaśniczym), zatrudnia licencjonowanych trenerów i organizuje duże wydarzenia sportowe (np. mistrzostwa Polski), jednak administracja i zarządzanie projektem pozostają silnie zależne od lidera i prywatnego sponsora. Brak stabilnych źródeł finansowania i procedur sukcesji sprawia, że profesjonalizacja jest częściowa i podatna na ryzyko.

W Polsce głównym wyzwaniem jest cykliczność grantów i brak wieloletnich kontraktów, co utrudnia zatrudnianie kadry na stałe i rozwój procedur. W efekcie wiele inicjatyw pozostaje w fazie „pomiędzy” - z elementami profesjonalizacji, ale bez pełnej instytucjonalnej stabilności. Przejście od wolontariatu do profesjonalnych struktur jest kluczowe dla skalowania i replikacji modeli w innych miastach.



2.6 Kategoria 6: Rola zaangażowanych jednostek

W polskich przypadkach rola zaangażowanych jednostek jest jednym z najbardziej wyrazistych i kluczowych wymiarów, a odnosi się do osoby, która swoją determinacją i energią „rozpala” inicjatywę, nadając jej kierunek i napęd. W projektach społecznego sportu takie jednostki pojawiają się niemal nieuchronnie: pełnią funkcję inicjatorów, architektów wizji, brokerów międzysektorowych i nieformalnych liderów, którzy w momentach przesilenia odpowiadają za ciągłość, rozwój i odporność projektu. W wielu przypadkach to właśnie zaangażowana osoba, a nie instytucja, stanowi rzeczywisty punkt ciężkości całego przedsięwzięcia.

We wszystkich analizowanych polskich projektach - bez wyjątku - mocno zaznacza się obecność takich „osób w płomieniach”. Różnią się one jednak nie tylko stylem działania, lecz także stopniem personalizacji projektu, zakresem delegowania zadań oraz tym, jak ich rola ewoluje wraz z dojrzewaniem inicjatywy. W projekcie Trener Osiedlowy w Głogowie szczególnie widoczny jest nietypowy dla pozostałych przypadków rozdział ról pomiędzy inicjacją a implementacją. Pomysł zrodził się na poziomie miejskim - to wiceprezydent Bożena Kowalczykowska rozpoznała polityczne okno możliwości i wpisała zadanie w lokalne priorytety społeczne. Operacyjny ciężar projektu spoczął jednak na Alicji Męczyńskiej i zespole Chrobrego Głogów, którzy nadawali mu formę, rozwijali Ligę Osiedlową, wdrażali standardy ochrony dzieci oraz utrzymywali codzienną dynamikę działania. To przykład, w którym liderstwo rozdziela się między decyzje polityczne a budowanie praktycznej infrastruktury projektu.

Znacznie bardziej personalistyczny charakter widoczny jest w Gdańsku, gdzie Ekstra FAN przez lata rozwijał się dzięki energii i kompetencjom Wojciecha Dąbrowskiego. To on potrafił zintegrować partnerów ze świata zdrowia, sportu i administracji, zapewnić finansowanie, zbudować zaufanie i nadać projektowi unikalny profil. Po jego odejściu trwałość inicjatywy wyraźnie osłabła, co pokazuje, jak duże ryzyko wiąże się z nadmierną zależnością projektu od jednej osoby, nawet jeśli działa w strukturze instytucjonalnej. Podobną dynamikę obserwujemy w Radomiu, gdzie kluczową rolę odgrywa Paweł Pietrzyk - twórca i fundraiser Radomiak Futbol Plus. Jego osobista sieć kontaktów, zdolności organizacyjne i konsekwencja w budowaniu fundamentów projektu sprawiają, że inicjatywa mogła się przenieść z fazy pilotażu do pełnoprawnej działalności fundacji. Mimo postępującej instytucjonalizacji to wciąż lider pozostaje centralnym punktem mobilizującym środki, partnerów i zasoby.

Inny sposób rozumienia roli lidera ujawnia się w Warszawie na przykładzie Etnoligi. Tutaj Krzysztof Jarymowicz od lat pełni rolę wielosektorowego brokera, a jego praca polegała nie tylko na inicjowaniu działań, lecz także na stopniowym konstruowaniu zespołu zdolnego przejąć odpowiedzialność za elementy organizacyjne, mediacyjne i edukacyjne. Etnoliga jest jednym z nielicznych przypadków, gdzie intensywność roli lidera maleje wraz z dojrzewaniem projektu, a sprawczość rozlewa się na szerszą strukturę, dzięki mechanizmom partycypacyjnym i delegowaniu zadań. Podobną ewolucję obserwujemy we Wrocławiu, gdzie Jakub Kalinowski - lider V4Sport - przeszedł od silnie spersonalizowanego zaangażowania do modelu, w którym to zbudowane metody, sieci partnerskie i systemy



szkoleń stają się kluczową infrastrukturą funkcjonowania projektu. W tym przypadku lider nadal odgrywa rolę strategiczną, ale operacyjne działania mogą być realizowane przez zespół, co zwiększa odporność całej inicjatywy.

Zupełnie inną dynamikę prezentuje projekt Kavkaz, w którym rola lidera jest ekstremalnie centralna. Iwo Czerniawski jest równocześnie założycielem i kluczowym sponsorem, a jego motywacja, kontakty i finansowanie stanowią fundament istnienia projektu. To klasyczny przykład inicjatywy rozwojowej zależnej od jednej osoby, co zapewnia silny impuls rozwojowy, ale także generuje wysokie ryzyko w zakresie sukcesji. Siła projektu wynika tu bezpośrednio z energii lidera, a nie z rozwiniętego zaplecza instytucjonalnego.

Analizując polskie projekty jako całość, można zauważyć, że rola zaangażowanych jednostek wykracza daleko poza symboliczne znaczenie. To oni pozyskują środki, utrzymują relacje z interesariuszami, wprowadzają nowe pomysły i reagują na kryzysy. W praktyce to właśnie kompetencje indywidualne - związane z zarządzaniem, budowaniem partnerstw, wytrwałością i elastycznością - stanowią o tym, czy inicjatywa przetrwa momenty niepewności, zmiany polityki finansowej czy fluktuacje zainteresowania partnerów. W wielu przypadkach trudno wskazać realnych następców, ponieważ liderzy działają na styku wielu środowisk, a ich role łączą funkcje menedżerów, animatorów społecznych i przedsiębiorców polityk publicznych.

Równocześnie niektóre inicjatywy pokazują, że rozwój projektu może prowadzić do stopniowego rozproszenia odpowiedzialności, zwłaszcza tam, gdzie liderzy potrafili stworzyć trwałe struktury, wprowadzić procedury oraz dobrać odpowiednich ludzi do pracy z uczestnikami. Głogów, Wrocław czy Warszawa są dobrymi przykładami, gdzie realizacja „na ziemi” zależy w dużej mierze od kompetencji trenerów i animatorów, a nie tylko od lidera strategicznego. To pokazuje, że choć *Ildsjel* rozpala ogień, to długoterminowa żywotność inicjatywy wymaga zbudowania zespołu, który jest w stanie ten ogień podtrzymać.



2.7 Kategoria 5: Ścieżka zależności i zmiana

Polskie przypadki potwierdzają użyteczność podejścia Multiple Streams Framework (MSF) dla zrozumienia ich genezy i ewolucji. W każdym z nich obserwujemy nakładanie się trzech strumieni - problemów społecznych, możliwych rozwiązań i politycznych decyzji - które w pewnych momentach spotykają się, otwierając „okna możliwości”. To właśnie te momenty przesądzają o uruchomieniu projektów, ich rozwoju, a czasem także o ich zakończeniu. Jednocześnie trwałe cechy lokalnych ekosystemów sportowych i społecznych - ścieżki zależności - sprawiają, że projekty wpisują się w istniejące logiki działania, często wzmacniając je lub przekształcając.

W polskim kontekście strumień problemów jest stosunkowo spójny: obejmuje zarówno niski poziom aktywności fizycznej, wyzwania zdrowotne i psychospołeczne, jak i marginalizację migrantów, osób z niepełnosprawnościami czy dzieci nieuczestniczących w sporcie zorganizowanym. Równolegle rozwijają się strumienie polityk, wynikające z programów miejskich, ministerialnych grantów sportowych, środków CSR i działań fundacji korporacyjnych. Z kolei strumień polityczny - decyzje konkretnych władz miejskich, kierownictwa instytucji, sponsorów lub organizacji sportowych - określa nie tylko to, które rozwiązania zostaną wdrożone, ale także jak długo będą utrzymywać się w krajobrazie lokalnym. Wydają się one mieć rzadziej wpływ w opisywanych projektach.

W każdym przypadku rolę przedsiębiorcy społecznego odgrywa inny typ aktora: od klubów sportowych i NGO, przez miejskie jednostki zdrowia, po nieformalnych liderów społeczności migranckich.

W programie Trener Osiedlowy w Głogowie obserwujemy typową konfigurację, w której okno możliwości otwiera się dzięki decyzji samorządu. Miasto, ogłaszając konkurs na bezpłatne zajęcia sportowe, stworzyło warunki, w których wcześniejsze oddolne inicjatywy mogły zostać sformalizowane i rozbudowane. Jednocześnie silną ścieżką zależności pozostaje tu lokalna infrastruktura publiczna i rola miasta jako właściciela klubu, co sprawia, że projekt rozwija się w rytmie miejskich budżetów i priorytetów politycznych. Wahania finansowe, widoczne w ostatnich latach, wymuszają ciągłe dostosowywanie formuły, ale nie zmieniają podstawowego faktu: to samorząd tworzy warunki brzegowe, a klub - korzystając z wcześniejszych doświadczeń - wypełnia je własnymi rozwiązaniami.

Odmierną ścieżkę widać w przypadku Ekstra FAN, gdzie geneza projektu jest silnie osadzona w strumieniu polityk zdrowotnych oraz międzynarodowych transferów wiedzy. Szansą na poziomie instytucji jest poszukiwanie pomysłów na CSR operatora stadionu Energa Gdańsk. Import modelu FFIT poprzez sieć Healthy Stadia stworzył gotowe rozwiązanie, które doskonale wpisało się w lokalne priorytety miasta dotyczące zdrowia publicznego. To zbieżność problemów (niska aktywność i nadwaga), polityk (miejskie strategie zdrowia) oraz decyzji instytucjonalnych (zaangażowanie GOPZ i operatora stadionu) umożliwiła szybki rozwój projektu. Jednocześnie przykład ten dobrze ilustruje kruchość okien możliwości: reorganizacja jednostki zdrowia i pandemia doprowadziły do zamknięcia inicjatywy, mimo że jej oddziaływanie i rozpoznawalność były znaczne. W tym



wypadku ścieżki zależności działała nie poprzez trwałość struktur, lecz poprzez zależność od stabilności określonego segmentu administracji.

Radomiak Futbol Plus rozwijał się w zupełnie innym rytmie. Tu kluczowym czynnikiem był „problem braku” - luka usługowa dotycząca dzieci z niepełnosprawnościami w sporcie, która przez lata pozostawała poza zainteresowaniem klubów. Pilot prowadzony w latach 2019-2020 pełnił rolę testu rozwiązań, dopiero po jego powodzeniu okno możliwości otworzyło się szerzej dzięki utworzeniu fundacji klubowej oraz dołączeniu do ogólnopolskiej sieci PZU Futbol Plus. Ten krok zwiększył legitymizację projektu, wzmocnił jego rozpoznawalność oraz powiązał działania lokalne z szerszym strumieniem polityk korporacyjnych i społeczeństwa obywatelskiego. W tym przypadku zmiana zachodzi nie tylko w odpowiedzi na bieżące problemy, lecz także poprzez rozwój instytucjonalny klubu oraz stopniowe włączanie projektu w miejskie polityki społeczne, co prowadzi do jego stabilizacji i rozbudowy.

Etnoliga to inicjatywa o długiej trajektorii historycznej, w której ścieżka zależności wynika z wieloletniego, oddolnego rozwoju. Przez lata projekt rósł powoli, dzięki stabilnym relacjom w społeczności migranckiej i kompetencjom NGO koordynującego działania. Nagły wzrost zapotrzebowania i dostępnych środków pojawił się dopiero w 2022 roku, w związku z kryzysem uchodźczym. W tym sensie okno możliwości nie „otworzyło projektu”, lecz umożliwiło jego gwałtowne rozszerzenie. Po okresie intensywnej mobilizacji obserwuje się jednak spadek zainteresowania części partnerów zewnętrznych, co pokazuje, że okna możliwości mogą działać asymetrycznie: wzmacniają organizację w krótkim okresie, ale nie zawsze przekładają się na długoterminową stabilność.

Let's Play Together rozwija się w kontekście dwóch kryzysów: pandemia COVID-19 oraz wojny w Ukrainie, które radykalnie zwiększyły zapotrzebowanie na działania wspierające dobrostan dzieci oraz integrację młodych uchodźców. V4Sport mogła szybko wypełnić to okno, ponieważ wcześniej zbudowała relacje z miastem i szkołami, dysponowała metodologią i miała doświadczenie w koordynacji dużych programów. W tym przypadku ścieżka zależności polega na profesjonalnym kapitale organizacji oraz jej zdolności do skalowania działań, co sprawia, że projekt jest wyjątkowo elastyczny i dostosowuje się do zmieniających się potrzeb.

Najbardziej nietypową ścieżkę zależności obserwujemy w przypadku Kavkaz Club. Projekt powstał jako odpowiedź na napływ migrantów z Kaukazu i brak instytucjonalnych form wsparcia. Początkowo rozwijał się w warunkach minimalnej formalizacji, a decydującą rolę odgrywały zasoby społeczności oraz prywatny sponsor. W tym przypadku okno polityczne pozostaje w dużej mierze zamknięte - brakuje miejskich lub państwowych polityk kierowanych do tej grupy - dlatego też projekt pozostaje zależny od inicjatywy liderów i finansowania prywatnego. Ścieżka zależności ma tu charakter silnie personalistyczny, a zmiana zależy przede wszystkim od zdolności organizacji do utrzymania energii i zasobów wewnętrznych.



2.8 Kategoria 6: Reprezentacja i współwłasność

Reprezentacja i współwłasność należą do kluczowych czynników warunkujących skuteczność oraz legitymizację społecznych inicjatyw sportowych. W podejściu tym chodzi nie tylko o możliwość uczestniczenia w zajęciach, lecz o to, czy osoby, do których skierowane są projekty, dysponują realnym wpływem na ich kształt, a także czy rozwija się u nich poczucie współodpowiedzialności za całą inicjatywę. Liczne badania nad projektami społecznymi wskazują, że wspieranie sprawczości uczestników - rozumianej jako aktywny głos, możliwość współdecydowania i współtworzenia działań - zwiększa trwałość zaangażowania oraz wzmacnia identyfikację z projektem. Inicjatywy, które potrafią włączyć odbiorców w elementy zarządzania lub współprowadzenia działań, są zazwyczaj bardziej dopasowane do realnych potrzeb społeczności i mają większe szanse na długofalowe funkcjonowanie. W tym sensie współwłasność nie jest jedynie wartością demokratyczną, lecz narzędziem zarządzania, zwiększającym adekwatność i odporność projektów.

Polskie przypadki prezentują szerokie spektrum podejść do reprezentacji i współwłasności - od bardzo rozbudowanych mechanizmów partycypacyjnych, po modele, w których rola uczestników jest ograniczona do odbioru usługi. Najbardziej rozwiniętą formę współwłasności obserwujemy w Etnolidze, która od początku rozwijała się jako inicjatywa współtworzona przez migrantów i uchodźców. Uczestnicy nie są tu jedynie odbiorcami działań, lecz współorganizatorami. Funkcjonują mechanizmy reprezentacyjne w formie „parlamentu ligi”, konsultacji międzykulturowych oraz roli kapitanów drużyn, którzy pełnią funkcję mediatorów między uczestnikami a organizacją. To właśnie oni organizują mecze, wspierają nowych zawodników, prowadzą działania mentoringowe i wolontariackie. Model Etnoligi, oparty na aktywnej współwłasności, buduje silną tożsamość wspólnotową oraz trwałe poczucie, że projekt „należy” do społeczności, a nie tylko do organizatora.

Nieco inny typ współwłasności obserwujemy w projektach, w których reprezentacja jest umiarkowana, a decyzje strategiczne pozostają w rękach instytucji profesjonalnych lub publicznych, natomiast uczestnicy mają wpływ na konkretne elementy działania. W Ekstra FAN głos uczestników był zbierany głównie poprzez ewaluacje i rozmowy rekrutacyjne, co wpływało na dostosowywanie programu do ich możliwości i preferencji. Jednak kluczowe decyzje dotyczące formy programu pozostawały po stronie operatora stadionu i jednostki zdrowia, z racji na specyfikę interwencji opartej na dowodach naukowych. Z kolei w Let's Play Together współwłasność wytwarza się przede wszystkim na poziomie implementacji: nauczyciele oraz prowadzący zajęcia - pracujący często w tandemach - adaptują scenariusze do lokalnych warunków, przekształcając je zgodnie z potrzebami szkół i uczniów. Choć baza metodyczna jest dostarczona z zewnątrz, nauczyciele realnie współtworzą finalny kształt zajęć i decydują, jak w praktyce wykorzystywać otrzymane narzędzia. W Radomiak Futbol Plus współwłasność przejawia się w silnym zaangażowaniu rodziców, którzy współprojektują logistykę treningów, pomagają trenerom w prowadzeniu zajęć i uczestniczą w organizacji wydarzeń. To przykład współwłasności „rodzinnej”, opartej na partnerstwie między klubem a opiekunami dzieci, które wymaga dużego zaufania i wzajemnej komunikacji.

Na drugim biegunie znajdują się projekty, w których reprezentacja jest ograniczona, a uczestnicy nie odgrywają roli współzarządzających, mimo że ich potrzeby stanowią podstawę



oferty. W programie Trener Osiedlowy rola uczestników w podejmowaniu decyzji jest pośrednia i realizowana głównie poprzez szkoły i miasto, które definiują zakres działań oraz strukturę programu. Uczestnicy są w tym przypadku bardziej beneficjentami niż aktywnymi współtwórcami, co wynika z jego charakteru - projekt jest formą usługi publicznej, realizowanej w określonym systemie zarządzania miejskiego. Podobnie w projekcie Kaukaz, mimo że rozwija się on dzięki silnej energii społecznej migrantów z Kaukazu, decyzje organizacyjne i kierunek rozwoju pozostają w dużej mierze w rękach liderów oraz partnerów instytucjonalnych. Działanie ma charakter top-down, a uczestnicy nie są trwale włączeni w procesy decyzyjne, choć w niektórych przypadkach istnieją możliwości awansu do roli pomocnika trenera lub instruktora, co wskazuje na potencjalny kierunek rozwoju współwłasności.

Patrząc na polskie przypadki jako całość, wyłania się kilka obserwacji istotnych dla zrozumienia dynamiki reprezentacji. Po pierwsze, współwłasność nie jest stałą cechą projektu, lecz procesem - może rosnąć wraz z czasem, profesjonalizacją działań lub stabilizacją finansowania. Po drugie, poziom reprezentacji jest silnie powiązany z naturą instytucji wiodącej: tam, gdzie działają NGO lub społeczności migranckie, współwłasność jest wyższa; tam, gdzie dominują samorządy, instytucje zdrowia lub kluby zawodowe, uczestnictwo ma bardziej ramowy charakter. Po trzecie, choć nie wszystkie projekty osiągają wysoki poziom współwłasności, każdy z nich pokazuje, że reprezentacja - nawet pośrednia - wzmacnia zdolność projektu do reagowania na potrzeby odbiorców i do utrzymywania ich zaangażowania.

W rezultacie polskie inicjatywy sportowe tworzą szeroki wachlarz modeli współwłasności - od silnie zakorzenionych w społecznościach i tworzonych oddolnie, po programy, które traktują uczestników jako odbiorców usług publicznych. Wszystkie jednak wskazują, że reprezentacja w decyzjach oraz poczucie współodpowiedzialności stanowią istotny element jakości i trwałości projektów, a różnice między nimi wynikają z odmiennej logiki działania instytucji oraz stopnia, w jakim projekt otwiera się na współtworzenie przez uczestników.



2.9 Kategoria 6: Finansowanie

Finansowanie stanowi ostatni, a jednocześnie jeden z najbardziej widocznych i kluczowych wymiarów determinujących stabilność oraz potencjał rozwojowy społecznych inicjatyw sportowych. Dostęp do stabilnych zasobów finansowych jest w praktyce warunkiem koniecznym nie tylko dla wdrożenia nowatorskich działań, lecz przede wszystkim dla ich utrzymania, profesjonalizacji oraz stopniowego przechodzenia od projektów krótkotrwałych do bardziej trwałych struktur instytucjonalnych. To właśnie finansowanie decyduje o możliwości zatrudniania specjalistycznej kadry, budowania zaplecza organizacyjnego, a w konsekwencji - o zdolności inicjatywy do przetrwania poza entuzjazmem jednostek czy chwilową modą polityczną.

Polskie przypadki pokazują znaczną różnorodność źródeł i modeli finansowania, a także wyraźne zróżnicowanie stabilności środków. W niektórych projektach dominuje finansowanie publiczne - bezpośrednio lub w formie budżetów zdrowotnych i edukacyjnych - co zapewnia względne bezpieczeństwo, lecz może też uzależniać projekt od cykli politycznych i rocznych planów budżetowych. Tak dzieje się w programie Trener Osiedlowy w Głogowie, gdzie całe funkcjonowanie inicjatywy opiera się na środkach Gminy Miejskiej, a szkoły i lokalne instytucje wspierają projekt wkładem rzeczowym. Podobnie w Ekstra FAN finansowanie pochodziło z budżetu zdrowotnego miasta oraz wkładu operatora stadionu, co tworzyło silną, ale jednocześnie podatną na reorganizację struktur miejskich podstawę ekonomiczną. Etnoliga z kolei korzysta z grantów m.st. Warszawy, środków NIW-CRSO oraz okresowych funduszy europejskich i międzynarodowych (FARE, UNHCR), co pozwala jej działać na większą skalę, choć wymaga stałego poszukiwania nowych źródeł.

Druga grupa przypadków funkcjonuje dzięki finansowaniu mieszanym, złożonym z wielu strumieni publicznych, prywatnych i społecznych. Radomiak Futbol Plus opiera swoją stabilność na połączeniu środków ministerialnych (MKiS), samorządowych i korporacyjnych (PZU, Orlen, Decathlon), a także na darczyńcach prywatnych i zasobach własnych klubu w postaci infrastruktury. Wieloźródłowe finansowanie zwiększa odporność projektu, ale jednocześnie wymaga zaawansowanych kompetencji w zarządzaniu, raportowaniu i budowaniu partnerstw. Podobny model obserwujemy w Let's Play Together, gdzie środki europejskie (Erasmus+ Sport) łączą się ze wsparciem miejskim i edukacyjnym oraz zasobami partnerów CSR. Ten model, choć złożony, pozwala na większą skalowalność działań i elastyczność w reagowaniu na zmieniające się potrzeby, zwłaszcza w kontekście edukacji i integracji.

Ostatni typ finansowania reprezentuje projekt Kavkaz, oparty w dużej mierze na jednym prywatnym sponsorze, niewielkich grantach publicznych oraz wkładach rzeczowych. Model ten jest najbardziej kruchy: zależność od jednego źródła finansowania naraża inicjatywę na destabilizację w przypadku zmian strategicznych sponsora lub wyczerpania jego zasobów. Jednocześnie to właśnie takie projekty często mają największą elastyczność operacyjną na wczesnym etapie rozwoju, choć brak stabilności strukturalnej może ograniczać ich zdolność do profesjonalizacji.



W polskich projektach sportowych dominującą cechą jest projektowy charakter finansowania - niezależnie od tego, czy środki pochodzą z grantów miejskich, ministerialnych, europejskich czy korporacyjnych. Krótkie cykle finansowania generują istotne ryzyka: przerwy w realizacji, konieczność przeformułowania zespołów oraz trudności w utrzymaniu kadry. To także one doprowadziły do zawieszenia Ekstra FAN po pandemii oraz wpływają na wahania poziomu zaangażowania partnerów w Etnolidze. Nieustanna niepewność finansowa wstrzymuje również profesjonalizację - trudno budować trwałe struktury i stanowiska pracy, jeśli finansowanie zależy od corocznych konkursów.

Pomimo tych wyzwań różnorodność źródeł finansowania może być traktowana jako siła polskich projektów, ponieważ umożliwia im adaptację do zmieniających się warunków oraz wykorzystywanie wielu kanałów wsparcia. Jednocześnie obserwujemy, że najbardziej stabilne projekty to te, które potrafią łączyć różne modele finansowania oraz budować relacje z instytucjami publicznymi, partnerami CSR i społecznością lokalną. Natomiast inicjatywy oparte na jednym źródle, choć nierzadko bardziej dynamiczne i innowacyjne, pozostają najbardziej narażone na przerwanie działalności.



Podsumowanie

Analiza polskich studiów przypadku, pokazuje, że skuteczna innowacja społeczna w sporcie wyrasta z szerokiego rozumienia aktywności fizycznej oraz świadomie budowanej wielosektorowej współpracy, która zakorzenia działania w życiu codziennym społeczności. W Polsce sport staje się narzędziem integracji, edukacji i zdrowia publicznego, a nie celem samym w sobie. Projekty takie jak Etnoliga, Let's Play Together czy Ekstra FAN świadomie przesuwają akcent z wyniku na wartości, relacje i proces, tworząc bezpieczne, inkluzywne przestrzenie uczestnictwa oraz łącząc trening z edukacją zdrowotną, wsparciem psychologicznym i pracą międzykulturową. Ten zwrot jest zgodny z norweską perspektywą „sportu dla wszystkich”, gdzie niska bariera wejścia, lokalne zakorzenie i społeczna funkcja klubów stanowią rdzeń działań - przy czym w polskim kontekście częściej obserwujemy hybrydyzację ról (klub + fundacja klubu; klub + operator stadionu; klub + partner prywatny), co zwiększa elastyczność, ale też ryzyko zależności od pojedynczych liderów lub źródeł finansowania.

Drugim wnioskiem jest katalityczna rola współpracy międzysektorowej. Tam, gdzie udaje się trwale spleść sektor sportowy z edukacją, zdrowiem i administracją, powstają modele bardziej odporne na wstrząsy i gotowe do skalowania. W Polsce najpełniej widać to w Ekstra FAN (sport-zdrowie-miasto) oraz w sieciach NGO-szkoła-samorząd, jak w Etnolidze czy V4Sport stabilizacja następuje dzięki włączeniu projektów w stałe struktury i budżety. Zestawienie tych perspektyw sugeruje, że w Polsce kluczowe jest przejście od „projektowości” do wieloletnich kontraktów i programów, szczególnie tam, gdzie inicjatywy realizują cele zdrowotne, integracyjne i edukacyjne uznane za priorytet publiczny.

Trzecia lekcja dotyczy ludzkiego wymiaru trwałości. Zarówno polskie, jak i norweskie oraz hiszpańskie przykłady pokazują, że „ludzie-z-ogniem” (Ildsjel) są niezastąpieni w fazie inicjacji: to oni łączą aktorów, tworzą zaufanie i otwierają okna możliwości. Jednak długofalowa odporność wymaga przekształcenia ich energii w instytucjonalne zdolności - stanowiska koordynacyjne, procedury, ewaluację i zarządzanie wiedzą. Tam, gdzie ten transfer nastąpił (np. V4Sport w Let's Play Together, częściowo Fundacja dla Wolności w Etnolidze, lub norweskie modele z etatami koordynatorów), widać większą stabilność i jakość; tam, gdzie zależność od pojedynczego lidera utrzymuje się (np. Kavkaz albo niektóre odsłony Ekstra FAN po zmianach organizacyjnych), projekty są bardziej wrażliwe na rotację kadr i fluktuacje finansowania. W kontekście polskim oznacza to potrzebę systemowego wspierania profesjonalizacji i sukcesji - tak, aby odpowiedzialność i kompetencje stopniowo rozpraszają się w zespołach i partnerstwach, a nie pozostawały skoncentrowane wokół jednej osoby czy podmiotu.

Ostatni wniosek dotyczy partycypacji i współwłasności uczestników. Tam, gdzie adresaci działań mają realny głos w regułach, harmonogramie i priorytetach - jak w Etnolidze czy w wybranych komponentach Futbol Plus (udział rodziców, ról asystenckich) - rośnie motywacja, legitymacja i zdolność adaptacji inicjatyw do zmiennych warunków. W Polsce, aby skorzystać z tych lekcji warto konsekwentnie przenosić elementy współwłasności do struktur zarządzania (np. rady programowe z udziałem uczestników/rodziców, stałe konsultacje, ścieżki przejścia uczestnika do roli instruktora/animatora), a jednocześnie



powiązać je z monitoringiem efektów zdrowotnych, edukacyjnych i społecznych, co wspiera dialog z finansującymi i budowanie wieloletnich ram. W takim układzie sport pozostaje narzędziem społecznej zmiany, a nie celem, co daje największą szansę na trwałą, replikowalną innowację w polskich warunkach.



Bibliografia

Camy, J., Clijsen, L., Madella, A., & Pilkington, A. (2004). *Vocasport: Vocational Education and Training in the Field of Sport in the European Union: Situation, Trends and Outlook*. European Commission, DG Education and Culture, Brussels.

Chaker, A.-N. (Red.). (2004). *Good Governance in Sport: A European Survey*. Council of Europe.

Fundacja Orły Sportu. (2025). *Lista Podmiotów zakwalifikowanych do dofinansowania w ramach Rządowego Programu „KLUB” edycja 2025*. Fundacja Orły Sportu.
https://rzadowyprogramklub.pl/wp-content/uploads/2025/04/Lista_dofinansowanych_wnioskow_KLUB_2025.pdf

Zembura, P., Korcz, A., Nałęcz, H., & Cieśla, E. (2022). *Results from Poland's 2022 Report Card on Physical Activity for Children and Youth*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), Article 7.
<https://doi.org/10.3390/ijerph19074276>

Żyśko, J. (2008). *Poland*. W B. Houlihan & M. Green (Red.), *Comparative elite sport development: Systems, structures and public policy* (1. wyd., s. 166–193). Elsevier.