



Polska

Overview and description of the identified good practice examples  
*and their structural features*

©Fundacja Institute for Sport Governance Warsaw 2026

Verantwortliche:

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.



## Inhalt

Inhalt .....	2
Praktyka 1: Trener Osiedlowy .....	4
Charakterystyka projektu .....	4
Aspekty dobrej praktyki.....	5
Historia rozpoczęcia projektu .....	5
Geneza i kontekst powstania projektu „Trener Osiedlowy” w Głogowie .....	5
Cechy struktury sieci projektu .....	9
Praktyka 2 Ekstra FAN .....	12
Charakterystyka projektu .....	12
Aspekty dobrych praktyk.....	12
Historia rozpoczęcia projektu .....	13
Geneza i kontekst powstania projektu Ekstra FAN .....	13
Elementy teorii strumieni polityki .....	16
Cechy struktury sieci projektu .....	17
Rozwój i implementacja projektu .....	18
Praktyka 3. Radomiak Futbol PLUS.....	19
Charakterystyka projektu .....	19
Aspekty dobrych praktyk.....	20
Historia i kontekst powstania.....	20
Struktura.....	21
Cechy struktury sieci projektu: .....	24
Relacje finansowe, władzy i kadrowe.....	25
Praktyka 4 Etnoliga.....	26
Charakterystyka projektu .....	26
Aspekty dobrych praktyk.....	27
Historia powstania i kontekst.....	27
Struktura sieci .....	29
Praktyka 5 Let’s Play Together.....	33
Charakterystyka projektu .....	33
Aspekty dobrych praktyk.....	33



Historia rozpoczęcia projektu .....	34
Analiza struktury.....	36
Praktyka 6 Klub Kavkaz .....	39
Charakterystyka projektu .....	39
Aspekty dobrych praktyk.....	40
Historia rozpoczęcia projektu i kontekst.....	40
Analiza polityk.....	41
Cechy struktury sieci projektu: .....	42



# Praktyka 1: Trener Osiedlowy

Kraj: Polska

Miasto: Głogów

Nazwa projektu / programu: Trener Osiedlowy

## Charakterystyka projektu

Program Trener Osiedlowy jest realizowany w Głogowie od 2016 roku. Jego koordynatorem jest klub piłkarski Chrobry Głogów S.A., który wdraża projekt w związku z konkursem ogłoszonym przez Gminę Miejską Głogów. W projekcie kluczowymi partnerami są szkoły podstawowe, na których obiektach realizowane są zajęcia przez trenerów zatrudnianych przez klub. Celem programu jest promowanie aktywności fizycznej oraz wspieranie rozwoju społecznego dzieci i młodzieży, w szczególności tych, które nie uczestniczą w zorganizowanych strukturach sportowych.

Rdzeniem projektu są zajęcia sportowe prowadzone regularnie, bezpłatnie i w łatwo dostępnych lokalizacjach - głównie na przyszkolnych boiskach i osiedlowych obiektach sportowych. W 2023 roku inicjatywa objęła ponad 300 dzieci z różnych dzielnic miasta. Zajęcia prowadzone są przez wykwalifikowanych trenerów zatrudnionych przez klub, którzy zostali dodatkowo przeszkoleni w zakresie ochrony dzieci.

Program jest w pełni finansowany z budżetu Gminy Miejskiej Głogów. W roku 2024 miasto przeznaczyło na jego realizację 110 000 zł. Środki te pokrywają wynagrodzenia trenerów, zakup sprzętu sportowego oraz koordynację działań. Wsparcie niefinansowe zapewniają szkoły i inne lokalne instytucje, które udostępniają infrastrukturę oraz wspomagają rekrutację uczestników (np. sportowe obiekty miejskie).

Monitorowanie i ewaluacja programu prowadzone są w sposób nieformalny - opiera się na raportach trenerów oraz opiniach interesariuszy. Kluczowym czynnikiem sukcesu programu jest długoletnia i stabilna relacja pomiędzy klubem a lokalnymi władzami. Na poziomie wykonawczym sukces (i porażka) projektu zależy od dobranych trenerów, którzy poprzez swoje działania mają zachęcić do udziału lokalne dzieci i młodzieży.

Program pozostaje stosunkowo niewielki pod względem skali działania. Jego skala nie ewoluuje. Funkcjonuje bez trwałej infrastruktury i bez wdrożonego systemu strategicznej ewaluacji. Jego kontynuacja zależna jest od corocznych decyzji o finansowaniu publicznym oraz zaangażowania trenerów i partnerów lokalnych.



## Aspekty dobrej praktyki

Projekt uznany jest za przykład dobrej praktyki z uwagi na:

- długoletnią i instytucjonalną współpracę pomiędzy profesjonalnym klubem piłkarskim a samorządem lokalnym,
- wykorzystanie istniejącej infrastruktury publicznej przy bardzo ograniczonych nakładach inwestycyjnych,
- ukierunkowanie na potrzeby społeczności lokalnej oraz dzieci wykluczonych z głównego nurtu sportu,
- regularność zajęć oraz trwały kontakt trenerów z uczestnikami,
- uwzględnienie komponentów dotyczących bezpieczeństwa dzieci i ich rozwoju w przygotowaniu trenerów.

## Historia rozpoczęcia projektu

### Geneza i kontekst powstania projektu „Trener Osiedlowy” w Głogowie

#### Poziom miejski i tło projektu

W lutym 2016 r. Urząd Miejski opublikował konkurs na projekt „Trener osiedlowy - darmowe zajęcia sportowo-rekreacyjne dla dzieci i młodzieży z miasta Głogowa”. Celem było wyłonienie podmiotu, który opracuje i wdroży program systematycznych zajęć sportowych na osiedlach.

Projekt Trener Osiedlowy został zainicjowany jako odpowiedź na lokalne potrzeby społeczne i edukacyjne, szczególnie w osiedlach mieszkaniowych o dużej koncentracji dzieci i młodzieży. Te obszary charakteryzowały się przypadkami dewastacji infrastruktury, brakiem zorganizowanych zajęć pozalekcyjnych oraz ryzykiem społecznego wykluczenia młodych osób. Trener osiedlowy miał, poprzez wychowawczą rolę sportu - rozszerzyć ofertę na spędzanie czasu przez młodych ludzi.

Projekt bezpośrednio wpisywał się w potrzeby szkół posiadających zmodernizowaną bazę sportową, ale nie w pełni wykorzystywaną w godzinach popołudniowych. Władze miasta - zwłaszcza w osobie wiceprezydent Bożeny Kowalczykowskiej - rozpoznały w tym potencjał do stworzenia systemowego rozwiązania, które połączyłoby funkcję opiekuńczą, aktywizacyjną i edukacyjną.

Od tego czasu władze miasta rokrocznie ogłaszają konkurs, jednak jego budżet się skurczył, zarówno względnie (uwzględniając inflację), jak i bezwzględnie (dotacja 110 tys. zł jest niż w poprzednich edycjach). W pierwszym okresie przyznano na ten cel



znacznie wyższe środki finansowe - pierwsza edycja (maj-grudzień 2016) została dofinansowana kwotą 200 tys. zł (według ówczesnych deklaracji władz) - co obejmowało m.in. wynagrodzenia trenerów, zakup sprzętu sportowego, materiały promocyjne i organizację eventów końcowych.

Poziom klubu Chrobry Głogów (podmiotu wdrażającego projekt)

Chrobry Głogów jest klubem piłkarskim grającym na zapleczu najwyższej klasy rozgrywkowej w piłce nożnej w Polsce (w 1 lidze). Działa w formie spółki akcyjnej, ale jest klubem miejskim (100% udziałów ma gmina miejska Głogów). Prezes klubu jest wybierany przez prezydenta miasta. Klub posiada akademię piłkarską, która angażuje (w 2025) ponad 600 dzieci.

Do klubu projekt miejski trafił odgórnie, przez Urząd Miasta. Klub wcześniej nie realizował podobnych projektów społecznych. Realizował za to w dużej skali szkolenia dzieci i młodzieży. Pracownicy klubu realizują projekt administracyjnie (dział marketingu). Część trenerów osiedlowych to też pracownicy klubu.

Role klubu w projekcie można podzielić na role: marketingowe (dotarcie do grup docelowych, trenerów) i administracyjne (nabór, wsparcie trenerów, zakup sprzętu). Klub realizuje większe, ponadszkolne inicjatywy w ramach projektu (festyny miejskie, turnieje piłkarskie) i w dużym stopniu odpowiada holistycznie za jego rozwój (np. dodatkowe atrakcje, poszukiwanie zewnętrznych partnerów). Charakterystyka prowadzonych zajęć przez trenerów osiedlowych zależy głównie od ich inicjatywy. Trenerzy m.in. odwiedzają z wychowankami obiekty miejskie, kina, przychodzą na mecze Chrobrego Głogów.

Poprzez projekt klub pokazuje swoją szerszą rolę społeczną - tzn. wpływ na lokalne środowisko. Stanowi to przykład, gdzie klub ma pozytywne oddziaływanie społeczne, a nie koncentruje się tylko na sporcie wyczynowym. Klub rokrocznie aplikuje na realizację inicjatywy Gminy Miejskiej Głogów (która ogłasza otwarty konkurs ofert na realizację zadania).

Realizacja zadania nieznacznie się różni w kolejnych latach. Projekt ewoluuje na bazie doświadczeń trenerów i klubu. W roku 2022 wprowadzono rozgrywki ligi osiedlowej. Polegało to na stworzeniu na każdym boisku dwóch drużyn piłkarskich w dwóch kategoriach wiekowych, które przystąpiły do prowadzonych rozgrywek osiedlowych. Była to namiastka profesjonalnej zawodowej ligi na osiedlowym boisku, z terminarzem, z tabelami, z kolejkami co tydzień, raz u siebie, raz na wyjeździe, z regularnymi protokołami i raportowaniem informacji z meczu np. w postaci tabeli klasyfikacji strzelców. Dodatkowo klub dzięki współpracy z 1 ligą i ich kontaktami w Polskim Związku Piłki Nożnej, zorganizowano atrakcyjne nagrody dla dzieci biorących udział



(zwycięzających) w turnieju osiedlowym. Główną nagrodą był wyjazd na mecz reprezentacji Polski do Warszawy. Z inicjatywy jednej z koordynatorów projektu po stronie klubu - Alicji Męczyńskiej trenerzy przeszli też szkolenia dotyczące ochrony dzieci prowadzone przez lokalne Stowarzyszenie Szansa. W przekonaniu przedstawicieli klubu, kolejne uatrakcyjnienia projektu będą potrzebne również w przyszłości, żeby „dźwignąć” formułę projektu.

#### Definiowanie problemu

W rozmowach przedstawiciele szkół i stowarzyszeń podkreślali rosnące trudności w angażowaniu dzieci i młodzieży w zdrową aktywność ruchową, co wynikało m.in. z:

- dominacji technologii i siedzącego trybu życia,
- niedostatecznej oferty zajęć dostępnych bezpłatnie i lokalnie,
- braku struktur zapewniających dzieciom bezpieczeństwo emocjonalne i pedagogiczne podczas wolnego czasu.

Podkreślano, że poprzez ten projekt miastu zależało na dotarciu do tych dzieci, które nie są członkami klubów, niekoniecznie są chętne do uprawiania sportu i jeszcze w nim nie uczestniczą. Kluczowa była też integrująca funkcja sportu.

Z perspektywy miasta zauważalna była także potrzeba aktywnego wykorzystania istniejącej infrastruktury sportowej oraz wsparcia środowiska nauczycieli wychowania fizycznego - często w ówczesnym czasie słabo wynagradzanych i poszukujących dodatkowego zatrudnienia.

#### Impuls do rozpoczęcia

Choć projekt nie był odpowiedzią na pojedynczy, dramatyczny incydent, jego geneza była silnie związana z obserwacją spontanicznych działań jednego z lokalnych pasjonatów piłki nożnej, który społecznie prowadził zajęcia z dziećmi na jednym z osiedli. To lokalne zjawisko zwróciło uwagę władz miasta i stało się prototypem roli, jaką później miała pełnić osoba „trenera osiedlowego”. W niewielkiej skali taki „trener osiedlowy” pojawił się już wcześniej jako jeden z wniosków o dofinansowanie zadania własnego gminy w obszarze kultury fizycznej, złożonych przez jedno z osiedli.

Dodatkowym impulsem był również kontekst ekonomiczny oraz potrzeba wsparcia nauczycieli wychowania fizycznego poprzez stworzenie dodatkowych możliwości zarobku. Jak przyznała wiceprezydent – inicjatorka projektu – w tamtym czasie istotny był wymiar wsparcia środowiska nauczycieli WF i trenerów.



Kluczowe osoby i instytucje:

Kluczową rolę w powstaniu projektu odegrała wiceprezydent Bożena Kowalczykowska – była nauczycielka wychowania fizycznego i dyrektor szkoły, która, dysponując wiedzą o lokalnych uwarunkowaniach oraz budżetem na realizację zadań publicznych, zaproponowała uruchomienie nowego programu w ramach konkursu ofert. Ideą miasta było połączenie potrzeby animacji dzieci i młodzieży do aktywności fizycznej, ograniczonego wykorzystania istniejącej infrastruktury sportowej oraz potencjału nauczycieli i lokalnych trenerów.

Realizacją projektu zajął się miejski klub Chrobry Głogów S.A., który dysponował odpowiednią infrastrukturą organizacyjną i kadrową. W pobliżu obiektów klubu znajduje się również miejska infrastruktura sportowa, w tym pływalnia i korty tenisowe. Chrobry miał też odpowiedni potencjał organizacyjny, by objąć programem całe miasto – w przeciwieństwie do szkół, które działają „osiedlowo”. Z tego względu to właśnie Chrobry został ostatecznie wybrany przez władze miasta na realizatora projektu. Klub był już wcześniej zaangażowany w szkolenie dzieci i młodzieży oraz kojarzony z nazwą „trener”.

Choć początkowo projekt miał mieć bardziej otwarty i interdyscyplinarny charakter, w praktyce przyjął wyraźnie piłkarski profil, zgodny z kompetencjami klubu.

Okno możliwości:

„Okno polityczne” otworzyło się dzięki zbieżności kilku czynników:

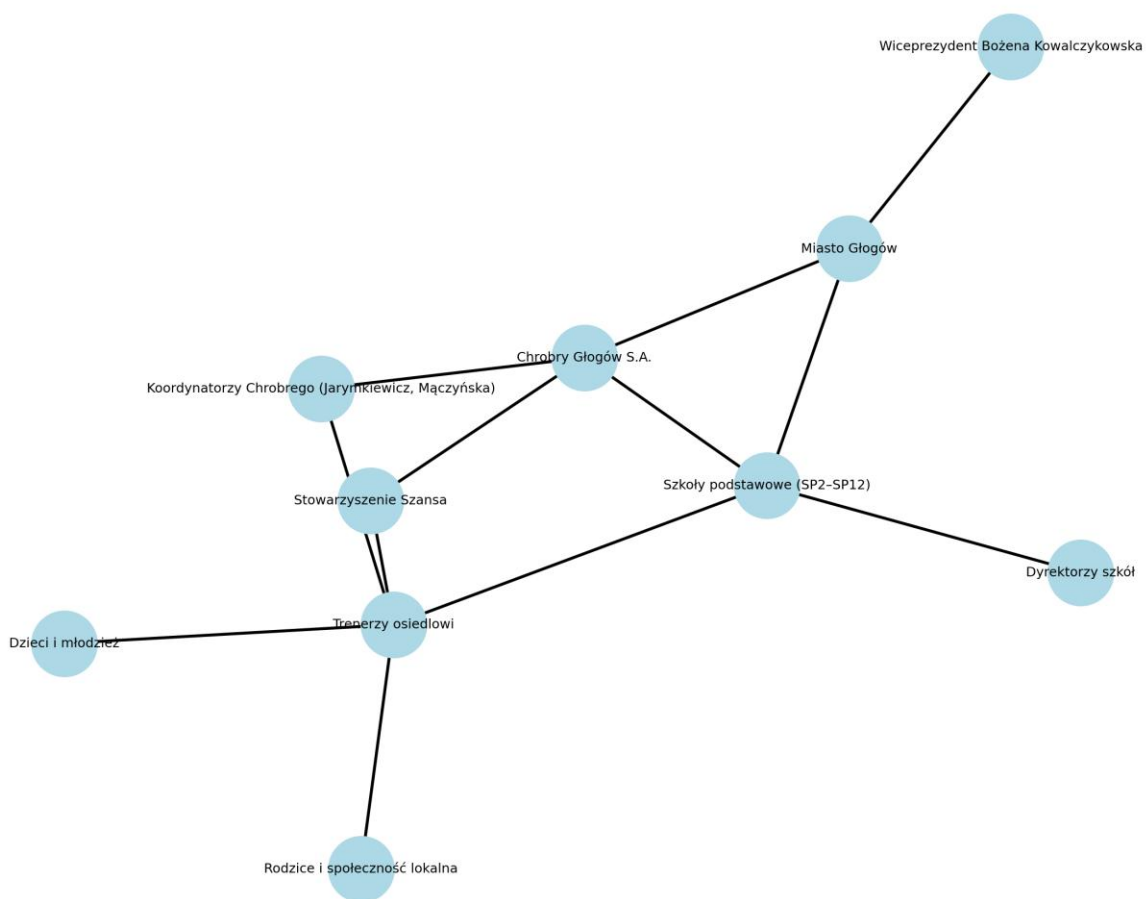
- istnieniu niezagospodarowanej infrastruktury sportowej w szkołach,
- potrzebie zagospodarowania czasu wolnego młodzieży z blokowisk,
- dostępności miejskich środków na zadania z zakresu pożytku publicznego,
- zaangażowaniu liderów lokalnych (dyrektorów szkół, trenerów, urzędników),
- braku konkurencji ze strony innych podmiotów w pierwszym konkursie (m.in. związek sportowy szkolny ostatecznie nie złożył oferty).

Podsumowanie

Projekt „Trener Osiedlowy” w Głogowie powstał jako wielopoziomowa odpowiedź na lokalne potrzeby dzieci i młodzieży, niedoinwestowanie szkolnej infrastruktury sportowej oraz brak zintegrowanej oferty popołudniowych form aktywności. U jego genezy widoczne są zarówno działania o charakterze politycznym, jak i elementy oddolne, organizacyjne oraz społeczne. Trwałość projektu potwierdza, że dobrze zakorzenił się w lokalnej strukturze współpracy – pomiędzy miastem, klubem sportowym, szkołami a organizacjami społecznymi. Z drugiej strony, widać konieczność rozwijania projektu, aby był wciąż atrakcyjny dla odbiorców.

## Cechy struktury sieci projektu

Analiza sieci projektu 'Trener Osiedlowy' w Głogowie



Na etapie planowania projektu wypracowano sieć współpracy pomiędzy kluczowymi instytucjami. Władze miejskie (Prezydent i urzędnicy) określiły główne ramy zadania: grupę docelową (dzieci i młodzież szkolna w wieku ok. 6–16 lat), wykorzystanie istniejącej infrastruktury (osiedlowe boiska szkolne) oraz okres realizacji (czas wolny poza rokiem szkolnym, w szczególności wakacje).

Chrobry Głogów S.A. opracował szczegółową koncepcję programu, bazując na swoim doświadczeniu w pracy z młodzieżą. Klub uzyskał wstępną zgodę dyrektorów kilku szkół podstawowych na udostępnienie boisk szkolnych na potrzeby zajęć, co wymagało ustaleń



dotyczących dostępnych godzin (niewykorzystywanych przez lekcje wychowania fizycznego lub szkolne kluby sportowe). Zaangażowano również miejskie jednostki odpowiedzialne za infrastrukturę sportową – ustalono m.in., że boiska typu Orlik przy szkołach będą w określonych godzinach otwarte i dostępne dla uczestników zajęć pod opieką trenerów osiedlowych. Było to możliwe dzięki wsparciu ze strony miasta.

Jeszcze przed rozpoczęciem projektu przeprowadzono działania promocyjne: informacje trafiły do szkół (w formie ulotek dla uczniów oraz komunikatów od wychowawców), lokalnych mediów, a także na strony internetowe miasta i klubu. Dzięki temu już pierwsze zajęcia, zorganizowane w maju 2016 roku, zgromadziły grupy chętnych dzieci z okolicznych osiedli.

Głównym animatorem inicjatywy od strony koncepcyjnej był Prezydent Miasta – to on firmował projekt medialnie, zachęcał rodziców do skorzystania z oferty oraz zapewnił niezbędne wsparcie polityczne i finansowe. Klub Chrobry wniósł know-how sportowe i zasoby kadrowe – koordynację programu powierzono osobom odpowiedzialnym za marketing w klubie. Szkoły, a szczególnie dyrektorzy i nauczyciele wychowania fizycznego, odegrały rolę partnerów wspierających: uzgadniały harmonogram dostępu do boisk oraz pomagały w promocji zajęć wśród uczniów i ich rodzin.

Na tym etapie program przybrał formę międzysektorowego partnerstwa, łączącego dwa kluczowe sektory: publiczny (samorząd, szkoły) oraz społeczno-sportowy (klub sportowy realizujący zadanie publiczne). Warto zaznaczyć, że choć Chrobry Głogów jest spółką akcyjną, pełni funkcję zbliżoną do organizacji pożytku publicznego – działa na rzecz mieszkańców, korzysta z miejskich dotacji i funkcjonuje jako podmiot non-profit. Tym samym wpisuje się w model współpracy samorządu z organizacjami społecznymi.

Po podpisaniu umowy wiosną 2016 roku rozpoczęto wdrażanie programu zgodnie z przyjętymi założeniami. W ciągu dziesięciu edycji projektu (2016–2025) nie doszło do istotnych zmian wśród kluczowych interesariuszy. Zmieniali się niekiedy partnerzy szkolni – zmieniały się placówki, przy których organizowano zajęcia i rozgrywki – jednak ich rola systematycznie rosła. Szkoły wspierały promocję zajęć i odegrały istotną rolę w kwestiach organizacyjnych, m.in. logistycie pracy trenerów osiedlowych.

Zmiany zachodziły także wśród samych trenerów osiedlowych – choć część z nich działała przez kilka lat, skład kadry częściowo się zmieniał. Trenerzy stanowili siłę napędową projektu, a z czasem w działania włączano również nowych partnerów, których udział zwiększał atrakcyjność oferty programu dla dzieci.

Wśród wspomnianych partnerów projektu znalazły się m.in. 1 Liga i Polski Związek Piłki Nożnej (PZPN), które ułatwiały organizację wyjazdów na wydarzenia sportowe, a także



zarządcy miejskich obiektów sportowych (np. pływalni), gdzie odbywały się dodatkowe aktywności.

Ważnym etapem rozwoju programu była współpraca z lokalną organizacją pozarządową – Stowarzyszeniem dla Dzieci i Młodzieży „Szansa”, które specjalizuje się w działaniach z zakresu profilaktyki przemocy i pedagogiki ulicy. W 2023 roku „Szansa” zgłosiła się z ofertą współpracy oraz przeprowadzenia szkoleń dla trenerów osiedlowych w zakresie standardów ochrony dzieci przed przemocą. Trenerzy wzięli udział w warsztatach prowadzonych przez ekspertkę, w wyniku których opracowano procedury reagowania na niepokojące sygnały oraz zapewniono kadrze możliwość konsultacji z psychologami „Szansy”.



## Praktyka 2 Ekstra FAN

Kraj: Polska

Miasto: Gdańsk, Trójmiasto

Nazwa projektu / programu: Ekstra FAN

### Charakterystyka projektu

Ekstra FAN powstał w 2015 roku jako wspólna inicjatywa Stadionu Energa Gdańsk, Gdańskiego Centrum Promocji Zdrowia oraz lokalnego klubu sportowego – Lechii Gdańsk. Projekt został zainspirowany brytyjskim programem *Football Fans in Training* i był skierowany do osób dorosłych w wieku 35–60 lat z podwyższonym wskaźnikiem BMI. Jego celem była ustrukturyzowana zmiana stylu życia uczestników oraz ich rodzin.

Program realizowano w cyklach sezonowych trwających 12 tygodni. Zakwalifikowani uczestnicy – na podstawie BMI i badań medycznych – brali udział w sesjach treningowych odbywających się dwa razy w tygodniu. Treningi uzupełniano warsztatami edukacyjnymi dotyczącymi zdrowego żywienia, aktywności fizycznej i psychologii zdrowia. Kluczową innowacją (w skali krajowej) było wykorzystanie emocjonalnej więzi między kibicami a ich klubem w celu wzmocnienia trwałego zaangażowania uczestników i ograniczenia rezygnacji z udziału w programie. Zajęcia odbywały się na stadionie lub w lokalnych obiektach sportowych.

Oprócz treningów uczestnicy trzykrotnie poddawani byli profesjonalnej ocenie stanu zdrowia – na początku, w połowie i na końcu programu – a także kontrolom po kilku miesiącach od końca uczestnictwa, które pozwalały ocenić jego długoterminowe efekty.

Ekstra FAN był w pewnym okresie dostępny również w wersji skierowanej do kobiet (*Ekstra FAN Ladies*), przy silnym wsparciu lokalnych instytucji i organizacji sportowych. Projekt przyniósł wymierne rezultaty – m.in. redukcję masy ciała uczestników i obniżenie ciśnienia krwi. Co istotne, wzmacniał także więzi społeczne oraz poczucie własnej skuteczności i dobrostanu psychicznego uczestników.

Program zakończył się w 2021 roku, głównie w związku z pandemią.

### Aspekty dobrych praktyk

Ekstra FAN jest uważany za dobrą praktykę, ponieważ:



- z powodzeniem angażował grupę trudno osiągalną w kontekście interwencji zdrowotnych (mężczyźni i kobiety w średnim wieku prowadzący siedzący tryb życia z nadwagą),
- integrował edukację zdrowotną z aktywnością fizyczną w ustrukturyzowanym, atrakcyjnym formacie,
- wykorzystywał silną więź emocjonalną między profesjonalnymi klubami sportowymi a ich kibicami w celu zwiększenia motywacji i utrzymania w nim uczestników,
- oferował multidyscyplinarne podejście z profilaktyki zdrowia z udziałem lekarzy, trenerów, edukatorów czy psychologów,
- był osadzony w lokalnej infrastrukturze, wykorzystując obiekty stadionowe i sieci społecznościowe,
- był skalowalny i można go dostosować do innych miejscowości i klubów (ale w Polsce nie podjęto takich prób).

## Historia rozpoczęcia projektu

### Geneza i kontekst powstania projektu Ekstra FAN

Projekt Ekstra FAN został zainicjowany w Gdańsku około 2016 roku z inspiracji brytyjskim programem *Football Fans in Training* (FFIT), zaprezentowanym podczas jednego ze spotkań sieci Healthy Stadia w Londynie. Głównym inicjatorem projektu był Wojciech Dąbrowski, ówczesny dyrektor ds. komunikacji i CSR Stadionu Energa Gdańsk. Jego osobiste zaangażowanie oraz wcześniejsze doświadczenie zdobyte w Wydziale Spraw Społecznych Urzędu Miasta Gdańska umożliwiły szybkie nawiązanie współpracy z Gdańskim Ośrodkiem Promocji Zdrowia – miejską jednostką organizacyjną.

Pierwsza edycja programu była skierowana wyłącznie do kibiców klubu Lechia Gdańsk (spółka akcyjna rozgrywająca mecze na Stadionie Energa Gdańsk). Rekrutacja opierała się na dwóch głównych kryteriach: wskaźniku BMI ( $\geq 28$ ) oraz wieku (35–60 lat). Zakładano, że silna więź emocjonalna z klubem sportowym ułatwi uczestnikom zaangażowanie w proces zmiany nawyków zdrowotnych.

W kolejnych edycjach projekt został otwarty na szerszą grupę mieszkańców – rekrutowanych również spoza środowiska kibiców - głównie z myślą o zwiększeniu jego dostępności. Do współpracy zaproszono inne trójmiejskie kluby sportowe, takie jak Trefl Gdańsk (siatkówka), Trefl Sopot (koszykówka), Torus Wybrzeże Gdańsk (piłka ręczna), a nawet Ergo Arenę (hala widowiskowo-sportowa). Dzięki temu możliwe było wprowadzenie większej różnorodności zajęć ruchowych, takich jak zumba, gry zespołowe czy rozgrzewki multisportowe, co również zmniejszyło zależność projektu od jednego partnera.



W odpowiedzi na rosnące zainteresowanie kobiet oraz sygnały płynące z mediów społecznościowych i analiz lokalnych potrzeb, około 2019 roku uruchomiono kobiecą wersję programu – Ekstra FAN Ladies. Od tego momentu projekt realizowano równolegle w dwóch wersjach: męskiej i żeńskiej, z osobnymi harmonogramami zajęć, ale identycznym modelem interwencji – łączącym edukację, treningi fizyczne oraz monitoring zdrowotny.

Początkowo zakładano realizację jednej edycji projektu rocznie. Jednak ze względu na wysokie zainteresowanie, liczbę edycji zwiększono do dwóch rocznie dla każdej z grup. Wprowadzono również system rekrutacyjny obejmujący badania kwalifikacyjne oraz zwrotną kaucję, co przyczyniło się do zwiększenia zaangażowania uczestników i ograniczenia liczby rezygnacji.

Ostatnia edycja przed pandemią COVID-19 nie została ukończona zgodnie z planem – ze względu na ograniczenia sanitarne zajęcia stacjonarne zostały zawieszane. Próby kontynuacji programu w formule online okazały się niewystarczające do utrzymania relacji i motywacji uczestników. Po tym okresie projekt nie został wznowiony, choć przedstawiciele zaangażowanych instytucji wielokrotnie wyrażali nadzieję na jego reaktywację.

#### Poziom globalny i krajowy

Wprowadzenie projektu **Ekstra FAN** wiązało się pośrednio z rosnącym uznaniem znaczenia profilaktyki chorób cywilizacyjnych – takich jak otyłość, nadciśnienie czy brak aktywności fizycznej – jako kluczowego wyzwania w obszarze zdrowia publicznego. Inspiracją były brytyjskie programy, w szczególności *Football Fans in Training* (FFIT) – inicjatywa aktywizująca kibiców piłkarskich poprzez działania prozdrowotne.

W Polsce nie realizowano dotąd analogicznych programów skierowanych do dorosłych mężczyzn i kobiet w wieku produkcyjnym. W ramach jednego z towarzystw naukowych pojawiła się koncepcja stworzenia podobnego projektu w Gdańsku, z wykorzystaniem dostępnej infrastruktury sportowej.

#### Poziom regionalny i miejski

Gdańsk od wielu lat prowadzi aktywną politykę profilaktyki zdrowotnej opartą na integracji międzysektorowej, co w skali kraju nadal stanowi rzadkość. Gdański Ośrodek Promocji Zdrowia (GOPZ) był już wcześniej zaangażowany w liczne projekty kierowane do dzieci i seniorów, jednak brakowało działań adresowanych do aktywnych zawodowo dorosłych. Współpraca ze Stadionem Energa (operatorem miejskiego obiektu) oraz Polskim Towarzystwem Programów Zdrowotnych (PTPZ) umożliwiła adaptację koncepcji *Football Fans in Training* (FFIT) do warunków lokalnych.

Projekt, w swoim interwencyjnym wymiarze, był efektem pracy merytorycznej PTPZ, który pełnił również rolę patrona naukowego działań. Sam GOPZ, znany z wieloletniej współpracy z różnorodnymi podmiotami - w tym także sportowymi - nie postrzegał tego projektu jako



„sportowego”. Traktowano go przede wszystkim jako działanie profilaktyczne, łączące edukację zdrowotną, promowanie zbilansowanego żywienia oraz regularnej aktywności fizycznej.

W ramach implementacji projektu GOPZ odpowiadał przede wszystkim za komponent merytoryczny, związany z realizacją interwencji zdrowotnej. Prowadził m.in. badania wstępne z udziałem interdyscyplinarnego zespołu specjalistów, w skład którego wchodził psychologowie, dietetycy, specjaliści ds. aktywności fizycznej oraz lekarze. Ten sam zespół realizował także badania końcowe oraz kontrole stanu zdrowia uczestników po 3, 6 i 12 miesiącach od zakończenia każdej edycji programu.

Na brak kontynuacji projektu wpłynęły również zmiany organizacyjne wśród partnerów-GOPZ został połączony z inną miejską jednostką: Gdańskim Centrum Przeciwdziałania Uzależnieniom, a także zmieniał swoją siedzibę.

#### Poziom organizacji sportowej

Spółka będąca operatorem stadionu w Gdańsku była inicjatorem projektu. Decyzja o jego uruchomieniu wynikała z chęci zaangażowania się w działania z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) – z wykorzystaniem sportu jako narzędzia pozytywnej zmiany społecznej. Potrzebę takiego działania dostrzegł zarząd spółki, a pomysłodawcą inicjatywy był Wojciech Dąbrowski – późniejszy koordynator projektu po stronie stadionu. Zapoznał się on z koncepcją podobnych projektów podczas jednej z międzynarodowych konferencji, w ramach których prezentowano program *Football Fans in Training* (FFIT).

Koordynator projektu miał wcześniejsze doświadczenie zawodowe w Wydziale Spraw Społecznych Urzędu Miejskiego w Gdańsku – jednostce nadzorującej działania Gdańskiego Ośrodka Promocji Zdrowia (GOPZ). Dlatego też to właśnie GOPZ został zidentyfikowany jako naturalny partner do realizacji programu.

GOPZ zwrócił się z kolei do Polskiego Towarzystwa Programów Zdrowotnych (PTPZ) z prośbą o opracowanie koncepcji lokalnej adaptacji brytyjskiego programu. Po przygotowaniu modelu interwencji, PTPZ - jako podmiot o odpowiednim zapleczu merytorycznym i organizacyjnym - przejął koordynację wdrażania programu, współpracując bezpośrednio z operatorem stadionu.

W procesie implementacji projektu operator stadionu odegrał kluczową rolę, łącząc zaangażowane podmioty - w tym GOPZ, PTPZ, lokalne kluby sportowe i media. Koordynator projektu miał dużą autonomię działania wewnątrz struktury organizacyjnej operatora stadionu, co ułatwiało elastyczną realizację działań. W ramach zespołu projektowego wspierały go także dwie osoby odpowiedzialne za promocję i komunikację.



Poziom społeczno-ekonomiczny i środowiskowy

Program był adresowany do osób z nadwagą i otyłością (BMI 28-35), deklarujących niski poziom aktywności fizycznej. Zainteresowanie było bardzo duże - każdego roku zgłaszało się nawet 650 osób, co potwierdza istnienie realnej potrzeby tego typu interwencji.

Często byli to uczestnicy marginalizowani w dotychczasowych działaniach profilaktycznych - nie mieścili się bowiem w grupach, do których najczęściej kierowana jest oferta samorządów terytorialnych, takich jak dzieci i seniorzy.

## Elementy teorii strumieni polityki

Wydarzenie ogniskujące

Inspiracją była konferencja dotycząca zdrowia i sportu, na której przedstawiciel stadionu zapoznał się z ideą FFIT. Była to „iskra” - moment uświadomienia sobie potencjału adaptacji podobnego programu w Polsce.

Definicja problemu

W Gdańsku zidentyfikowano brak programów promujących zdrowy styl życia skierowanych do dorosłych mężczyzn i kobiet w wieku produkcyjnym. Potrzeba taka została dostrzeżona zarówno przez operatora stadionu, jak i przez Gdański Ośrodek Promocji Zdrowia (GOPZ).

Dostępne diagnozy społeczne wskazywały, że osoby z tej grupy rzadko uczestniczą w działaniach prozdrowotnych, mimo że to właśnie one w znacznym stopniu doświadczają negatywnych skutków niezdrowego stylu życia – takich jak brak aktywności fizycznej, przewlekły stres, nadwaga czy palenie tytoniu.

Pomimo prowadzenia wielu programów z zakresu profilaktyki zdrowia, GOPZ wcześniej nie realizował działań dedykowanych tej grupie odbiorców.

Kluczowe osoby i instytucje

Za kluczową osobę w procesie wdrażania programu uznać można Wojciecha Dąbrowskiego, ówczesnego dyrektora ds. komunikacji i CSR Stadionu Energa Gdańsk. To on nie tylko dostrzegł potencjał brytyjskiego programu, ale również aktywnie poszukiwał partnerów, adaptował zagraniczne rozwiązania oraz doprowadził do ich wdrożenia w gdańskich realiach.

Jako osoba odpowiedzialna za społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR) operatora stadionu, odegrał kluczową rolę w inicjacji, promocji i koordynacji projektu na etapie jego uruchamiania.

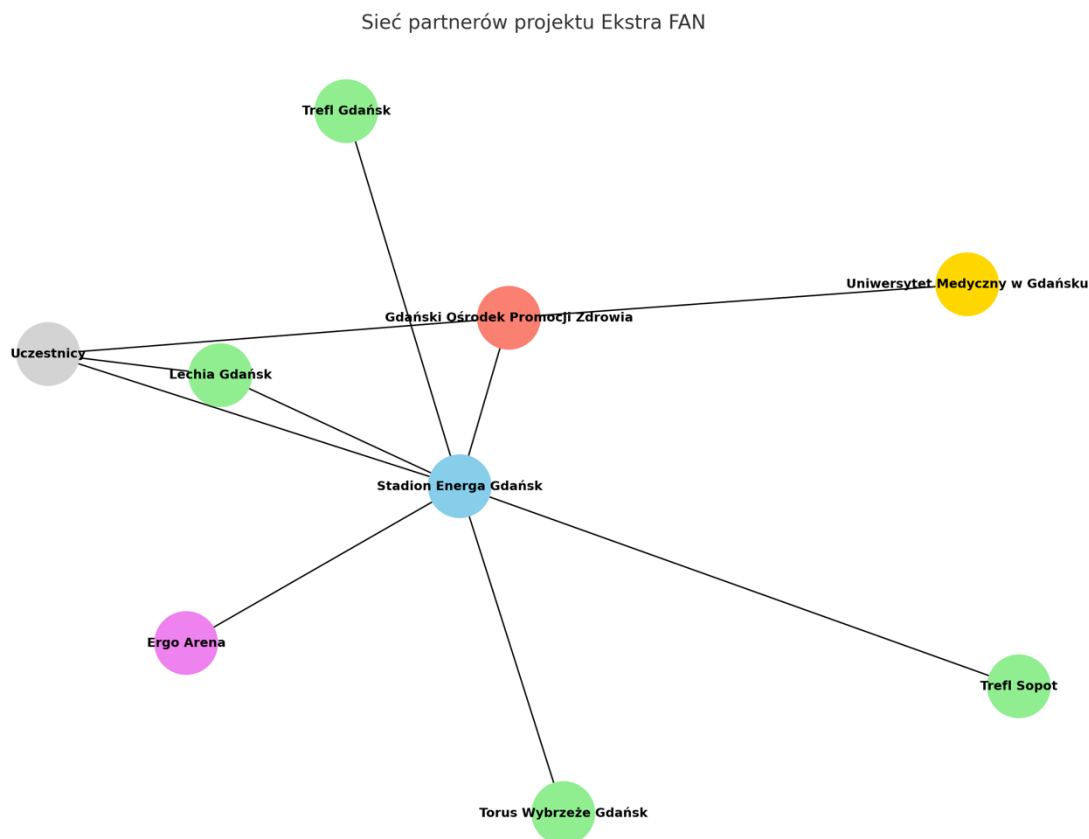


Okno możliwości

Okno możliwości otworzyło się dzięki:

- dostępności nowoczesnej infrastruktury sportowej (stadion przygotowany na Euro 2012),
- gotowości miasta do wspierania działań profilaktycznych (poprzez Gdański Ośrodek Promocji Zdrowia),
- entuzjazzmowi koordynatora (stadion Energa Gdańsk) i partnerów,
- oraz niskiej konkurencji ze strony podobnych inicjatyw. Skuteczna rekrutacja i pozytywny PR stworzyły sprzyjające warunki do kontynuacji programu i jego rozwoju (np. o edycje dla kobiet pod nazwą Ekstra FAN Ladies).

## Cechy struktury sieci projektu





## Rozwój i implementacja projektu

Analiza wykresów organizacyjnych pokazuje wyraźne różnice między fazą definiowania a fazą wdrażania projektu. Mimo tych zmian, główne instytucje odpowiedzialne za realizację pozostały niezmiennie – były to: operator Stadionu Energa Gdańsk oraz Gdański Ośrodek Promocji Zdrowia (GOPZ).

W fazie definiowania projektu istotną rolę odegrało ciało eksperckie – Polskie Towarzystwo Programów Zdrowotnych (PTPZ). Pośrednio, poprzez GOPZ, w projekt zaangażowany był również Urząd Miasta Gdańska.

W trakcie wdrażania projektu zadania zostały jasno podzielone:

- operator stadionu odpowiadał za koordynację operacyjną,
- GOPZ realizował komponent merytoryczny, obejmujący m.in. badania, edukację zdrowotną i monitoring uczestników.

GOPZ dysponował niewielkim budżetem, który pokrywał część kosztów działań profilaktycznych. Z kolei operator stadionu ponosił znaczną część kosztów pośrednich – w tym udostępnienie obiektów oraz bieżące koszty funkcjonowania infrastruktury (prąd, woda, oświetlenie, utrzymanie murawy). Obie instytucje stanowiły zatem rdzeń organizacyjny projektu, zarówno na etapie planowania, jak i realizacji.

W fazie wykonawczej w projekt zaangażowane były również lokalne kluby sportowe, przede wszystkim poprzez działania promocyjne oraz udostępnienie zasobów – infrastruktury sportowej oraz trenerów. Choć początkowo projekt był silnie powiązany z Lechią Gdańsk, z czasem udział klubów przybrał mniej formalny charakter i nie wymagał intensywnego zaangażowania. Współpraca odbywała się głównie na zasadach partnerskich.

W promocję programu zaangażowane były zarówno media miejskie, jak i media klubowe, natomiast zajęcia prowadzili m.in. instruktorzy Gdańskiego Ośrodka Sportu (innej jednostki miejskiej) oraz trenerzy zatrudnieni w klubach.

Koordynacja działań promocyjnych spoczywała po stronie operatora stadionu oraz GOPZ.



### Praktyka 3. Radomiak Futbol PLUS

Kraj: Polska

Miasto: Radom

Nazwa projektu / programu: Radomiak Futbol Plus

### Charakterystyka projektu

Futbol Plus, uruchomiony w 2021 roku w ramach Fundacji Radomiaka Radom, to oddolna inicjatywa piłkarska dostosowana do potrzeb dzieci i młodzieży z różnymi niepełnosprawnościami - zarówno fizycznymi, jak i intelektualnymi. Projekt został zainicjowany przez Pawła Pietrzyka, fizjoterapeutę i działacza społecznego, w odpowiedzi na brak integracyjnych programów sportowych w Radomiu.

Od skromnych początków - z dwoma grupami szkoleniowymi - inicjatywa rozwinęła się do około 180 dzieci trenujących w dziesięciu zespołach, co czyni ją największym (lub jednym z największych) programów tego typu w Polsce.

Futbol Plus jest zintegrowany ze strukturą profesjonalnego klubu Radomiak Radom, który zapewnia rozpoznawalność, zaplecze organizacyjne i wsparcie logistyczne. Zajęcia prowadzi zespół wykwalifikowanych trenerów, fizjoterapeutów i wolontariuszy. Uczestnicy są grupowani na podstawie ich możliwości funkcjonalnych, a nie medycznych diagnoz czy rodzaju niepełnosprawności – co stanowi innowacyjne podejście do organizacji treningów.

Sesje treningowe koncentrują się nie tylko na sprawności fizycznej i umiejętnościach piłkarskich, ale także na budowaniu więzi społecznych, niezależności oraz dobrostanu emocjonalnego uczestników. Program regularnie bierze udział w ogólnopolskich rozgrywkach, takich jak „Futbol bez barier”, a także organizuje własne turnieje i wydarzenia społeczne.

Inicjatywa opiera się na holistycznym podejściu, które łączy sport, terapię i edukację, oferując dzieciom i młodzieży realne możliwości rozwoju osobistego w przyjaznym i wspierającym środowisku. Program wpływa również na świadomość społeczną oraz lokalną politykę integracyjną, przyczyniając się do zwiększenia udziału osób z niepełnosprawnościami w sporcie.

Finansowanie pochodzi z różnych źródeł: m.in. z Ministerstwa Sportu i Turystyki, jednostek samorządu terytorialnego, PZU oraz darczyńców prywatnych. Pomimo sukcesów, długofalowa stabilność finansowa pozostaje wyzwaniem - projekt w dużej mierze opiera się na osobistym zaangażowaniu jego założyciela.



Niemniej Futbol Plus wyróżnia się jako powtarzalny i skalowalny model integracyjnej inicjatywy sportowej, który może być wdrażany w innych miastach w ramach profesjonalnych struktur piłkarskich.

## Aspekty dobrych praktyk

Futbol Plus jest uważany za dobrą praktykę, ponieważ:

- dociera do populacji zazwyczaj wykluczonej, która ma niewiele innych możliwości sportowych,
- dostosowuje się do szerokiego zakresu niepełnosprawności, grupując uczestników według zdolności, a nie diagnozy,
- integruje elementy medyczne, społeczne i edukacyjne z programem opartym na piłce nożnej,
- wykorzystuje markę i infrastrukturę profesjonalnego klubu do budowania legitymacji i widoczności,
- mobilizuje lokalną sieć interesariuszy i wolontariuszy,
- ma wykazały się wysokim poziomem uczestnictwa i zaangażowania społeczności.

## Historia i kontekst powstania

### Początki lokalne i rola inicjatora

Projekt Radomiak Futbol Plus powstał w 2021 roku z inicjatywy Pawła Pietrzyka – doświadczonego fizjoterapeuty, od lat pracującego z dziećmi z niepełnosprawnościami. Choć wcześniej był związany z klubem Radomiak, w momencie tworzenia sekcji nie był już częścią jego struktur.

Decyzję o rozpoczęciu działań pod szyldem Fundacji Radomiak Radom poprzedziły próby nawiązania współpracy z mniejszymi lokalnymi klubami, które jednak nie były gotowe na szybkie podjęcie decyzji.

Kluczowym impulsem rozwoju okazał się niespodziewanie duży oddźwięk ze strony rodziców i opiekunów dzieci z niepełnosprawnościami – zamiast zakładanych 20 zgłoszeń, pojawiło się ich ponad 40. Taka skala zainteresowania potwierdziła istnienie poważnych, niezaspokojonych potrzeb w lokalnej społeczności.



## Struktura

### Poziom narodowy / globalny

Na poziomie krajowym projekt wpisuje się w szerszy trend inkluzji i aktywizacji osób z niepełnosprawnościami poprzez sport, a także ich integracji w ramach istniejących struktur klubowych.

Program Radomiak Futbol Plus uzyskał wsparcie w ramach ogólnopolskiej inicjatywy PZU Futbol Plus, która umożliwia wspólne trenowanie dzieci o różnym stopniu niepełnosprawności, w oparciu o kryterium sprawności funkcjonalnej, a nie diagnozy medycznej.

PZU Futbol Plus został zainicjowany około 2021 roku jako wspólna inicjatywa partnerów społecznych i sponsorskich – przede wszystkim Grupy PZU, jednej z największych firm w Polsce, której akcjonariuszem jest Skarb Państwa. Grupa PZU pełni rolę patrona strategicznego programu, zapewniając uczestniczącym klubom wsparcie organizacyjne, promocyjne oraz grantowe.

Model programowy powstał w oparciu o wcześniejsze doświadczenia lokalnych inicjatyw – takich jak pierwotna wersja Futbol Plus realizowana m.in. we Wrocławiu i Kielcach – które z czasem zostały połączone we wspólną strukturę sieciową funkcjonującą pod szyldem PZU.

Celem programu jest integracja dzieci z niepełnosprawnościami poprzez sport, a narzędziami wspierającymi kluby są m.in. granty operacyjne, szkolenia i certyfikacja trenerów, a także materiały promocyjne.

W inicjatywie uczestniczą zarówno kluby profesjonalne, jak i amatorskie.

### Poziom regionalny i lokalny

Wcześniej w Radomiu brakowało kompleksowej oferty sportowej dla dzieci z niepełnosprawnościami. Powstanie sekcji Futbol Plus zbiegło się jednak z korzystnym momentem – rozwojem infrastruktury miejskiej (w tym powstaniem zaplecza Fundacji Radomiak Radom oraz dostosowanej szatni) oraz przychylnością decydentów samorządowych.

Choć miasto nie jest właścicielem klubu Radomiak Radom, pozostaje z nim silnie powiązane finansowo – m.in. sfinansowało nowy stadion, otwarty w 2025 roku oraz udziela klubowi corocznych dotacji. Obecnie wspiera również sekcję Futbol Plus, m.in. ze względu na jej rosnącą rozpoznawalność i społeczne znaczenie.

Z perspektywy koordynatora projektu, rozwój programu ułatwia prowadzenie rozmów z miastem - zarówno w kontekście finansowania, jak i wpływu na decyzje dotyczące lokalnej



polityki sportowej. Przykładowo, zwiększono pulę środków przeznaczonych na sport dzieci z niepełnosprawnościami, którymi dysponuje samorząd terytorialny.

#### Poziom klubu sportowego

W strukturze klubu Radomiak Radom istotną rolę odgrywa Fundacja Radomiaka, będąca formalnym operatorem sekcji Futbol Plus. Fundacja prowadzi również akademię piłkarską, w której – zgodnie ze wskazaniami klubu – w 2024 roku trenowało około 900 zawodników.

Oprócz działalności szkoleniowej, fundacja aktywnie pozyskuje środki zewnętrzne, m.in. na rozwój infrastruktury sportowej. Przykładem jest dofinansowanie Centrum Sportowo-Szkoleniowego w ramach ministerialnego Programu Wsparcia Akademii Piłkarskich Działających przy Klubach Ekstraklasy i I Ligi Mężczyzn. Sekcja Futbol Plus stanowi jedną z wizytówek fundacji i korzysta z jej zaplecza infrastrukturalnego.

Na klubie ciąży rosnąca presja, by wykazywać się zaangażowaniem społecznym, szczególnie ze względu na powiązania z lokalnym samorządem. Miasto Radom w ostatnich latach regularnie wspierało klub finansowo - m.in. poprzez dotacje oraz finansowanie stypendiów sportowych dla zawodników pierwszego zespołu (ok. 3,5 mln zł rocznie w 2024 roku). W latach 2023 i 2024 klub kilkakrotnie zwracał się do miasta z prośbą o dodatkowe dotacje lub pożyczki w związku z trudną sytuacją finansową, wynikającą m.in. z realizacji kosztownych inwestycji infrastrukturalnych.

Za kluczowy impuls do powstania sekcji Futbol Plus uznać można osobiste obserwacje Pawła Pietrzyka, który – pracując na co dzień z dziećmi z niepełnosprawnościami – dostrzegł całkowity brak oferty piłkarskiej dla tej grupy w Radomiu. Nie był to rezultat pojedynczego incydentu, lecz kumulacja lokalnych doświadczeń i „pustki usługowej”, która zadziałała jako „mały bodziec” inicjujący działanie.

#### Definicja problemu

Problem zdefiniowano jako strukturalne wykluczenie dzieci z niepełnosprawnościami z klubowej piłki nożnej, a szerzej – z lokalnej oferty sportowej. Objawiało się to brakiem zajęć, brakiem dostępnej infrastruktury, niskim poziomem wiedzy oraz biernością instytucji odpowiedzialnych za organizację sportu.

W szerszej perspektywie oznaczało to istotne ograniczenie dostępu dzieci z niepełnosprawnościami do aktywności wspierających rozwój społeczny, fizyczny i emocjonalny. Ich kontakt z rówieśnikami i możliwości uczestniczenia w życiu społecznym poprzez sport były mocno ograniczone.

Po uruchomieniu sekcji Futbol Plus i wzroście zainteresowania ze strony lokalnej społeczności, problem ten zaczął być dostrzegany również przez samorząd lokalny – co przełożyło się na



zwiększenie środków finansowych oraz większe zaangażowanie urzędników w tematykę sportowej integracji dzieci z niepełnosprawnościami.

#### Kluczowe osoby i instytucje

Paweł Pietrzyk odegrał kluczową rolę w powstaniu i rozwoju projektu. Wykorzystując swoją wiedzę, lokalne kontakty oraz reputację w środowisku sportowym, zbudował oddolną koalicję interesariuszy wokół idei integracyjnej piłki nożnej.

Działał społecznie - równoległe do pracy zawodowej - samodzielnie pozyskując środki finansowe oraz budując relacje z klubem, władzami miasta i sponsorami, takimi jak PZU, Orlen czy Decathlon.

Dzięki jego zaangażowaniu powstała struktura organizacyjna, która obecnie zatrudnia 9 trenerów i prowadzi 10 grup treningowych.

#### Okno możliwości

Okno możliwości otworzyło się, gdy:

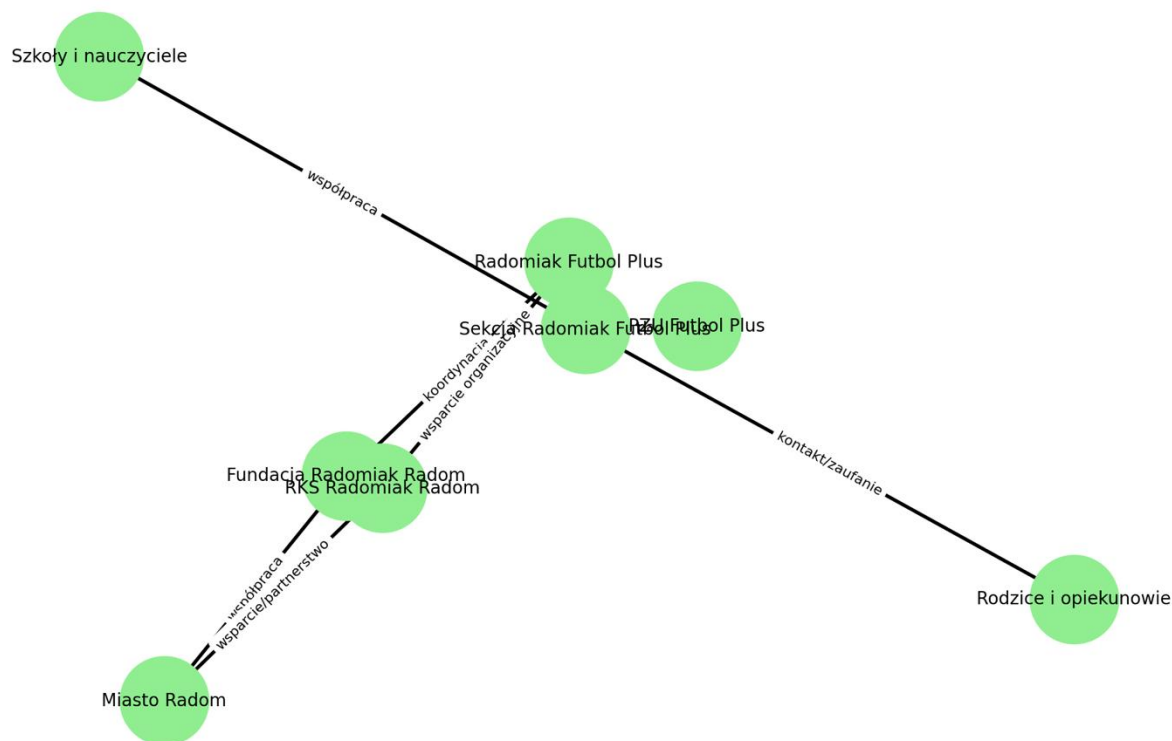
- potrzeby lokalnej społeczności (dzieci, rodziców) zostały wyraźnie zidentyfikowane,
- program Futbol Plus był gotowy do wdrażania,
- Fundacja Radomiaka umożliwiła korzystanie z atrakcyjnych zasobów - dostępu do przystosowanej infrastruktury a inicjatywa mogła korzystać z rozpoznawalności klubu,
- PZU zaczęło realizować projekt PZU Futbol Plus.

Konwergencja tych strumieni umożliwiła uruchomienie projektu i jego rozwój w sposób unikalny na skalę kraju.



## Cechy struktury sieci projektu:

Sieć partnerów projektu Radomiak Futbol Plus



Granica między fazą rozwojową a implementacyjną w tym projekcie była płynna i nieliniarna. Inicjatywa powstała oddolnie, zainicjowana przez jednego lidera który, po zidentyfikowaniu problemu (braku oferty sportowej dla dzieci z niepełnosprawnościami w Radomiu) opracował i wdrożył strukturę operacyjną w ramach Fundacji Radomiaka Radom.

### Faza rozwojowa (2021)

- Sieć była niewielka: 1-2 trenerów, lider społeczny, nieformalne wsparcie.
- Typ aktorów: lokalne kontakty, byli współpracownicy klubu, rodziny dzieci z niepełnosprawnościami.
- Kluczowy aktor: Paweł Pietrzyk jako inicjator, strateg i fundraiser.

### Faza implementacyjna (obecnie)

- Sieć rozrosła się do kilkudziesięciu osób: 9 trenerów, terapeuci, fizjoterapeuci, rodzice, wolontariusze.
- Typy aktorów: instytucje publiczne (miasto, ministerstwo), sponsorzy (w tym spółki skarbu państwa), partnerzy medialni.



- Nowi aktorzy w polu wpływu: klub jako instytucja (Radomiak S.A.), fundacja jako podmiot prawny, reprezentanci Polski w Futbolu Bez Barrier (efekt sukcesów sportowych).

### Relacje finansowe, władzy i kadrowe

W kontekście relacji finansowych, inicjatywa opiera się na wieloźródłowym modelu finansowania. Z jednej strony są to środki publiczne m.in. dotacje z Ministerstwa Sportu i Turystyki, samorządu miasta i powiatu. Z drugiej - granty w ramach programu PZU Futbol Plus oraz wsparcie sponsorów prywatnych, które często mają charakter sezonowy.

Fundacja nie dysponuje stabilnym, gwarantowanym budżetem, co wpływa na ograniczoną przewidywalność i potencjalne ryzyko dla ciągłości finansowej projektu.

W zakresie struktury decyzyjnej, większość decyzji skoncentrowana jest wokół jednej osoby - koordynatora projektu. Zapewnia to wysoką spójność operacyjną, ale jednocześnie rodzi ryzyko personalne (brak sukcesji lub planu przekazania odpowiedzialności w przypadku jego odejścia).

W odniesieniu do zasobów ludzkich, projekt opiera się na rozbudowanej, lecz nieetatowej sieci współpracowników. Kluczowe znaczenie ma wysoki poziom emocjonalnego zaangażowania wolontariuszy i trenerów, co rekompensuje brak formalnych umów o pracę. Fundacja (jako część klubu Radomiak) zapewnia wsparcie w zakresie infrastruktury, promocji i obsługi księgowej, co znacząco odciąża koordynatora w codziennym zarządzaniu.

Projektowa sieć relacji jest silnie oparta na kapitale społecznym i reputacji – zarówno osobistej (koordynatora), jak i instytucjonalnej (marki „Radomiak”). To one przyciągają uczestników, sponsorów i partnerów.

Brakuje jednak sformalizowanego poziomu strategicznej współpracy międzysektorowej. Relacje z partnerami mają charakter funkcjonalny, ad hoc i są oparte głównie na zaufaniu oraz osobistych kontaktach, a nie na trwałych mechanizmach zarządzania międzyinstytucjonalnego.



# Praktyka 4 Etnoliga

Kraj: Polska

City: Warszawa

Nazwa projektu / programu: Etnoliga

## Charakterystyka projektu

Etnoliga to długofalowy, międzykulturowy projekt piłkarski, który rozpoczął się w 2005 roku jako jednorazowy turniej dla uchodźców z Czeczenii i Afryki oraz polskich studentów. Inicjatywa, organizowana przez Fundację dla Wolności, zyskała duże zainteresowanie i w 2010 roku przekształciła się w regularną ligę sportową. Od tego czasu rozwinęła się w wielopłaszczyznową inicjatywę integracyjną: łączącą migrantów, uchodźców oraz lokalnych mieszkańców poprzez piłkę nożną.

Mecze rozgrywane są w zespołach wielonarodowych i mieszanych, a regulamin ligi wymaga, aby w każdej drużynie znalazły się co najmniej trzy narodowości oraz przynajmniej dwie kobiety. Udział w rozgrywkach jest bezpłatny, co obniża bariery uczestnictwa dla osób o niższym statusie społeczno-ekonomicznym. System punktowy premiuje nie tylko wyniki sportowe, ale również postawę fair play i wkład społeczny (np. działalność wolontariacką).

Obecnie w Etnolidze bierze udział ponad 700 stałych uczestników reprezentujących ponad 60 krajów, w tym Ukrainę, Nigerię, Kolumbię czy Turcję. Wiele osób pochodzi ze środowisk marginalizowanych, w tym z grona osób ubiegających się o azyl, które często mają ograniczony dostęp do innych form aktywności publicznej. Otwarty i dostępny format projektu czyni go jedną z nielicznych przestrzeni społecznego zaangażowania dla tych grup w nieformalnym środowisku w Warszawie.

Projektowi towarzyszą również działania uzupełniające: akademie piłkarskie dla dzieci, imprezy społeczne, wymiany kulturalne i warsztaty edukacyjne. Akademia juniorów, uruchomiona w 2012 roku, początkowo była skierowana do dzieci z Kaukazu, a obecnie obejmuje m.in. dzieci uchodźcze z Ukrainy.

Etnoliga zdobyła międzynarodowe uznanie, m.in. otrzymując UEFA Grassroots Award w 2020 roku. Inicjatywa współpracuje z instytucjami takimi jak Polski Związek Piłki Nożnej (PZPN), OSiR Bielany oraz Miasto Stołeczne Warszawa. Projekt jest głęboko zakorzeniony w lokalnych sieciach współpracy i stanowi przykład na to, w jaki sposób sport może działać jako narzędzie dialogu międzykulturowego, integracji społecznej i budowania miejskiej spójności.



## Aspekty dobrych praktyk

Etnoliga jest uważana za dobrą praktykę, ponieważ:

- z powodzeniem dociera do zróżnicowanych i zmarginalizowanych grup docelowych (osoby z doświadczeniem uchodźczym, migranci),
- ogranicza bariery w uczestnictwie, ponieważ jest całkowicie bezpłatna,
- jest konsekwentnie organizowana (30. edycja w 2025 roku, mimo modelu finansowania inicjatyw pozarządowych w Polsce, skupiającego się na nowych projektach),
- buduje sieci międzysektorowe i międzykulturowe, angażując samorządy, organizacje pozarządowe i partnerów międzynarodowych,
- promuje równość płci i włączenie społeczne poprzez obowiązkowe zespoły mieszane i politykę integracyjną,
- łączy sport z szerszymi celami edukacyjnymi i integracyjnymi,
- jest osadzona w ekosystemie uzupełniających się działań społecznych, kulturalnych i edukacyjnych,
- została doceniona przez organizacje międzynarodowe za innowacyjne podejście do integracji poprzez sport.

## Historia powstania i kontekst

Etnoliga została zapoczątkowana w 2005 roku jako nieformalna inicjatywa integracyjna, realizowana przez Fundację dla Wolności w Warszawie. Od samego początku jej celem była integracja społeczna migrantów, uchodźców i obywateli polskich poprzez wspólne granie w piłkę nożną.

Projekt rozwijał się oddolnie, odpowiadając na konkretne potrzeby środowisk marginalizowanych, głównie cudzoziemców, którzy mieli ograniczony dostęp do oferty sportowo-społecznej w stolicy.

Z czasem Etnoliga przekształciła się w jeden z najbardziej rozpoznawalnych programów integracyjno-sportowych w Polsce. Obejmuje dziś nie tylko ligę dla dorosłych, ale również szkołę piłkarską dla dzieci (działającą od 2012 roku) oraz działania edukacyjne i społeczne.

Kluczowym momentem rozwoju projektu był rok 2022, kiedy rozpoczęto regularną pracę z dziećmi uchodźczymi z Ukrainy, co znacząco poszerzyło zakres i zasięg inicjatywy.



Okno możliwości: uwarunkowania i impulsy dla rozwoju Etnologii

Globalne i krajowe tło

Punktem wyjścia do zrozumienia genezy Etnologii są kolejne fale migracyjne, które od 2015 roku dotykały Europy, w tym również Polskę. Kulminacją tych procesów były dwa przełomowe wydarzenia: pandemia COVID-19 oraz rosyjska inwazja na Ukrainę w 2022 roku.

Procesy przyczyniły się do wzrostu liczby osób z doświadczeniem uchodźczym i migracyjnym w Warszawie, w szczególności dzieci i młodzieży wymagających natychmiastowego wsparcia w zakresie integracji społecznej i edukacyjnej. Pandemia dodatkowo pogłębiła zjawiska izolacji i wykluczenia, zwłaszcza wśród tych, którzy byli poza zasięgiem sformalizowanych struktur edukacyjnych i sportowych.

Warszawa jako kontekst lokalny: różnorodność i nierówności

W tym kontekście Warszawa odegrała kluczową rolę jako przestrzeń, w której fale migracyjne nie ustają, co generuje stałą potrzebę rozwiązań integracyjnych. Szczególnie dzielnice takie jak Praga-Północ, charakteryzujące się dużym zróżnicowaniem etnicznym i ograniczonym dostępem do wysokiej jakości usług publicznych, stały się naturalnym środowiskiem działań Etnologii.

W ostatnich latach Warszawa zaczęła przyciągać również coraz więcej migrantów zarobkowych i studentów z krajów Globalnego Południa, którzy stanowią naturalną grupę docelową projektu.

Sektor sportowy

Jednym z kluczowych elementów definiujących problem był niedostatek oferty sportowej uwzględniającej różnorodność kulturową w Polsce. Brak mechanizmów sprzyjających aktywnemu uczestnictwu migrantów w sporcie był od lat diagnozowany zarówno przez organizacje pozarządowe, jak i środowiska akademickie oraz instytucje międzynarodowe (m.in. UNHCR, UEFA).

Sport, mimo swojego uznanego potencjału integracyjnego, rzadko był wykorzystywany jako narzędzie świadomej polityki integracyjnej. Kluby sportowe nie tworzyły specyficznych programów, mających na celu integrację osób o doświadczeniu uchodźczym. W tym kontekście Etnoliga wypełniła istotną lukę, oferując model, który łączy aktywność fizyczną z budowaniem kapitału społecznego i wspólnoty międzykulturowej.



### Polityczni przedsiębiorcy

Kluczową rolę w stworzeniu i rozwoju projektu odegrała Fundacja dla Wolności, a w szczególności jej lider - Krzysztof Jarymowicz, od lat zaangażowany w promowanie idei sportu inkluzywnego i wielokulturowego.

Etnoliga nie była dla Fundacji jednorazową inicjatywą, lecz częścią szerszej strategii budowania społeczeństwa opartego na równości, inkluzji i prawach człowieka. Fundacja nie tylko organizowała regularne treningi i turnieje, lecz także prowadziła szkolenia dla trenerów i nauczycieli, opracowywała materiały edukacyjne oraz aktywnie uczestniczyła w działaniach rzeczniczych na rzecz integracji migrantów i uchodźców poprzez sport.

### Okno możliwości

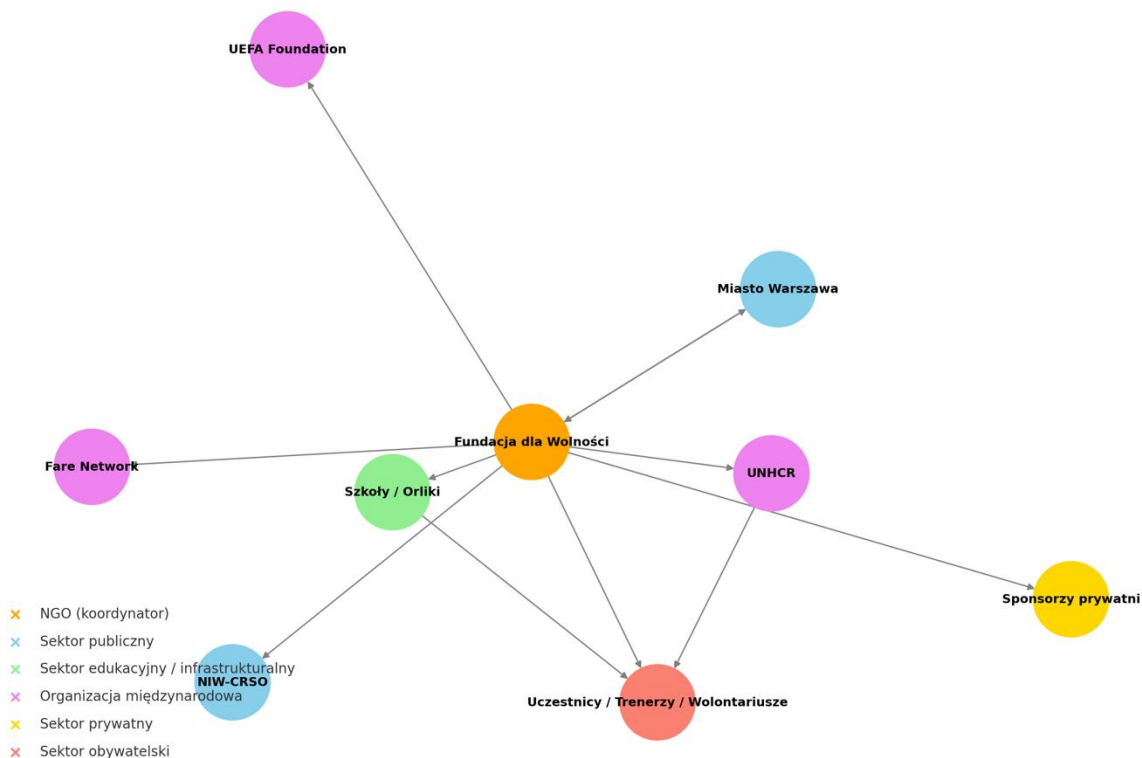
W kontekście rozpoczęcia inicjatywy trudno mówić o pojedynczym, kluczowym momencie. W ramach grupy tworzącej Fundację dla Wolności już wcześniej zidentyfikowano potrzeby grupy docelowej. Początek Etnoligi nie był okresem z dynamicznie wzrastającą liczbą uchodźców czy migrantów, ani z łatwiejszym dostępem do finansowania.

Widoczne „okno możliwości”, rozumiane jako szansa na zwiększenie skali działania, otworzyło się po 2022 roku. Znaczący wzrost liczby uchodźców, zwłaszcza ukraińskich dzieci i młodzieży, zbiegł się z dostępnością środków finansowych (m.in. z NIW-CRSO, budżetu m.st. Warszawy oraz organizacji międzynarodowych), gotowością organizacyjną Fundacji oraz istnieniem sprawdzonego już modelu działania.

W krótkim czasie Etnoliga przekształciła się z oddolnej inicjatywy w rozpoznawalny i replikowalny model integracji poprzez sport, doceniany nie tylko w środowisku NGO, lecz także przez miejskich decydentów i partnerów międzynarodowych. Trzeba jednak podkreślić, że znaczna część tego zainteresowania zmniejszyła się po okresie pierwszej fali uchodźstwa.

### Struktura sieci

Sieć aktorów zaangażowanych w projekt ETNOLIGA



Etnoliga to inicjatywa, która od początku swojego istnienia wyraźnie przekracza granice jednego sektora. Stanowi przykład złożonej, wielowarstwowej sieci współpracy, łączącej różnorodne instytucje - od organizacji pozarządowych, przez jednostki samorządu terytorialnego, aż po międzynarodowych darczyńców, placówki oświatowe i uczestników.

Centralnym podmiotem odpowiedzialnym za koordynację i rozwój projektu pozostaje Fundacja dla Wolności, pełniąca funkcję głównego operatora programowego. To wokół niej zbudowano strukturę umożliwiającą skalowanie działań przy jednoczesnym zachowaniu elastyczności w reagowaniu na zmienne uwarunkowania społeczne.

W strukturze tej istotną rolę odgrywa sektor publiczny – przede wszystkim miasto stołeczne Warszawa, zapewniające wsparcie finansowe oraz Narodowy Instytut Wolności, który udziela grantów operacyjnych. Wyzwaniem dla Etnoligi pozostaje jednak dostęp do infrastruktury sportowej – w tym obszarze inicjatywa nie otrzymuje systemowego wsparcia ze strony miasta. Aktualna współpraca z OSiR Bielany ma charakter nieformalny i opiera się na relacjach osobistych.

Szkoly i świetlice środowiskowe zapewniają przestrzeń do treningów, wspierają rekrutację dzieci (szczególnie z rodzin uchodźczych) oraz uczestniczą w działaniach edukacyjnych – np.



warsztatach międzykulturowych czy lekcjach o różnorodności. Często pełnią funkcję punktów kontaktowych między Etnoligą a rodzinami uczestników.

Okresowo ważną rolę odgrywa sektor międzynarodowy, reprezentowany przez organizacje takie jak UNHCR, UEFA Foundation for Children czy Fare Network. Zapewniają one finansowanie, ekspertyzę merytoryczną lub rozpoznawalność międzynarodową. Przykładowo, UNHCR odegrał istotną rolę po 2022 roku - udzielając wsparcia w zakresie pracy z uchodźcami z Ukrainy oraz promując Etnoligę jako przykład dobrej praktyki integracyjnej w raportach i publikacjach.

Szczególne miejsce w sieci zajmują również partnerzy prywatni, wspierający projekt darowiznami, mikrodotacjami i pomocą rzeczową, a także społeczność uczestników - głównie migrantów i uchodźców - którzy nie tylko biorą udział w zajęciach, lecz z czasem stają się organizatorami, liderami drużyn i animatorami. W ten sposób Etnoliga buduje trwałą strukturę społeczną opartą na zasadzie partycypacji i współodpowiedzialności.

#### Fazy rozwoju i dynamika sieci

Rozwój Etnoligi przebiegał w sposób płynny, dlatego trudno mówić o wyraźnym podziale na fazę rozwojową i implementacyjną. Można jednak wskazać dwa etapy, które różnią się charakterem działań, strukturą sieci oraz zakresem instytucjonalizacji.

Pierwsza faza (2005-2014) miała charakter inicjatywy oddolnej. Sieć współpracy była wówczas stosunkowo wąska, z dominującą rolą lidera projektu – Krzysztofa Jarymowicza – oraz niewielkiej grupy wolontariuszy i uczestników. Zajęcia odbywały się głównie na lokalnych boiskach, a relacje między aktorami miały osobisty, nieformalny i oparty na zaufaniu charakter.

Po 2015 roku rozpoczął się etap dynamicznej ekspansji i profesjonalizacji. Do sieci dołączyły kolejne instytucje: podmioty publiczne, międzynarodowi grantodawcy, partnerzy medialni, instytucje badawcze oraz nowe placówki edukacyjne. Rola Fundacji dla Wolności jako ośrodka koordynującego została wzmocniona, jednak równolegle rosło znaczenie lokalnych węzłów sieci - takich jak szkoły, organizacje społeczne czy liderzy społeczności migranckich - które zaczęły odgrywać kluczową rolę w adaptacji działań do konkretnych kontekstów lokalnych. Skok zainteresowania Etnoligą fundacja przeżywała w 2022 i 2023, podczas kryzysu uchodźczego związanego z agresją Rosji na Ukrainę.

#### Typy relacji i logika funkcjonowania

Relacje wewnątrz sieci Etnoligi mają zróżnicowany charakter - obejmują powiązania finansowe, kadrowe oraz decyzyjne. Kluczowe środki finansowe pochodzą z grantów samorządowych (m.st. Warszawa), instytucji państwowych (Narodowy Instytut Wolności)



oraz darczyńców międzynarodowych. W mniejszym stopniu projekt korzysta ze wsparcia sponsorów prywatnych oraz mikrograntów.

Z perspektywy decyzyjnej najważniejszą rolę odgrywa Fundacja dla Wolności, która odpowiada za strategiczne planowanie oraz operacyjną koordynację działań. Mimo to, model zarządzania cechuje się decentralizacją funkcjonalną - wiele inicjatyw realizowanych jest autonomicznie przez lokalnych liderów i zespoły projektowe, działające w konkretnych dzielnicach, szkołach czy społecznościach.

Kadra projektu to grupa wolontariuszy, trenerów, edukatorów oraz byłych uczestników. Wysoka rotacja oraz otwartość na zaangażowanie nowych osób pozwalają na zachowanie elastyczności organizacyjnej i ułatwiają szybką adaptację działań do zmieniających się warunków - jak miało to miejsce po wybuchu wojny w Ukrainie.



# Praktyka 5 Let's Play Together

Kraj: Polska

City: Wrocław

Nazwa projektu / programu: Let's Play Together

## Charakterystyka projektu

Projekt Let's Play Together powstał jako odpowiedź na rosnącą potrzebę tworzenia inkluzywnych, przyjaznych przestrzeni edukacyjno-sportowych dla dzieci i młodzieży z doświadczeniem migracji. Bezpośrednim impulsem była sytuacja kryzysu uchodźczego po rosyjskiej inwazji na Ukrainę w 2022 roku, która uwidoczniła deficyt rozwiązań integracyjnych w obszarze edukacji i sportu. Projekt miał na celu wykorzystanie siły sportu jako narzędzia integracji społecznej oraz wsparcia psychospołecznego w grupach szczególnie zagrożonych wykluczeniem - zwłaszcza wśród dzieci z Ukrainy przebywających w Polsce poza systemem edukacyjnym.

Inicjatywa opiera się na pracy tandemów trenerskich - duetów trenerów lub liderów z Polski i Ukrainy, którzy wspólnie prowadzą regularne zajęcia w wyznaczonych przestrzeniach miejskich we Wrocławiu. Zespoły te mają dużą elastyczność w doborze formy zajęć, jednak wcześniej przeszły obszerne szkolenia z zakresu prowadzenia działań o charakterze integracyjnym, realizowane przez organizacje międzynarodowe działające w zróżnicowanych kontekstach społecznych.

Let's Play Together jest częścią szerszego zaangażowania organizacji V4Sport w promowanie równości, różnorodności i integracji w polskim sektorze sportowym i edukacyjnym. Metodologia projektu czerpie z udanych modeli pilotażowych realizowanych w ramach wcześniejszych projektów Erasmus+ oraz inicjatyw krajowych. Zajęcia odbywają się w publicznie dostępnych przestrzeniach, takich jak dziedzińce szkolne czy parki.

Projekt finansowany jest z grantów będących rezultatem współpracy międzynarodowej. Jego realizacja podlega monitoringowi z wykorzystaniem narzędzi oceny partycypacyjnej, w tym informacji zwrotnych od dzieci, nauczycieli oraz facylitatorów społeczności.

## Aspekty dobrych praktyk

Praktyka ta jest uważana za dobry przykład ze względu na:

- jej ciągłość z poprzednimi modelami sportu integracyjnego opracowanymi przez V4Sport,



- koncentrację na lokalnych partnerstwach ze szkołami i organizacjami pozarządowymi,
- połączenie dostarczania sportu ze strategiami edukacyjnymi i zaangażowaniem społeczności,
- podejście do zrównoważonego rozwoju poprzez partnerstwa instytucjonalne i finansowanie z wielu źródeł.

## Historia rozpoczęcia projektu

Projekt Let's Play Together zrodził się z połączenia wieloletnich doświadczeń Fundacji V4Sport w zakresie edukacji ruchowej dzieci oraz dynamicznych zmian społecznych i politycznych, które uwidoczniły pilną potrzebę integracji i inkluzji w szkołach.

Początkowo działania Fundacji koncentrowały się na rozwijaniu innowacyjnych narzędzi wspierających aktywność fizyczną najmłodszych (np. program *Krokiet i Lama*). Jednak sytuacja społeczna po 2020 roku - a szczególnie wydarzenia z 2022 roku - otworzyła nowe pole działania: pracę z dziećmi o zróżnicowanym zapleczu kulturowym, językowym i edukacyjnym.

Let's Play Together to pochodna potrzeby dalszej pracy w obszarze integracji, tym razem - twarzą w twarz.

Na poziomie globalnym i krajowym

Kluczowym punktem zwrotnym w kontekście pracy fundacji V4Sport była pandemia COVID-19. Zamknięcie szkół i ograniczenie kontaktów rówieśniczych doprowadziły do pogorszenia kondycji psychofizycznej dzieci, nasiliły zjawiska wykluczenia oraz uwidoczniły brak odpowiednich narzędzi do prowadzenia zajęć integracyjnych w sposób uniwersalny i dostępny. Pandemia doprowadziła do wyraźnego pogłębienia nierówności edukacyjnych i społecznych, a także ujawniła potrzebę systemowych rozwiązań w zakresie wsparcia psychospołecznego dzieci.

Kolejnym krytycznym wydarzeniem była wojna w Ukrainie, która rozpoczęła się w lutym 2022 roku i doprowadziła do masowego napływu uczniów z doświadczeniem uchodźczym do polskich szkół. W krótkim czasie system edukacji musiał zmierzyć się z koniecznością zapewnienia dzieciom nie tylko bezpieczeństwa, ale także środowiska sprzyjającego integracji, rozwojowi i zdrowiu. Do końca października 2024 roku na terytorium Europy zarejestrowano ponad 6 milionów uchodźców z Ukrainy, w tym osoby ubiegające się o azyl, ochronę czasową lub objęte innym krajowym mechanizmem ochrony. W

Na poziomie regionalnym i lokalnym projekt korzystał z wcześniejszych relacji Fundacji z miastami i szkołami (np. Wrocławiem), w których zrealizowano liczne pilotaże programów



edukacyjno-ruchowych. Miasto Wrocław, już wcześniej zaangażowane w działania społeczne i zdrowotne, były gotowe do szybkiej reakcji, oferując wsparcie instytucjonalne i logistyczne w implementacji nowej formuły zajęć.

#### Na poziomie miasta

Wrocław był jednym z miast w Polsce, do których trafiło najwięcej uchodźców, co wymagało szeroko zakrojonych działań ze strony samorządu. Z perspektywy władz lokalnych integracja pozostaje w 2024 roku jednym z priorytetowych wyzwań, a projekt Fundacji V4Sport stanowi przykład poszukiwanej przez miasto innowacji społecznej. Dodatkowo gmina Wrocław oraz jej jednostki już wcześniej ściśle współpracowały z Fundacją, dzięki czemu bariera wdrożeniowa była stosunkowo niska.

#### Na poziomie sektora

Zarówno edukacja, jak i sport zmagają się z wyzwaniami strukturalnymi: nauczyciele wychowania fizycznego nie otrzymywali wsparcia w prowadzeniu lekcji o charakterze inkluzyjnym a organizacje sportowe tylko pozornie zaangażowały się w integrację dzieci i młodzieży z Ukrainy. Brak elastycznych, atrakcyjnych i uniwersalnych narzędzi do prowadzenia zajęć stanowił istotną barierę dla skutecznej integracji. Pochodną był brak oferty sportowej specyficznie dla dzieci i młodzieży z Ukrainy.

#### Wydarzenie ogniskujące

Pandemia COVID-19 oraz wojna w Ukrainie to dwa zewnętrzne wydarzenia o silnym oddziaływaniu, które wywołały ogromne napięcia w systemie edukacji i sportu. Skierowały one uwagę opinii publicznej i instytucji na problemy dzieci i młodzieży – takie jak brak aktywności fizycznej, izolacja społeczna, kryzysy emocjonalne czy brak narzędzi sprzyjających integracji. Oba kryzysy nie tylko ujawniły istniejące luki systemowe, lecz również stały się impulsem do poszukiwania szybkich i możliwych do wdrożenia rozwiązań. Następnie - Fundacja miała okazję zbierać doświadczenia i know-how dotyczące integracji poprzez aktywność fizyczną od międzynarodowych organizacji, które bezpośrednio poprzedziły start Let's move together.

#### Definicja problemu

Problem został zdefiniowany na kilku poziomach. Eksperti i praktycy powiązani z Fundacją wskazywali, że szkoły nie są odpowiednio przygotowane do integracji uczniów z doświadczeniem migracyjnym a sport nie jest w tym kontekście wykorzystywany. Po pierwszym napływie uchodźców z Ukrainy do Polski zaangażowanie i zainteresowanie uchodźcami znacznie spadło. Przedstawiciele fundacji zidentyfikowali natomiast problem, że znaczny odsetek dzieci i młodzieży z doświadczeniem uchodźczym mimo, że są w Polsce - znajdują się poza oficjalnym systemem szkolnictwa (zarówno polskiego jak i ukraińskiego).



W efekcie dyskurs wokół problemu zaczął integrować zagadnienia edukacji, zdrowia psychofizycznego i integracji społecznej- co otworzyło przestrzeń do wdrażania rozwiązań łączących różne sektory.

#### Kluczowe osoby i instytucje

Kluczową rolę odegrali liderzy Fundacji V4Sport (głównie Jakub Kalinowski), którzy nie tylko od lat rozwijają programy edukacyjne dla dzieci, lecz także potrafili reagować na zmieniający się kontekst społeczny. Ich siłą była gotowość do eksperymentowania, umiejętność wykorzystywania dostępnych zasobów - takich jak kontakty międzynarodowe czy relacje z samorządami i szkołami - oraz skuteczna komunikacja z partnerami lokalnymi i międzynarodowymi (m.in. ISCA, organizacjami międzynarodowymi i instytucjami miejskimi).

#### Okno możliwości

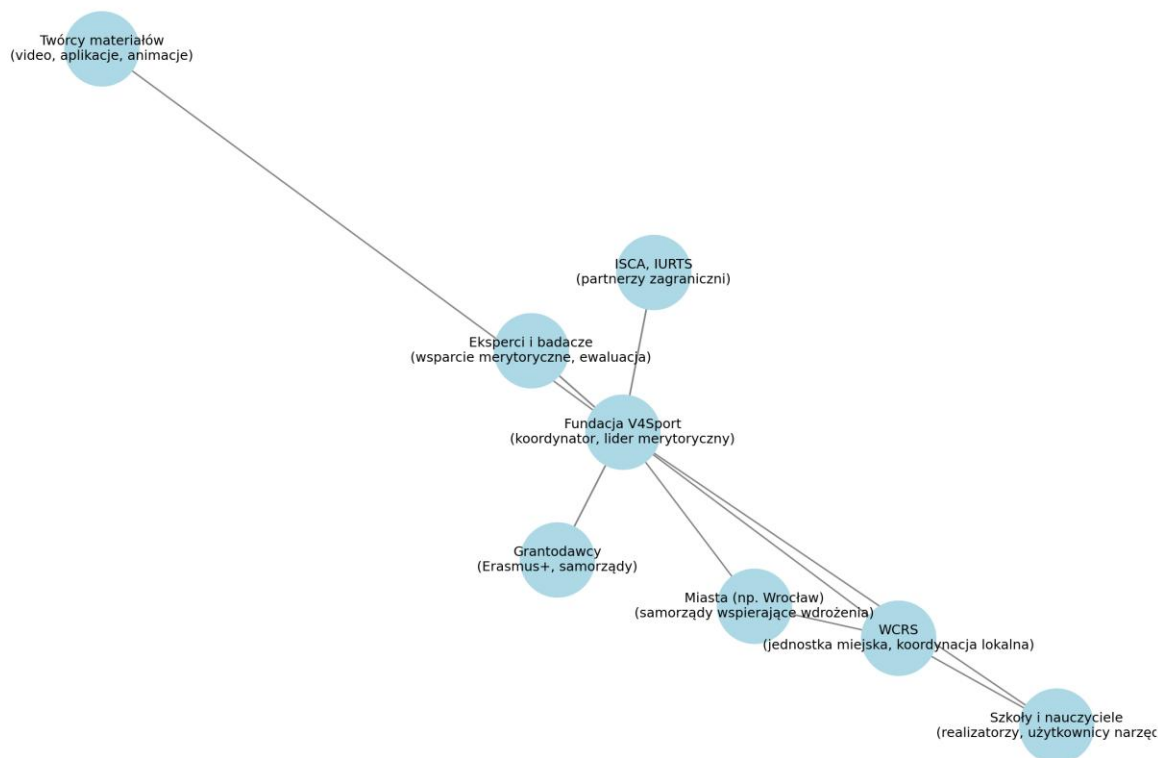
„Okno możliwości” otworzyło się dzięki zbieżności trzech kluczowych elementów: dostrzeżenia problemu (zarówno przez decydentów, jak trenerów), dostępności gotowych rozwiązań (w tym know-how Fundacji i doświadczenie z programami ukierunkowanymi na integrację) oraz gotowości do wdrażania nowych działań.

#### Analiza struktury

Projekt Let's Play Together opiera się na sieciowym i międzysektorowym modelu działania, odzwierciedlającym filozofię Fundacji V4Sport – zakładającą współpracę, skalowalność oraz przekraczanie granic między edukacją, sportem a technologią.



### Sieć organizacji zaangażowanych w projekt Let's Play Together



Już na etapie projektowania programu do współpracy zaproszono przedstawicieli różnych sektorów. Fundacja V4Sport, jako lider inicjatywy, inspirowała się doświadczeniami partnerów zagranicznych, takich jak ISCA (International Sport and Culture Association). Szerzej patrząc, sektor międzynarodowy i unijny – w tym partnerzy projektów Erasmus+ i innych inicjatyw integracyjnych (np. IURTS) – dostarczał wiedzy eksperckiej oraz wspierał walidację metodyki programu.

Projekt był również konsultowany z jednostkami samorządowymi odpowiedzialnymi za politykę zdrowotną i społeczną, takimi jak Wrocławskie Centrum Rozwoju Społecznego (WCRS).

Kluczowym wyzwaniem na tym etapie było zabezpieczenie finansowania – zadanie to przejęła Fundacja V4Sport, która pozyskała środki m.in. z programu Erasmus+ Sport.

Chociaż ze względu na iteracyjny charakter i równoległe pilotaże trudno jednoznacznie oddzielić fazę projektowania od wdrażania, to w fazie implementacji większą rolę odgrywają trenerzy – tzw. tandemy trenerskie – oraz podmioty lokalne (np. zarządzające infrastrukturą sportową).



Sieć projektu oparta jest na nietypowym - jak na działania edukacyjno-społeczne - modelu rozproszonego wpływu i wzmacniania lokalnych ogniw. Fundacja V4Sport nie pełni roli centralnego wykonawcy, ale raczej dostawcy treści, technologii i know-how. Relacje finansowe są ograniczone - większość działań wdrażają samodzielnie zespoły trenerskie, bez konieczności angażowania pośredników.

Władza decyzyjna została zdecentralizowana – tandemy trenerskie samodzielnie decydują, jak i kiedy korzystać z materiałów, a nauczyciele adaptują scenariusze do własnych potrzeb. Zespół V4Sport pełni funkcję wsparcia: prowadzi szkolenia, oferuje aktualizacje materiałów i pełni rolę „helpdesku”.

Warto również podkreślić rolę międzynarodowych partnerów, którzy - mimo działania w innych systemach edukacyjnych - wnoszą wiedzę o wyzwaniach, dobrych praktykach i innowacyjnych podejściach do integracji dzieci z doświadczeniem migracyjnym. Dzięki temu projekt ma wymiar ponadlokalny i już na etapie wdrażania uwzględnia potrzeby globalne.



## Praktyka 6 Klub Kavkaz

Kraj: Polska

City: Warszawa

Nazwa projektu / programu: Klub Kavkaz

### Charakterystyka projektu

Klub Kavkaz prowadzony jest przez Stowarzyszenie Kavkaz – organizację pozarządową z siedzibą w Warszawie, formalnie zarejestrowaną w 2021 roku. Klub wyewoluował z nieformalnych działań szkoleniowych zainicjowanych w 2019 roku, pierwotnie skierowanych do młodzieży pochodzenia czeczeńskiego. Od 2023 roku ponad 75% uczestników pochodzi ze środowisk uchodźczych lub migracyjnych.

Klub oferuje regularne treningi z zapasów, sambo, judo oraz ogólnego przygotowania fizycznego. Zajęcia odbywają się na różnych poziomach intensywności – od 3 do 11 sesji tygodniowo – w grupach podzielonych według wieku, poziomu zaawansowania i dyscypliny sportowej. Zespół trenerski tworzą byli zawodnicy oraz licencjonowani trenerzy.

Kavkaz realizuje również działania edukacyjne. W 2023 roku uruchomił alternatywny program szkolny oparty na edukacji domowej. Uczestnicy łączą codzienne treningi sportowe z korepetycjami i praktykami zawodowymi, głównie we współpracy z prywatną firmą IVITER. Program obejmuje także wsparcie w zakresie wyżywienia oraz pomocy w poruszaniu się po systemach administracyjnych (np. legalizacja pobytu, dostęp do opieki zdrowotnej, wsparcie prawne).

Klub może pochwalić się znaczącymi sukcesami sportowymi – jego zawodnicy zdobyli wiele medali mistrzostw Polski w zapasach w stylu wolnym, szczególnie w kategoriach młodzieżowych i juniorskich. Reprezentanci Kavkazu występowali również na arenie międzynarodowej, m.in. podczas mistrzostw Europy i świata. W 2023 roku klub zorganizował kilka prestiżowych wydarzeń, m.in. Mistrzostwa Polski U22 i Puchar Sambo Kavkaz.

Finansowanie działalności opiera się na kilku źródłach: prywatnych sponsorach (w szczególności IVITER), krótkoterminowych dotacjach publicznych oraz wsparciu rzeczowym. Klub w dużej mierze korzysta z zaangażowania wolontariuszy – zarówno trenerów, jak i członków społeczności. Ciągłość operacyjna pozostaje silnie uzależniona od zaangażowania liderów założycieli oraz wkładu partnerów zewnętrznych.



## Aspekty dobrych praktyk

Klub Zapaśniczy Kavkaz jest uważany za dobrą praktykę, ponieważ:

- dociera poprzez sport do grupy, dla której oferta sportowa jest ograniczona,
- łączy elementy sportowe, edukacyjne i społeczne w jednym miejscu (kompleksowo wspiera migrantów i uchodźców w karierze sportowej)
- osiąga wyniki zarówno w sporcie wyczynowym, jak i zaangażowaniu społeczności,
- angażuje podmioty publiczne i prywatne, w tym lokalnych partnerów biznesowych.

## Historia rozpoczęcia projektu i kontekst

Klub Kavkaz wywodzi się z inicjatywy lokalnej społeczności imigrantów czeczeńskich w Warszawie. Już w 2019 roku nieformalna grupa działaczy zaczęła organizować zajęcia sportowe dla dzieci uchodźczych, głównie pochodzenia czeczeńskiego. Z czasem ten oddolny ruch przekształcił się w formalnie zarejestrowane Stowarzyszenie Kavkaz, które od 2021 roku prowadzi profesjonalny klub zapaśniczy, koncentrujący się na integracji migrantów i uchodźców poprzez sport. Klub skupia się przede wszystkim na sporcie wyczynowym.

### Poziom krajowy i globalny

Na poziomie krajowym i globalnym projekt wpisuje się w rosnące wyzwania związane z integracją uchodźców i migrantów, szczególnie w kontekście napięć migracyjnych w Europie po 2015 roku oraz wojny w Ukrainie. Sytuacja ta uwidoczniała braki w systemach wsparcia społecznego i edukacji dla dzieci uchodźczych w Polsce.

Na poziomie regionalnym i miejskim - zwłaszcza w Warszawie - brak systematycznych rozwiązań dla uchodźców prowadził do powstawania społecznych nisz wykluczenia, szczególnie wśród dzieci i młodzieży nieznających języka, narażonych na traumę wojenną i marginalizację edukacyjną.

### Sektor sportowy

W sektorze sportowym zauważalny był deficyt klubów otwartych na osoby z doświadczeniem migracyjnym - szczególnie takich, które oferują wysoki poziom sportowy, a jednocześnie działają w duchu integracyjnym i międzykulturowym. Tradycyjne kluby często nie były dostosowane językowo, kulturowo ani organizacyjnie do potrzeb młodzieży uchodźczej.

W sektorze edukacji i integracji społecznej Klub Kavkaz szybko zidentyfikował lukę systemową: uchodźcy często nie byli w stanie korzystać z edukacji formalnej z powodu barier finansowych, językowych i organizacyjnych. W odpowiedzi opracowano model „szkoły w



chmurze” - edukacji domowej wspieranej przez klub, która umożliwia łączenie codziennych treningów z nauką i praktykami zawodowymi.

## Analiza polityk

### Wydarzenie ogniskujące

Dwa kluczowe wydarzenia można uznać za punkty zwrotne. Po pierwsze - fala migracyjna i napływ rodzin czeczeńskich do Warszawy, które ujawniły brak struktur integracyjnych dla dzieci i młodzieży uchodźczej. Po drugie - sukcesy sportowe klubu, takie jak zdobycie złotych medali czy organizacja mistrzostw Polski, przyniosły mu rozgłos i legitymizację w przestrzeni publicznej.

Oba te momenty pozwoliły uwidocznic potencjał sportu jako skutecznego narzędzia zmiany społecznej. Należy jednak podkreślić, że ów brak oferty dla dzieci i młodzieży z Kaukazu nie był zjawiskiem dynamicznym czy nowym.

### Definicja problemu:

Zdefiniowany problem to brak systemowego wsparcia dla uchodźców - zwłaszcza dzieci - w obszarach edukacji, zdrowia psychicznego i aktywności fizycznej. Organizatorzy klubu identyfikują szereg barier: kulturowych (stereotypy), językowych (brak znajomości języka polskiego), zdrowotnych (PTSD, lęk), edukacyjnych (nieregularność różnych projektów, wykluczenie z systemu), czy instytucjonalnych (brak informacji, nieufność względem systemowych inicjatyw).

### Kluczowe osoby i instytucje:

Głównymi „przedsiębiorcami polityki” są członkowie Stowarzyszenia Kavkaz - zwłaszcza założyciel i prezes klubu, Iwo Czerniawski. To firma Iwo Czerniawskiego, IVITER, finansuje w głównym stopniu działania klubu.

### Okno możliwości

Okno możliwości otworzyło się na przecięciu kilku strumieni: rosnącej liczby migrantów (problem), braku adekwatnej reakcji ze strony państwa i samorządu (presja systemowa), sukcesów sportowych i organizacyjnych klubu (legitymizacja) możliwości finansowania inicjatywy (IVITER). W efekcie projekt uzyskał warunki do rozwoju, pozyskiwania grantów i zagospodarowania lokalnej przestrzeni do działania.

## Cechy struktury sieci projektu:

Sieć organizacji i aktorów w projekcie Klub Kavkaz



Projekt Kavkaz łączy sektory społeczne (działania integracyjne), sportowe (zapasy), edukacyjne (edukacja domowa), prywatne (partnerstwo z firmą IVITER) oraz obywatelskie (wolontariat i samoorganizacja migrantów). Stanowi przykład oddolnej inicjatywy hybrydowej, zintegrowanej wokół potrzeb dzieci i młodzieży uchodźczej oraz migranckiej, działającej na styku edukacji, sportu i integracji społecznej.

Granica między fazą rozwojową a wdrożeniową była w tym przypadku płynna. Inicjatywa powstała w odpowiedzi na realne potrzeby społeczne, bez formalnego wsparcia instytucjonalnego, a jej rozwój następował stopniowo – od nieformalnych treningów po rejestrację stowarzyszenia. Rozbudowa sieci miała charakter organiczny i elastyczny. Dopiero sukcesy sportowe oraz wsparcie ze strony firmy IVITER umożliwiły profesjonalizację działań, w tym uruchomienie modelu edukacji domowej i pozyskiwanie środków finansowych.



## Struktura sieci i typy relacji w projekcie Kavkaz

Projekt prowadzony przez Stowarzyszenie Kavkaz opiera się na inicjatywie pomysłodawcy klubu i niewielkiej sieci lokalnych aktorów. Od samego początku sieć rozwijała się w oparciu o relacje nieformalne, wzajemne zaufanie i samoorganizację. W fazie rozwojowej dominującą rolę odgrywał założyciel i sponsor, wspierane przez rodziny, dzieci oraz grupę trenerów-wolontariuszy. Sieć miała wówczas wyraźnie lokalny, relacyjny charakter, opierała się na wspólnocie kulturowej i sportowym entuzjazmie, bez instytucjonalnego wsparcia czy formalnych procedur.

W fazie wdrożeniowej sieć zaczęła się rozrastać. Pojawili się także wolontariusze edukacyjni, a klub nawiązał współpracę z Polskim Związkiem Zapaśniczym, co umożliwiło młodym sportowcom udział w oficjalnych zawodach. Pomimo rozwoju, sieć zachowała oddolną, ale scentralizowaną strukturę - Stowarzyszenie Kavkaz pozostało jej centrum operacyjnym, pełniąc rolę koordynatora, organizatora i rzecznika interesów swojej społeczności.

Relacje w sieci mają zróżnicowany charakter. Finansowanie opiera się na małym budżecie główne źródła to prywatne dotacje (np. od IVITER), niewielkie granty oraz środki własne członków klubu, często pozyskiwane poprzez aktywizację zawodową młodzieży. Kluczowy pozostaje również wymiar personalny: rodziny uchodźcze, dzieci i młodzież nie tylko uczestniczą w działaniach, ale współtworzą klub na poziomie organizacyjnym.

Z perspektywy relacji władzy, klub funkcjonuje w dużej mierze poza formalnymi strukturami instytucjonalnymi. Nie jest silnie zintegrowany z lokalnym samorządem ani systemem edukacyjnym, co daje dużą autonomię, ale ogranicza dostęp do trwałej infrastruktury (z którą jest problem) i stabilnego finansowania. Ta niezależność umożliwia jednak szybką adaptację, elastyczne reagowanie na potrzeby członków i zachowanie tożsamości kulturowej społeczności, z której klub się wywodzi.

Warto podkreślić kilka istotnych obserwacji wyłaniających się z wywiadów. Klub Kavkaz wykazuje cechy tzw. „organizacji braku” - wypełnia luki systemowe tam, gdzie nie docierają instytucje publiczne. Co więcej, działalność sportowa przekłada się na realne zmiany w życiu uczestników - niektórzy młodzi członkowie klubu dzięki udziałowi w zajęciach znaleźli zatrudnienie lub podjęli karierę sportową. Projekt pełni więc nie tylko funkcję integracyjną, ale stanowi także realną ścieżkę rozwoju osobistego i społecznego.