

Projekt DRUK NR 573-1

z dnia 16 kwietnia 2012 r. złożony przez  
.....

18. 04. 2012

**UCHWAŁA NR .....**  
**RADY MIASTA LUBLIN**

z dnia ..... 2012 r.

**w sprawie przyjęcia „Strategii wspierania rozwoju sportu i rekreacji w Lublinie do roku 2015”**

Na podstawie art. 18 ust. 1 w związku z art. 7 ust. 1 pkt 10 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1591 ze zmianami) - Rada Miasta Lublin uchwala, co następuje:

§ 1. Przyjmuje się „Strategię wspierania rozwoju sportu i rekreacji w Lublinie do roku 2015,” w brzmieniu określonym w załączniku do niniejszej uchwały.

§ 2. Wykonanie uchwały powierza się Prezydentowi Miasta Lublin.

§ 3. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Załącznik do Uchwały Nr .....

Rady Miasta Lublin

z dnia ..... 2012 r.

Zalacznik.pdf

**Strategia wspierania rozwoju sportu i rekreacji w Lublinie do roku 2015**

Przewodniczący Rady  
Miasta Lublin

**Piotr Kowalczyk**

Prezydent Miasta Lublin

*dr Krzysztof Żuk*

## Uzasadnienie

Przedłożony dokument „Strategia wspierania rozwoju sportu i rekreacji w Lublinie do roku 2015” jest wynikiem prac roboczego zespołu projektowego powołanego na podstawie decyzji Prezydenta Miasta Lublin. W skład zespołu wchodził dyrektorzy wydziałów Urzędu Miasta Lublin bezpośrednio lub pośrednio związanych z rekreacją i sportem: Wydziału Sportu i Turystyki, Wydziału Oświaty, Wydziału Zdrowia i Spraw Społecznych, Dyrektor Miejskiego Ośrodka Sportu i Rekreacji „Bystrzyca”, a także pracownicy wymienionych wcześniej wydziałów i Miejskiego Ośrodka Sportu i Rekreacji „Bystrzyca”, przedstawiciele środowiska sportowego i konsultanci. Ich opinie zostały uwzględnione w niniejszym materiale. W ramach projektu przeprowadzono także ankietę strategiczną wśród związków sportowych reprezentujących dyscypliny sportu uprawiane w mieście. Sport odgrywa w naszym życiu wiele różnych ról. Jest sposobem na zachowanie dobrej kondycji fizycznej i zdrowia. To przede wszystkim rola sportu masowego i rekreacji. Dla mieszkańców miasta sport stanowi również jedną z form integracji, budowy wspólnej tożsamości. Tę wspólną tożsamość budujemy wokół sportu wyczynowego. Rolą samorządu lokalnego jest ukierunkowywanie rozwoju sportu w mieście – zarówno masowego, jak i wyczynowego. Aby jednak robić to sprawnie i w sposób zorganizowany, potrzebna jest wewnętrznie spójna wizja, która obejmie wszystkie obszary aktywności sportowej i rekreacyjnej mieszkańców Lublina – strategia, która precyzuje cele, do jakich dążymy oraz wskaże sposoby ich realizacji. Celem opracowanego dokumentu była próba wypracowania odpowiedzi na następujące pytania: jakie powinny być priorytety w ramach wspierania sportu i rekreacji w mieście, co miasto zamierza osiągnąć w priorytetowych obszarach, jakie działania, projekty, programy muszą być podjęte aby zrealizować założone cele, jakie budżety będą potrzebne aby zrealizować niezbędne działania, jak skutecznie zarządzać strategią i monitorować jej realizację. Perspektywa czasowa opracowania została określona do roku 2015, jednak niektóre elementy opracowania sięgają roku 2016 – roku Igrzysk Olimpijskich w Rio de Janeiro. Wypracowana strategia jest strategią kierunkową, z której powinny wynikać kolejne działania (programy, projekty, zadania) do podjęcia w planowanym okresie. Strategia uwzględnia zadania z zakresu sportu realizowane przez wszystkie instytucje samorządowe, placówki oświatowe, kluby sportowe oraz stowarzyszenia, których działalność statutowa związana jest ze sportem i rekreacją ruchową. Instytucje te muszą też deklarować współpracę z samorządem. Strategia stawia cele przed sportem dzieci i młodzieży, sportem masowym, sportem niepełnosprawnych, sportem wyczynowym. Uwzględnia tutejsze tradycje i sportowe przyzwyczajenia, oczekiwania kibiców oraz aktualny stan bazy sportowej. Strategia wspierania rozwoju sportu i rekreacji w Lublinie do roku 2015 wynika z analizy aktualnego stanu sportu, zasobów ludzkich i bazy sportowo – rekreacyjnej w mieście. W oparciu o istniejący stan określa najważniejsze, zasadnicze cele społeczne i wskazuje, jakie należy podjąć działania, aby w roku 2015 osiągnąć poziom kultury fizycznej na miarę standardów podobnej wielkości miast europejskich. Określając cele autorzy strategii mieli świadomość, że ich realizacja będzie zależała od dostępnych środków finansowych przeznaczonych przez samorząd w kolejnych latach, pozyskiwania środków zewnętrznych na poprawę infrastruktury oraz rozwój zawodowy trenerów, nauczycieli i innych osób zajmujących się sportem, aktywności i partycypowania w kosztach szkolenia i realizacji strategii instytucji, klubów i organizacji pozarządowych zajmujących się sportem i rekreacją. Niniejszy program nie ma charakteru zamkniętego, może i powinien być modyfikowany w momencie zmieniających się przepisów prawa oraz zaistnienia warunków, których nie można było wcześniej przewidzieć. Dzięki realizacji strategii możliwa będzie urzeczywistnianie misji Miasta Lublin w zakresie sportu i rekreacji: „Lublin sportowym centrum Lubelszczyzny i ważnym ośrodkiem sportu w kraju - Dążymy do podniesienia poziomu życia w mieście poprzez stwarzanie warunków do aktywności fizycznej mieszkańców i gości. W tym celu zapewniamy dostęp do infrastruktury sportowo-rekreacyjnej odpowiednio rozmieszczonej w mieście i w dzielnicach. Wspierając wybrane dyscypliny sportu dbamy o ich wysoki poziom w celu osiągnięcia najwyższych wyników prowadzących do wzmocnienia więzi społecznych i poczucia dumy lokalnej mieszkańców miasta. Dzięki uzyskiwaniu najwyższych poziomów sportowych w wybranych dyscyplinach zapewniamy mieszkańcom wysokiej jakości widowiska sportowe”. Przedstawiany materiał był konsultowany z organizacjami pozarządowymi. Przy określaniu kluczowych obszarów tematycznych strategii wykorzystano strukturę „Strategii rozwoju sportu w Polsce do roku 2015” z wyłączeniem obszarów „nauka i medycyna w sporcie” oraz „sport w gospodarce narodowej”. Mając powyższe na uwadze uważam, że przyjęcie „Strategii wspierania rozwoju sportu i rekreacji w Lublinie do roku 2015” jest w pełni uzasadnione.

## **Strategia wspierania rozwoju sportu i rekreacji w Lublinie do roku 2015**

*(materiał do konsultacji w ramach Komisji Sportu Turystyki i Wypoczynku RM Lublin)*

*„Kto chce zdobyć złoto musi mierzyć w diamenty”*

*anonim*

Lublin grudzień 2011

Wstęp.....	3
Cele projektu .....	3
Założenia do budowania strategii .....	4
Diagnoza sytuacji w głównych obszarach strategii – analiza SWOT .....	10
Misja miasta w obszarze sportu rekreacji.....	13
Cele strategiczne oraz proponowane zadania dla obszarów strategii.....	14
Mapa celów strategicznych - Sport szkolny .....	15
Cele w sporcie szkolnym i mierniki ich realizacji .....	16
Zadania strategiczne - Sport szkolny .....	18
Mapa celów strategicznych - Sport kwalifikowany .....	21
Cele w sporcie kwalifikowanym i mierniki ich realizacji.....	22
Zadania strategiczne - Sport kwalifikowany .....	27
Mapa celów strategicznych - Rekreacja .....	31
Cele w rekreacji i mierniki ich realizacji.....	32
Zadania strategiczne - Rekreacja .....	34
Niezbędne zasoby i budżet aby zrealizować strategię.....	37
Propozycja systemu zarządzania i kontrolingu wdrażania strategii .....	41

## Wstęp

Niniejszy materiał jest wynikiem prac roboczego zespołu projektowego zorganizowanego na podstawie decyzji Prezydenta Miasta Lublin. W skład zespołu wchodziły dyrektorzy wydziałów UM Lublin: WSiT, WO, WSS, Dyrektor MOSiR, Radca Prawny MOSiR. W zależności od przebiegu projektu do poszczególnych etapów były zapraszane inne osoby – pracownicy ww. wydziałów, MOSiR, przedstawiciele środowiska sportowego, konsultanci. Zespół pracował głównie metodą warsztatową gdzie każdy warsztat był poświęcony kolejnym obszarom tematycznym. W ramach projektu przeprowadzono także ankietę strategiczną wśród związków sportowych reprezentujących dyscypliny sportu uprawiane w mieście.

## Cele projektu

Celem projektu była próba wypracowania odpowiedzi na poniższe pytania

- Jakie powinny być priorytety w ramach wspierania sportu i rekreacji w mieście?
- Co miasto zamierza osiągnąć w priorytetowych obszarach – jakie są cele<sup>1</sup>?
- Jakie działania, projekty, programy muszą być podjęte aby zrealizować założone cele?
- Jakie budżety będą potrzebne aby zrealizować niezbędne działania?
- Jak skutecznie zarządzać strategią i monitorować jej realizację?

Perspektywa czasowa opracowania została określona do roku 2015 aczkolwiek niektóre elementy opracowania, propozycje sięgają roku 2016 – roku olimpiady w Rio de Janeiro.

Wypracowana strategia jest strategią kierunkową z której powinny wynikać kolejne działania (programy, projekty, zadania) do podjęcia w planowanym okresie.

W opracowaniu starano się także doprecyzować rolę poszczególnych instytucji w systemie wsparcia i zarządzania obszarem sportu i rekreacji w mieście.

Przy opracowywaniu strategii posłużono się metodologią Strategicznej Karty Wyników. W układzie Strategicznej Karty Wyników prezentowane są zarówno powiązane przyczynowo-skutkowo cele strategiczne jak również działania niezbędne do podjęcia aby określone cele osiągnąć.

Materiał w sposób syntetyczny ujmuje najważniejsze elementy strategii.

---

<sup>1</sup> Cele wyznaczone zgodnie z zasadą SMART: konkretne, mierzalne, akceptowalne (ale jednocześnie ambitne), realne, określone w czasie

## Założenia do budowania strategii

- Obecne rozwiązania w zakresie wspierania rozwoju sportu i rekreacji w mieście są niewystarczające i wymagają zmiany.
- Należy przejść do zarządzania poprzez określenie misji miasta w dziedzinie sportu i rekreacji, cele strategiczne oraz koncentrację nakładów na wybranych obszarach kierując się zasadą największych korzyści społecznych z zainwestowanych nakładów.
- Miasto może „jedynie” wspierać rozwój sportu, nie może ponosić odpowiedzialności za osiągnięte wyniki sportowe wprost. Miasto powinno więc stwarzać takie warunki wsparcia dla sportu aby współpracujące w tej dziedzinie związki i organizacje sportowe (kluby) miały lepsze warunki szkolenia i dzięki temu zwiększało się prawdopodobieństwo odnoszenia znaczących sukcesów. Dlatego też nie jest tu mowa o „strategii rozwoju” a o „strategii wspierania rozwoju”.
- Środki na wsparcie powinny być traktowane bardziej jako inwestycja przynosząca określone korzyści społeczne. Oznacza to, że w znacznie większym stopniu należy monitorować rezultaty przekazywanych środków i pracować w kierunku zwiększenia efektywności działań.
- W sytuacji ograniczonych środków budżetowych należy określić kierunki inwestycji priorytetowych w formie wsparcia dla ograniczonej liczby dyscyplin sportowych.
- Niezbędne jest systemowe ujęcie zagadnień związanych z rekreacją w mieście.
- Strategia powinna być procesem, oznacza to, że wypracowany początkowo materiał powinien podlegać systematycznym przeglądom (min. 1 raz roku) i ocenom a następnie w zależności od wyciągniętych wniosków powinno się dokonać mniejszych lub większych modyfikacji w kluczowych składnikach strategii

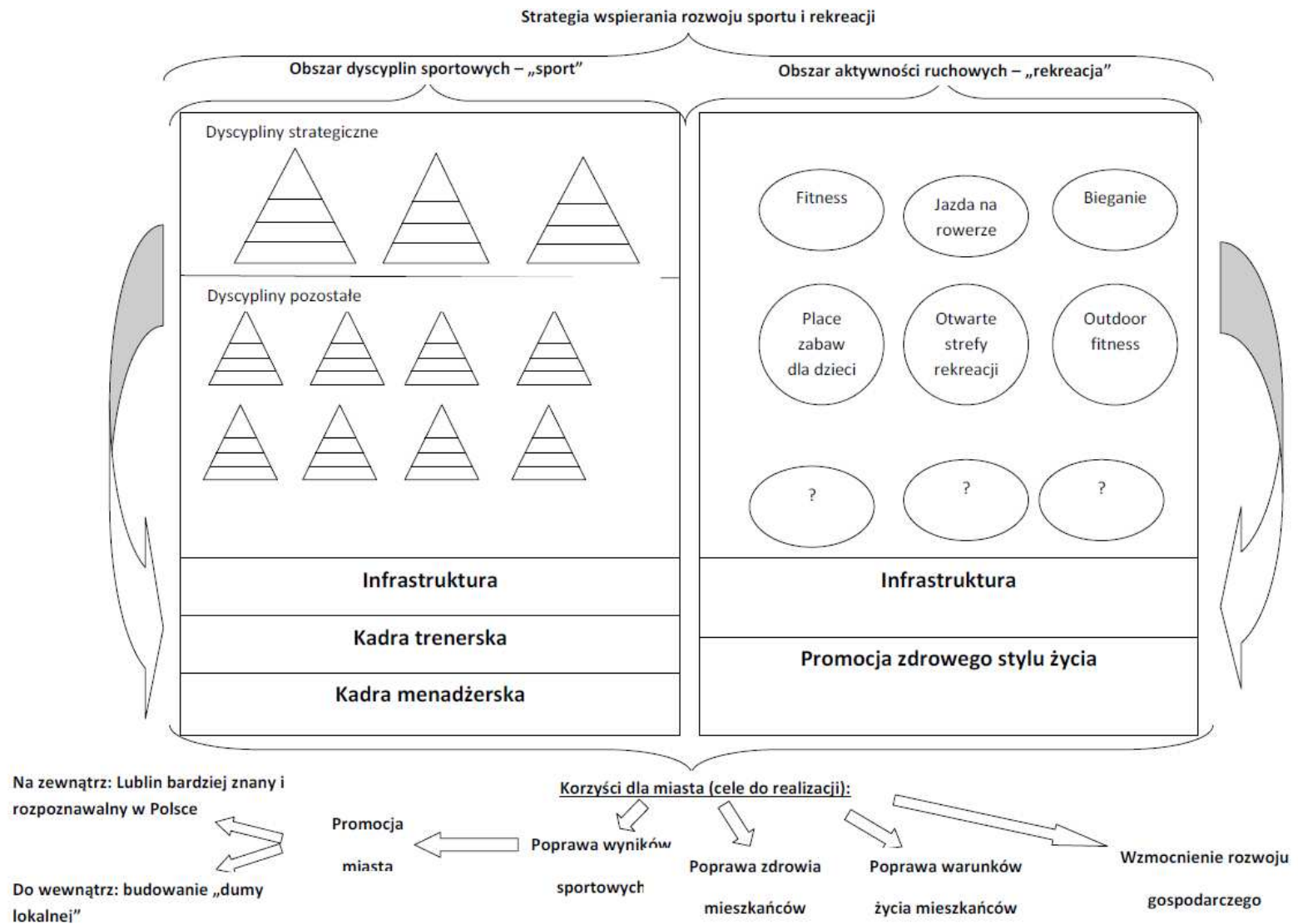
Przy określaniu kluczowych obszarów tematycznych strategii wzorowano się strukturą „Strategii rozwoju sportu w Polsce do roku 2015” z wyłączeniem obszarów „nauka i medycyna w sporcie” oraz „sport w gospodarce narodowej”

**STRUKTURA STRATEGII ROZWOJU SPORTU W POLSCE DO 2015 ROKU (schemat)**



Rys. 1. Struktura strategii rozwoju sportu w Polsce do 2015 roku

W innym ujęciu strategię można podzielić na 2 kluczowe obszary tak jak to pokazano na rys. 2. W obu obszarach uczestnicy (mieszkańcy miasta – klienci władz miasta) realizują nieco inne potrzeby.



Rys. 2. Podział strategii na obszar sportu i rekreacji



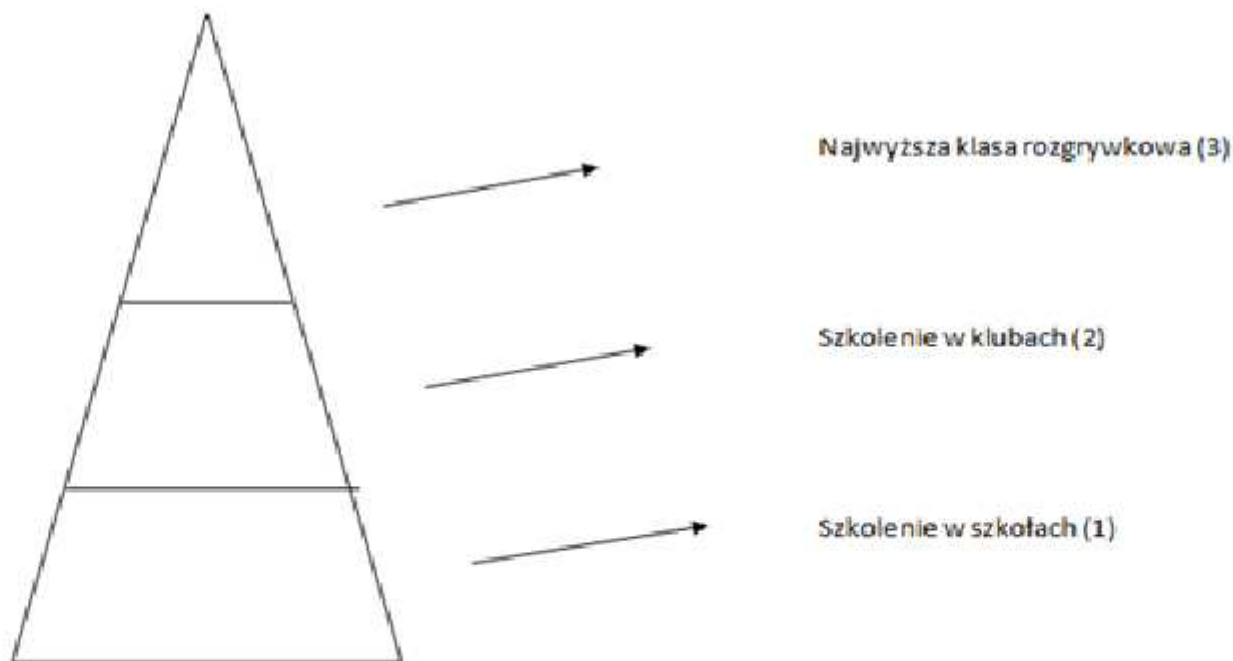
W obszarze „sportu” głównym celem aktywności jest osiągnięcie wyników sportowych poprzez udział w różnych formach rywalizacji. W obszarze tym powinny działać sprawne piramidy szkoleniowe w poszczególnych dyscyplinach. Ponieważ miasto jest w sytuacji permanentnych niedoborów budżetowych i obecnie ale także zapewne w najbliższej przyszłości nie będzie stać gminy na finansowanie wszelkich uprawianych w mieście dyscyplin na oczekiwanym przez organizacje sportowe poziomie to logiczne wydaje się wyodrębnienie w tym obszarze dyscyplin priorytetowych. Dzięki koncentracji nakładów na tych dyscyplinach zwiększa się prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesów sportowych. W przeciwnym wypadku środki jakimi dysponuje miasto będą ciągle rozpraszane na zbyt dużą (jak na możliwości budżetowe miasta) liczbę beneficjentów i w żadnej dyscyplinie nie będzie można liczyć na satysfakcjonujące wyniki sportowe.<sup>2</sup> Stąd założeniem do budowania strategii jest konieczność wydzielenia relatywnie niewielkiej liczby dyscyplin sportowych które będą priorytetowe – strategiczne – w najbliższym 3-4 letnim etapie strategii. Należy przy tym zaznaczyć, że fakt wyodrębnienia obecnie dyscyplin strategicznych nie oznacza, że będą one dla miasta strategicznymi „na zawsze”. Funkcjonujące w mieście piramidy sportowe w ramach dyscyplin strategicznych i pozostałych generują w konsekwencji zapotrzebowanie na kluczowe dla ich rozwoju zasoby:

1. Niezbędna infrastrukturę – odpowiednia ilość, odpowiedniej funkcjonalności i jakości obiekty
2. Niezbędną kadrę trenerską
3. Niezbędna kadrę menadżerską

Aby skutecznie usprawniać działanie piramid do prac nad strategią przyjęto założenia co do sposobu podejścia i zarządzania piramidą. Założenia te ukazane są na rys. 3.

---

<sup>2</sup> Alternatywą do nie wydzielenia dyscyplin priorytetowych byłoby traktowanie wszystkich dyscyplin „po równo” i zabezpieczenie niezbędnych środków dla wszystkich chętnych na co miasta nie stać.



- Powinno się zdefiniować „standardowy” układ piramidy szkoleniowej dla dyscyplin sportowych
- Każda piramida powinna być traktowana systemowo jako obszar inwestycji środków publicznych
- Każda piramida powinna mieć postawiony cel (najlepiej aby był on rozpisany na cele pośrednie na każdym „piętrze piramidy”)
- Każda piramida powinna mieć określony 1 podmiot: człowiek, instytucja, który będzie nią „zarządzał” i będzie głównym partnerem dla miasta w rozmowach o strategii rozwoju danej dyscypliny

Rys. 3. Założenia do uporządkowania działania piramid szkoleniowych niezbędne do skutecznego zarządzania strategią w obszarze sportu

W przeciwieństwie do obszaru „sport” w „rekreacji” nie chodzi o rywalizację a raczej o aktywne spędzanie wolnego czasu, utrzymanie kondycji fizycznej i w efekcie bycie zdrowszym. W ramach tego obszaru miasto powinno starać się zabezpieczyć mieszkańcom (czyli swoim klientom) możliwości uprawiania różnych form aktywności ruchowej (niektóre z nich wymieniono na Rys. 2). W tym obszarze można mówić o „portfelu” usług z zakresu rekreacji jakie miasto zamierza „świadczyć” dla mieszkańców. Ponieważ w obszarze tym są aktywności uprawiane w formie odpłatnej (np. fitness) jak i nieodpłatnej (np. jazda na rowerze) miasto powinno zdecydować jakiego rodzaju aktywności chce zabezpieczać we własnym zakresie (np. tworząc odpowiednią infrastrukturę) a które będą realizowane przez operatorów prywatnych. Generalnie przyjmuje się założenie, że w obszarze rekreacji powinno się określić standard wyposażenia miasta w odpowiedniej ilości i jakości infrastrukturę służąca rekreacji a następnie uruchomienie działań zmierzających do uzyskania zakładanego standardu<sup>3</sup>.

Podobnie jak w obszarze sportu z poziomu usług rekreacyjnych generowane jest zapotrzebowanie na infrastrukturę. Jednocześnie jednak w obszarze tym niezbędna jest promocja zdrowego stylu życia w tym aktywności fizycznej.

Należy zwrócić uwagę, że zarówno w przypadku sportu, jak rekreacji niezbędna w mieście infrastruktura zarówno w wymiarze ilościowym jak i jakościowym powinna być wynikiem zgłaszanych potrzeb. Oznacza to, że każdy nowy obiekt sportowy i/lub rekreacyjny powinien być realizowany po każdorazowo wnikliwym rozpoznaniu potrzeb a najlepiej popytu<sup>4</sup>.

Dzięki usprawnieniom wprowadzonym w ww. obszarach – wdrożeniu strategii wsparcia i aktywnego zarządzania - miasto może odnieść szereg korzyści w postaci:

1. Poprawy warunków życia mieszkańców dzięki wyższej jakości oferty usług, większej dostępności do infrastruktury rekreacyjnej
2. Poprawy zdrowia mieszkańców dzięki ich większej aktywności fizycznej
3. Promocji zarówno „do wewnątrz” i budowanie dumy lokalnej jak też promowania miasta „na zewnątrz” poprzez odpowiednie pozycjonowanie marki Lublin na mapie kraju
4. Wzmocnienie rozwoju gospodarczego poprzez doprecyzowanie roli poszczególnych uczestników rynku usług sportowo – rekreacyjnych, stworzenie większej przewidywalności dla inwestorów prywatnych

---

<sup>3</sup> W ten sposób tworzy się pogromy rozwoju infrastruktury sportowej w Wielkiej Brytanii. Generalnie przypomina to standardy urbanistyczne przyjmowane do projektowania obszarów zamieszkania

<sup>4</sup> Popyt = potrzeba + możliwość sfinansowania jej zaspokojenia, można mieć potrzebę ale nie móc jej zaspokoić z uwagi na brak dostępnych pieniędzy, chodzi więc w tym przypadku o to aby nowopowstałe obiekty miały z góry określone źródła ich utrzymania. Jest to szczególnie istotne w przypadku infrastruktury z natury nieodpłatnej np. place zabaw, otwarte strefy rekreacji. Niedoścadowanie kosztów utrzymania i nie określenie z jakich źródeł będzie utrzymywana infrastruktura może doprowadzić do szybkiej jej degradacji. Alternatywną filozofią realizacji nowych obiektów sportowych może być kierowanie się zasadą, że niektóre ich rodzaje są pewnego rodzaju standardem cywilizacyjnym i powinny być traktowane jako niezbędne wyposażenie współczesnego miasta (jak ładne skwery, ulice itp.)

Możliwe do odniesienia korzyści wskazują sens zwiększenia aktywności miasta w formie wypracowania a następnie wdrożenia strategii wsparcia rozwoju w przedmiotowych obszarach.

## Diagnoza sytuacji w głównych obszarach strategii – analiza SWOT

W ramach projektu dokonano przeglądu kluczowych obszarów funkcjonowania miasta w sporcie i rekreacji. Końcowym wynikiem przeprowadzonych analiz jest analiza SWOT w której zawarto najważniejsze słabe oraz mocne strony miasta w takich obszarach jak sport szkolny, sport amatorski pozaszkolny, sport wyczynowy (kwalifikowany), sport osób niepełnosprawnych, infrastruktura sportowa, rekreacja. Ponadto w zestawieniu wskazano na najważniejsze szanse oraz zagrożenia wynikające z otoczenia ww. obszarów, które mogą sprzyjać lub być przeszkodą we wprowadzaniu usprawnień.

S (Nasze mocne strony)	W (Nasze słabe strony)
<b>Sport szkolny</b>	
poprawiająca się systematycznie baza sportowych obiektów przyszkolnych	słabo funkcjonujący system rywalizacji sportowej szkół
uzyskiwane niewspółmiernie wysokie wyniki sportowe szkół w stosunku do nakładu i poziomu organizacyjnego	zbyt mała liczba godzin zajęć pozalekcyjnych w szkołach
	brak systemu szkolenia w poszczególnych dyscyplinach – brak powiązania szkolenia w szkołach z wyższymi „piętami” piramid
	brak podziału na zajęcia sportowe, rekreacyjne, promocji zdrowia -niedodefiniowana rola sportu szkolnego
	brak klas sportowych
	zbyt małe środki finansowe na zajęcia w szkołach
	brak powiązania pomiędzy systemem szkolenia UKS a wyższymi poziomami szkolenia sportowego
	brak porządku formalnego w przydziale, dystrybucji, rozliczaniu środków
	niskie wynagrodzenia dla kadry szkoleniowej co przekłada się na niską efektywność pracy nauczycieli
<b>Sport pozaszkolny amatorski</b>	
bardzo rozbudowany system rozgrywek lig amatorskich	samofinansowanie zmniejsza liczbę uczestników
duża liczba uczestników rozgrywek	brak powiązania systemowego z innymi rodzajami sportu w tym ze sportem wyczynowym
<b>Sport wyczynowy</b>	
tradycja w niektórych dyscyplinach	słaba organizacja klubów („kluby w teczkach”)
ośrodek akademicki - duży potencjał demograficzny	niska jakość, kwalifikacje kadry zarządzającej klubami co przekłada się na niską wiarygodność szczególnie na zewnątrz (w tym w stosunku do sponsorów)
dostępność na zasadach	bardzo niska liczba obiektów spełniających

preferencyjnych do obiektów miejskich	standardy rozgrywek o wyższą stawkę
utworzenie kierunku WF w WSSP	słabe skomunikowanie Lublina z resztą kraju
	słaba infrastruktura hotelowa
	brak skutecznego zapewniającego wysokie wyniki sportowe systemu finansowania
	brak sprawnie funkcjonującej piramidy szkoleniowej w większości dyscyplin
	zbyt duża liczba podmiotów w stosunku do możliwości efektywnego wsparcia środkami budżetowymi – powstające nowe podmioty na bazie już istniejących natychmiast pretendują do środków z budżetu miasta
	brak zaplecza badawczego na potrzeby sportu
	mała liczba trenerów i instruktorów podnoszących systematycznie kwalifikacje
	mały dopływ młodych trenerów
	niski poziom pozyskiwania środków zewnętrznych (finansowanie głównie z budżetu miasta)
	słabe wyniki sportowe w większości dyscyplin
	mała liczba trenerów zatrudnianych w klubach na etacie - niska jakość pracy
<b>Sport osób niepełnosprawnych</b>	
dobry poziom organizacyjny podmiotów	niska dostępność obiektów (bariery architektoniczne)
dobrze wyniki w rywalizacji	niska dostępność informacji nt. sportu niepełnosprawnych
	zbyt mała liczba imprez integrujących sport niepełnosprawnych z innymi rodzajami sportu
<b>Infrastruktura sportowa</b>	
postępująca modernizacja istniejącej bazy	zły stan części obiektów, zbyt mała baza w niektórych dyscyplinach
	brak pływalni 50m
	nierównomierne rozmieszczenie obiektów w poszczególnych dzielnicach
	brak infrastruktury towarzyszącej przy istniejących obiektach
	brak jednoznacznych regulacji korzystania przez stowarzyszenia sportowe z obiektów oświatowych
	brak koncepcji rozwoju bazy sportowej w mieście
	brak wystarczająco precyzyjnie określenia docelowego użytkownika i systemu obsługi na etapie planowania
<b>Rekreacja</b>	
powstają nowe obiekty rekreacyjne	brak animatorów zajęć zbiorowych
udało się powstrzymać postępującą degradację terenów wokół Zalewu Zemborzyckiego	słaba dostępność bazy rekreacyjnej
zwiększająca się liczba form rekreacji, które można uprawiać	brak nawyków prowadzenia aktywnego trybu życia
duża popularność i wykorzystanie ścieżek rowerowych	słaba dostępność informacji nt. bazy i zajęć
	brak działań popularyzujących sport (np. wizyty zawodników w szkołach, na imprezach)
	słabe wykorzystanie potencjału znanych

	zawodników do promocji kultury fizycznej
	poziom dochodów mieszkańców za niski do szerszego korzystania z płatnych form rekreacji
	nie wystarczająca ilość ścieżek rowerowych w obrębie miasta
<b>Inne</b>	
duży potencjał demograficzny miasta	brak strategii wspierania rozwoju sportu i rekreacji - niedodefiniowana rola miasta w ww. obszarach
wysoka popularność sportu wśród dzieci	zbyt małe w stosunku do zgłaszanych potrzeb środki na wspieranie sportu
	brak ciągłości w realizowaniu priorytetów dot. rozwoju sportu i rekreacji
<b>O (Szanse)</b>	<b>T (Zagrożenia)</b>
wpisanie promocji zdrowia do zadań szkoły	brak możliwości organizacji zajęć profilaktyczno-zdrowotnych (gimnastyka korekcyjno-kompensacyjna w kl. 1-3)
wpisanie sportu do zadań własnych gminy	pogłębienie się kryzysu gospodarczego w kraju
zjawisko inicjatyw społecznych skierowanych na popularyzację sportu i rekreacji (np. Stowarzyszenie rowerowe)	opór różnych grup interesu przed wprowadzeniem zmian w systemie finansowania i zarządzania sportem
rosnące oczekiwania mieszkańców związane z możliwościami uprawiania rekreacji	masowe zwolnienia lekarskie z WF w szkołach
poprawa infrastruktury komunikacyjnej i hotelowej	ograniczone możliwości pozyskiwania środków zewnętrznych na finansowanie sportu - sponsorzy, prawa do transmisji itp.
niski poziom aktywności mieszkańców w wielu formach rekreacji - możliwość szybkiego wzrostu przy poprawie dostępności i promocji	

Z analizy wynika, że praktycznie w każdym z obszarów są rzeczy do poprawy. Szczególnie wiele do poprawy jest w zakresie sportu kwalifikowanego gdzie podstawowym zagadnieniem jest stworzenie solidnych podstaw pod sprawnie funkcjonujące piramidy szkoleniowe wokół których integrowane i porządkowane byłyby wszelkie działania wspierające poszczególne dyscypliny.

Wydaje się, że generalnie w mieście brakuje rozwiązań kompleksowych, które zmierzałyby do systematycznej poprawy sytuacji w poszczególnych dziedzinach a jednocześnie podnosiły długofalowo efektywność przekazywanych nakładów.



## Misja miasta w obszarze sportu rekreacji

Misja miasta w obszarze sportu i rekreacji zaproponowana poniżej jest próbą odpowiedzi na pytania „po co funkcjonuje miasto w sporcie i rekreacji?”. Wyjaśnia ona jednocześnie dlaczego miasto chce być aktywne ww. dziedzinach. Opracowując misję starano się w niej zawrzeć takie kluczowe elementy jak:

- podniesienie jakości życia i kondycji fizycznej mieszkańców,
- budowanie dumy lokalnej,
- stwarzanie warunków do uprawiania różnych form rekreacji,
- równomierny rozwój obiektów sportowych,
- udostępnianie obiektów sportowych,
- wspieranie wybranych dyscyplin sportowych,
- zapewnienie mieszkańcom dostępu do wysokiej jakości widowisk sportowych z udziałem lokalnych drużyn

## **Lublin sportowym centrum Lubelszczyzny i ważnym ośrodkiem sportu w kraju**

Dążymy do podniesienia poziomu życia w mieście poprzez stwarzanie warunków do aktywności fizycznej mieszkańców i gości.

W tym celu zapewniamy dostęp do infrastruktury sportowo-rekreacyjnej odpowiednio rozmieszczonej w mieście i w dzielnicach.

Wspierając wybrane dyscypliny sportu dbamy o ich wysoki poziom w celu osiągnięcia najwyższych wyników prowadzących do wzmacniania więzi społecznych i poczucia dumy lokalnej mieszkańców miasta.

Dzięki uzyskiwaniu najwyższych poziomów sportowych w wybranych dyscyplinach zapewniamy mieszkańcom wysokiej jakości widowiska sportowe.

## Cele strategiczne oraz proponowane zadania dla obszarów strategii

Na podstawie dokonanej diagnozy sytuacji z jednej strony, która wskazuje rzeczy wymagające poprawy, oraz po wypracowaniu propozycji misji miasta w sporcie i rekreacji przygotowane zostały propozycje map celów strategicznych dla 3 obszarów strategii:

1. Sport kwalifikowany
2. Sport szkolny
3. Rekreacja

Dla każdego z obszarów została opracowana mapa hierarchicznie ułożonych celów strategicznych. Cele strategiczne są także powiązane ze sobą przyczynowo-skutkowo (na zasadzie „jeżeli to - to tamto”) tak, że cele poniżej wspierają, warunkują osiągnięcie celów wyższego rzędu. Strzałki pomiędzy celami w poszczególnych perspektywach ukazują najsilniejsze logiczne powiązania.

Zgodnie z metodologią Strategicznej Karty Wyników cele w ww. obszarach zostały określone w przekroju 4 perspektyw:

1. Cele w perspektywie klienta – określają najważniejsze, finalne rezultaty działań w danym obszarze przy czym klientem są różni interesariusze tacy jak organizacje sportowe, uczniowie szkół, bądź mieszkańcy miasta
2. Cele w perspektywie procesów – określają jakie procesy, które rodzaje działań powinny być usprawnione aby zwiększyć prawdopodobieństwo realizacji celów w stosunku do klientów
3. Cele w perspektywie rozwoju wyznaczają obszar kluczowych inwestycji, odpowiadają one na pytanie jakie kluczowe zasoby w mieście powinny być rozbudowywane aby poprawiać sprawność działania, która w rezultacie doprowadzi do realizacji najważniejszych celów
4. Cele w perspektywie finansowej – określają źródła finansowania rozwoju kluczowych zasobów oraz najważniejszych usprawnień

Do każdego celu zaproponowany został min. 1 miernik jego realizacji. Mierniki realizacji celu doprecyzowują poszczególne cele a jednocześnie powinny pozwolić na dokonywanie okresowych pomiarów stopnia realizacji poszczególnych celów. Mierniki realizacji celów ujęte są w formie tabelarycznej po każdej mapie celów.

Samo wyznaczenie celów nie wystarczy aby dokonać zmiany. Konieczne jest wskazanie zadania jakie należy wykonać aby osiągnąć zakładane cele. Zadanie należy w tym przypadku rozumieć szeroko. W niektórych przypadkach będą to pojedyncze działania, w innych rozbudowane programy składające się z wielu działań<sup>5</sup>. Zadania wraz z propozycją jednostki odpowiedzialnej za ich wykonanie znajdują się w tabelach po zestawieniach mierników realizacji celów.

---

<sup>5</sup> W tym rozumieniu definicja zadania jest zbliżona do „zadań” planowanych w ramach budżetu zadaniowego



Mapa celów strategicznych - Sport szkolny



## Cele w sporcie szkolnym i mierniki ich realizacji

Cel strategiczny		Miernik realizacji celu	
KOD		KOD	Nazwa
<b>Klient</b>			
CK1	Zwiększenie odsetka uczniów uczestniczących w zajęciach WF	MK1.1	liczba uczniów zwolnionych z lekcji wychowania fizycznego/ liczbę uczniów ogółem
		MK1.2	warunki realizacji zajęć lekcyjnych (liczba grup ćwiczebnych na jednostce lekcyjnej w sali gimnastycznej)
CK2	Zwiększenie odsetka uczniów uczestniczących w pozalekcyjnych zajęciach sportowych	MK2.1	liczba uczniów uczestniczących w pozalekcyjnych zajęciach sportowych /liczba uczniów w szkole
		MK2.2	liczba uczniów uczestniczących w międzyszkolnych zawodach sportowych /liczba uczniów w szkole
CK3	Stworzenie podstaw piramid szkoleniowych w preferowanych dyscyplinach	MK3.1	liczba grup szkoleniowych z podziałem na grupy wiekowe, płeć w dyscyplinach preferowanych
		MK3.2	liczba uczniów szkolonych w klubach
		MK3.3	liczba klas sportowych
<b>Procesy</b>			
CP1	Uatrakcyjnienie zajęć WF	MP1.1	wyniki ankiet wśród uczniów
		MP1.2	szkolenie nauczycieli i młodzieży („Młodzieżowy Organizator Sportu”)
		MP1.3	oferta edukacyjna szkoły w zakresie wf
CP2	Poprawa organizacji WF i sportowych zajęć pozalekcyjnych	MP2.1	liczba uczniów uczestniczących w zajęciach wf i sportowych zajęciach pozalekcyjnych na jednostce lekcyjnej
		MP2.2	liczba zawodników czynnie uprawiających sport prowadzących pozalekcyjne zajęcia sportowe w szkołach
		MP2.3	liczba szkoleniowców zatrudnionych w klubach sportowych prowadzących pozalekcyjne zajęcia sportowe
CP3	Poprawa efektywności wykorzystania infrastruktury sportowej przyszkolnej	MP3.1	liczba „okienek” na obiektach sportowych w czasie godzin pracy szkoły
CP4	Zaprojektować i wdrożyć system wyłaniania talentów sportowych	MP4.1	wdrożony system wyłaniania talentów sportowych
		MP4.2	wdrożony system motywacyjny dla nauczycieli ”Twórców talentów”
CP5	Usprawnienie system rywalizacji sportowej szkół	MP5.1	analiza systemu współzawodnictwa sportowego szkół
		MP5.2	wprowadzanie 3 nowych dyscyplin

		MP5.3	objęcie systemem lig 3 dyscyplin sportowych
<b>Rozwój</b>			
CR1	Podniesienie świadomości rodziców i lekarzy w zakresie znaczenia aktywności ruchowej dzieci i młodzieży	MR1.1	ankieta wśród rodziców
		MR1.2	wprowadzenie „wywiadówki z wf” - 1 raz w roku w każdej klasie
CR2	Podniesienie kompetencji nauczycieli w zakresie prowadzenia zajęć WF	MR2.1	liczba nauczycieli uczestniczących w konferencjach szkoleniowych organizowanych przez: nauczycieli metodyków , okręgowe związki sportowe
		MR2.2	liczba nauczycieli posiadających kwalifikacje instruktorskie i trenerskie zatrudnionych w klubach sportowych
CR3	Poprawa stanu infrastruktury sportowej przyszłolnej	MR3.1	liczba nowo wybudowanych obiektów sportowych
		MR3.2	liczba wyremontowanych obiektów sportowych
<b>Finanse</b>			
CF1	Zapewnienie środków na realizację strategii	MF1.1	kwota środków w zł
CF2	Ministerstwo sportu	MF2.1	kwota pozyskanych środków w zł
CF3	Ministerstwo edukacji	MF3.1	kwota pozyskanych środków w zł
CF4	Sponsorzy / Mecenasi	MF4.1	kwota pozyskanych środków w zł
CF5	Fundacja Rozwoju Sportu w Lublinie	MF5.1	kwota pozyskanych środków w zł
CF6	Środki UE	MF6.1	kwota pozyskanych środków w zł
CF7	Marszałek woj.	MF7.1	kwota pozyskanych środków w zł
CF8	Budżet miasta	MF8.1	kwota środków w zł

## Zadania strategiczne - Sport szkolny

Cel strategiczny	Zadania niezbędne aby zrealizować cel	Odpowiedzialni za wykonanie zadań
<b>Perspektywa klienta</b>		
Zwiększenie odsetka uczniów uczestniczących w zajęciach WF		WO
Zwiększenie odsetka uczniów uczestniczących w pozalekcyjnych zajęciach sportowych		WSiT
Stworzenie podstaw piramid szkoleniowych w preferowanych dyscyplinach		WSiT

<b>Perspektywa procesów</b>		
Uatrakcyjnienie zajęć WF	Zapewnienie dostępu do infrastruktury pierwszej kolejności na zajęcia WF (nie organizowanie w pasmach zajęć WF innych zajęć i zawodów)	WO/WSiT
Poprawa organizacji WF i sportowych zajęć pozalekcyjnych	Wzmocnienie nadzoru nad realizacją podstawy programowej.	WO
	Planowanie lekcji WF zgodnie z obowiązującymi przepisami	WO
	Zwiększenie dostępności do infrastruktury sportowej szkolnej na potrzeby WF (m.in. poprzez weryfikację dotychczasowego sposobu wykorzystania - priorytetowe traktowanie lekcji WF zgodnie z podstawą programową - najpierw planujemy WF potem reszta)	WO
	Organizacja zawodów poza podstawą programową - międzyszkolnych - głównie w weekendy	WSiT/WO
	Zapewnienie dostępu do infrastruktury sportowej pozaszkolnej na zajęcia WF (w przypadku braku możliwości zabezpieczenia potrzeb przez szkołę)	WO

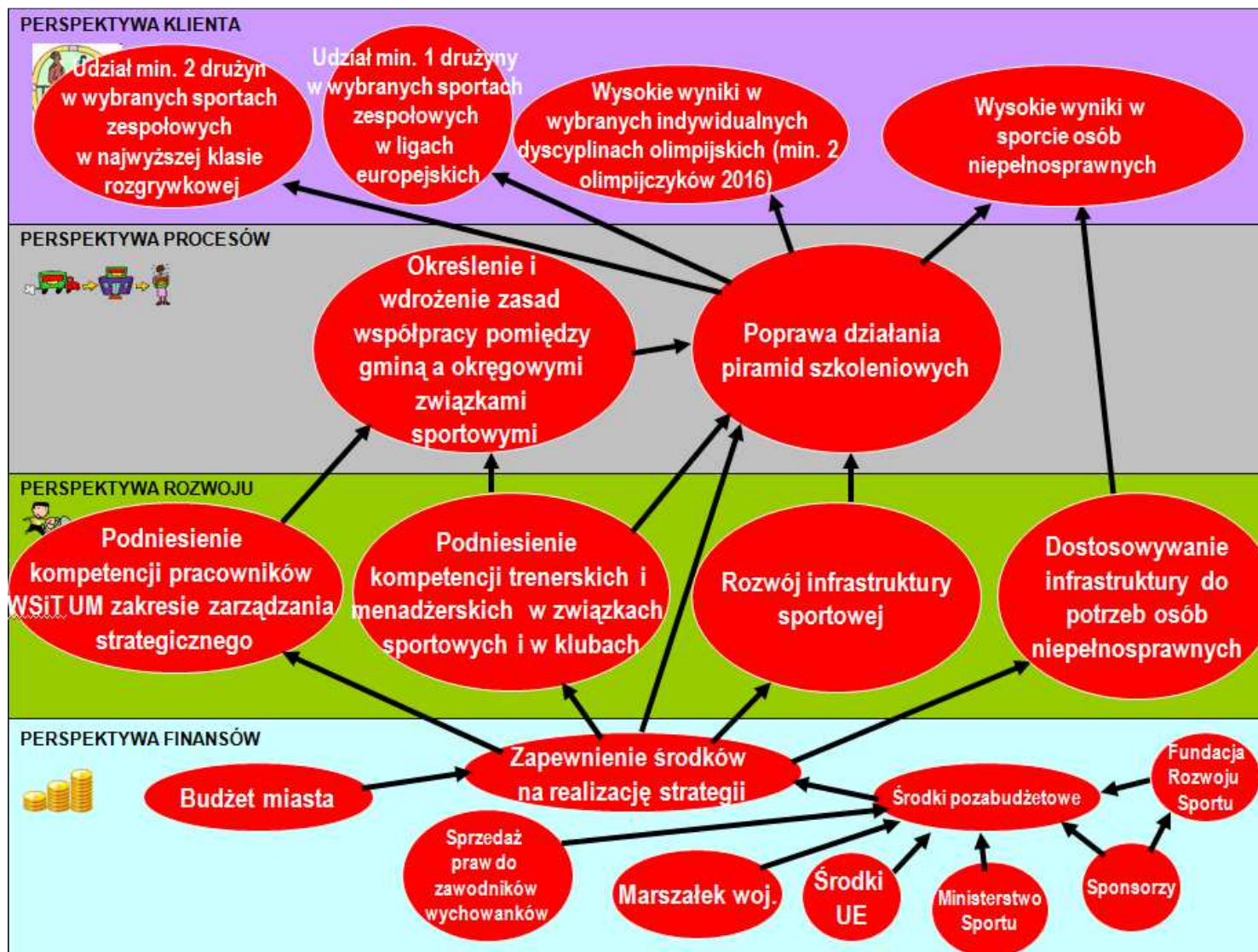
Poprawa efektywności wykorzystania infrastruktury sportowej przyszkolnej	Diagnoza obecnego wykorzystania infrastruktury przyszkolnej	WSiT/WO
	Wdrożyć system monitorowania wykorzystania infrastruktury przyszkolnej	WSiT/WO
	Centralizować zarządzanie infrastrukturą sportową tam gdzie istnieje możliwość uzyskania korzyści skali w kosztach i przychodach oraz wzrost poziomu wykorzystania	WO/MOSiR
	Planowanie infrastruktury sportowej przyszkolnej "od końca" z uwzględnieniem potrzeb przyszłych użytkowników	WO/MOSiR
Zaprojektować i wdrożyć system wyłaniania talentów sportowych	Wiodąca powinna być rola "prawdziwych" klas sportowych (zgodnie z wymogami organizacji klas sportowych)	WO/WSiT
Usprawnienie system rywalizacji sportowej szkół	Wykorzystanie infrastruktury sportowej poza pasmami WF na organizację zawodów sportowych	WSiT/WO

Perspektywa rozwoju		
Podniesienie świadomości rodziców i lekarzy w zakresie znaczenia aktywności ruchowej dzieci i młodzieży	Program edukacyjny dla dyrektorów szkół, nauczycieli i rodziców (w tym np. powołanie animatorów sportu, wykorzystanie gwiazd sportu do promocji sportu wśród dzieci i młodzieży)	WZSS/WSiT/WO
Podniesienie kompetencji nauczycieli w zakresie prowadzenia zajęć WF		WO/WSiT
Podniesienie motywacji nauczycieli do prowadzenia atrakcyjnych zajęć WF w celu zwiększania frekwencji w lekcjach WF		WO
Poprawa stanu infrastruktury sportowej przyszkolnej	1) Określenie standardów wyposażenia szkół w obiekty rekreacyjne i sportowe, 2) Przygotowanie programu inwestycyjnego dostosowującego infrastrukturę przyszkolną do wcześniej opracowanych standardów 3) przygotowywanie kolejnych inwestycji zgodnie z programem	WO/WSiT/MOSiR

Perspektywa finansowa		
Ministerstwo sportu	Cykliczny monitoring możliwości pozyskiwania środków	WSiT/WO
	Aplikowanie o środki	WSiT/WO
Ministerstwo edukacji	Cykliczny monitoring możliwości pozyskiwania środków	WOWSiT
	Aplikowanie o środki	WOWSiT
Sponsorzy / Mecenasi	Przygotowanie profesjonalnych ofert dla sponsorów (np. na bazie masowych imprez dla dzieci i młodzieży szkolnej)	Menadżerowie odpowiedzialni za poszczególne dyscypliny/ MOSiR/FRS
	Program współpracy z potencjalnymi i faktycznymi mecenasami sportu szkolnego	WSiT/WO
Fundacja Rozwoju Sportu w Lublinie	Program wspierania talentów w sporcie dzieci i młodzieży	FRS
Środki UE	Cykliczny monitoring możliwości pozyskiwania środków	WSiT/WFE/WFN
	Aplikowanie o środki	WSiT/WFE/WFN
Marszałek woj.	Skoordynowanie finansowania sportu w tym szkolnego w budżetach miasta i województwa	WSiT
	Ustalenie możliwości finansowania przez Urząd Marszałkowski wybranych obszarów w ramach przyjętej strategii wspierania sportu w mieście	WSiT
	Współpraca z Urzędem Marszałkowskim w opracowywaniu strategii w zakresie finansowania sportu z myślą o wykorzystaniu środków z EFS i innych np. centralnych	WSiT/WFE/WFN
Budżet miasta	Zapewnienie środków na realizację strategii	Prezydent/RM



Mapa celów strategicznych - Sport kwalifikowany



## Cele w sporcie kwalifikowanym i mierniki ich realizacji

Cel strategiczny		Miernik realizacji celu	
<b>Klient</b>			
CK1	Udział min. 2 drużyn w wybranych sportach zespołowych w najwyższej klasie rozgrywkowej	MK1.1	wyniki rozgrywek ligowych
CK2	Udział min. 1 drużyny w wybranych sportach zespołowych w ligach europejskich	MK2.1	wyniki rozgrywek w lidze europejskiej
CK3	Wysokie wyniki w wybranych indywidualnych dyscyplinach olimpijskich (min. 2 olimpijczyków 2016)	MK3.1	pływanie - 1 olimpijczyk
		MK3.2	sporty walki lub lekka atletyka - 1 olimpijczyk
CK4	Wysokie wyniki w sporcie osób niepełnosprawnych	MK4.1	10 medali Mistrzostw Polski w dyscyplinach paraolimpijskich i Igrzysk Głuchych
		MK4.2	2 uczestników Igrzysk Paraolimpijskich lub/i Igrzysk Głuchych
<b>Procesy</b>			
CP1	Określenie i wdrożenie zasad współpracy pomiędzy gminą a okręgowymi związkami sportowymi	MP1.1	wdrożone zasady współpracy w dyscyplinach priorytetowych
		MP1.2	wdrożone zasady współpracy w pozostałych dyscyplinach
CP2	Poprawa działania piramid szkoleniowych	MP2.1	wdrożony system rozliczeń przejść zawodników w ramach piramidy
		MP2.2	efektywność kosztowa mierzona nakładami na 1 trenującego w zł
		MP2.3	liczba zawodników uprawiających sport w obszarze piramid szkoleniowych we wszystkich dyscyplinach (na poszczególnych szczeblach piramidy zgodnie ze strategią rozwoju poszczególnych dyscyplin)
<b>Rozwój</b>			
CR1	Podniesienie kompetencji pracowników WSiT UM zakresie zarządzania strategicznego	MR1.1	liczba pracowników WSiT, którzy podnieśli kwalifikacje w zakresie zarządzania strategicznego
CR2	Podniesienie kompetencji trenerskich i menadżerskich związkach sportowych i w klubach	MR2.1	liczba instruktorów sportu, którzy podnieśli kwalifikacje do stopnia trenera II klasy
		MR2.2	liczba trenerów II klasy, którzy podnieśli kwalifikacje do stopnia trenera I klasy
		MR2.3	liczba instruktorów i trenerów, którzy podnieśli kwalifikacje z zakresu zarządzania
CR3	Rozwój infrastruktury sportowej	MR3.1	liczba nowych obiektów sportowych mogących być wykorzystanych w sporcie wyczynowym
		MR3.2	liczba zmodernizowanych pod kątem sportu kwalifikowanego obiektów sportowych
CR4	Dostosowywanie infrastruktury do potrzeb osób	MR4.1	liczba nowych obiektów sportowych mogących być wykorzystanych w sporcie osób



niepełnosprawnych		niepełnosprawnych	
		MR4.2	liczba zmodernizowanych pod kątem sportu osób niepełnosprawnych
<b>Finanse</b>			
CF1	Zapewnienie środków na realizację strategii:	MF1.1	kwota środków w zł
CF2	Ministerstwo sportu	MF2.1	kwota pozyskanych środków w zł
CF3	Sponsorzy	MF3.1	kwota pozyskanych środków w zł
CF4	Fundacja Rozwoju Sportu w Lublinie	MF4.1	kwota pozyskanych środków w zł
CF5	Środki UE	MF5.1	kwota pozyskanych środków w zł
CF6	Marszałek woj.	MF6.1	kwota pozyskanych środków w zł
CF7	Budżet miasta	MF7.1	kwota środków w zł
CF8	Polskie związki sportowe	MF8.1	kwota pozyskanych środków w zł
CF9	Sprzedaż praw do zawodników wychowanków	MF9.1	kwota pozyskanych środków w zł

Zgodnie z założeniem do budowania strategii mówiącym o konieczności koncentracji nakładów na ograniczonej liczbie dyscyplin w ramach prac nad strategią opracowano propozycje wyboru dyscyplin strategicznych wraz z uzasadnieniem w punktach. Poniższe propozycje dotyczą najbliższego etapu strategii (tj. do roku 2015). Przy planowaniu następnego etapu wskazania najważniejszych dyscyplin mogą być inne. Docelowo poprzez cykliczne - raz na kilka lat – wskazywanie priorytetowych dyscyplin powinien się wytworzyć swego rodzaju inkubator dla sportu w mieście. Dyscypliny, które w danym etapie strategii otrzymają wsparcie z miasta i dzięki temu zrealizują cele strategiczne powinny dzięki temu być w stanie w większym stopniu niż obecnie pozyskiwać środki zewnętrzne i w ten sposób zaangażowanie miasta w ich utrzymanie mogłoby być sukcesywnie zmniejszane. Uwolnione w ten sposób środki mogłyby być przekierowywane na inne dyscypliny sportowe. Dzięki temu jest szansa aby za kilkanaście lat sport w mieście był na wyższym poziomie a jednocześnie znacznie większa niż obecnie liczba podmiotów korzystająca z pozabudżetowych źródeł finansowania. W tym sensie wybór dyscyplin priorytetowych jest jednocześnie wyborem obszarów najbardziej efektywnych inwestycyjnie.

### **Propozycja wyboru dyscyplin priorytetowych**

#### **Gry zespołowe**

##### **1. Piłka nożna (męska) bo:**

- najpopularniejszy sport w kraju
- możliwość zbudowania najszerzej wśród wszystkich dyscyplin piramidy szkoleniowej
- relatywnie dobrze funkcjonująca obecnie piramida szkoleniowa
- najwyższa medialność
- posiadamy znane marki z tradycjami
- najwyższy potencjał pozyskiwania środków zewnętrznych – najwyższy potencjalnie współczynnik samofinansowania
- funkcjonujący od 2004 r. Wojewódzki Ośrodek Szkolenia Sportowego Młodzieży o profilu piłka nożna na bazie Gimnazjum nr 16 im. Fryderyka Chopina
- gmina jest udziałowcem spółki Motor
- budujemy stadion – musi być zapewniony „wsad merytoryczny”
- posiadanie wysokiej jakości (1 liga, ekstraklasa) klubu jest dzisiaj pewnego rodzaju wyznacznikiem standardu cywilizacyjnego dużych europejskich miast a silne marki piłkarskie są często wiodącym elementem promocji i rozpoznawalności miasta na arenie krajowej i międzynarodowej
- istniejąca marka MOTOR = tradycja, dobre miejsce wyjściowe do awansu, nazwa dobra do stworzenia silnej marki własnej a następnie na zasadzie image transfer (marka buduje markę) łączenia jej z marką miasta
- Lublin jest jednym z 10 największym miast w Polsce i jako takie powinno aspirować do posiadania drużyny w najwyższej klasie rozgrywkowej w najpopularniejszej dyscyplinie sportowej w kraju

## **2. Koszykówka (męska) bo:**

- posiada potencjał do zbudowania szerokiej piramidy szkoleniowej
- relatywnie dobrze funkcjonująca obecnie piramida szkoleniowa
- duża popularność
- duża medialność
- wystarczająca istniejąca infrastruktura sportowa (brak konieczności ponoszenia dużych nakładów inwestycyjnych)
- tradycja dyscypliny w mieście
- relatywnie wysokie osiągnięcia sportowe
- relatywnie duży potencjał pozyskiwania środków zewnętrznych
- gmina jest pośrednio udziałowcem spółki START
- istniejąca marka START - tradycja, dobre miejsce wyjściowe do awansu, nazwa dobra do stworzenia silnej marki
- biorąc pod uwagę stopień przygotowania organizacyjnego oraz miejsce w rozgrywkach męska koszykówka jest „najbliżej” pełnego wykorzystania potencjału miejskich sportowych obiektów widowiskowych jak np. hala Globus

## **3. Piłka ręczna (żeńska) bo:**

- tradycja i duże osiągnięcia sportowe
- gotowa infrastruktura
- gmina jest udziałowcem spółki
- podjęte działania do profesjonalnej budowy piramid szkoleniowych
- relatywnie mniejszy budżet potrzebny do osiągnięcia celów
- SPR – tradycja, wybitne osiągnięcia, rozpoznawalna marka

## **Dyscypliny indywidualne**

### **1. Lekka atletyka bo:**

- najstarsza dyscyplina olimpijska – królowa sportu,
- tradycja uprawiania w mieście,
- istniejące (częściowo do modernizacji) obiekty,
- niska bariera wejścia do sportu – duży potencjał rozszerzania liczby uprawiających rekreacyjnie (np. biegi uliczne),
- podstawa do uprawiania wielu innych dyscyplin,
- dobrze łączy się z programem zajęć szkolnych,
- istniejące obecnie piramidy szkoleniowe,
- duży potencjał budowy piramid szkoleniowych

### **2. Pływanie bo:**

- popularność międzynarodowa,
- tradycja uprawiania w mieście,
- sport ogólnorozwojowy,
- dobrze łączy się ze sportem amatorskim i rekreacją,
- istniejące obecnie piramidy szkoleniowe,
- potencjał budowy piramid szkoleniowych,
- planujemy budowę basenu olimpijskiego

3. Sporty walki (tae-kwon-do WTF, boks) bo:

- są to dyscypliny olimpijskie) – popularność międzynarodowa,
- mają potencjał kształtowania pozytywnych postaw wśród młodzieży ze środowisk zagrożonych patologią („kanalizowanie testosteronu”)

### **Żużel**

Dyscyplina wymaga odmiennego potraktowania przede wszystkim z uwagi na niewielką zdolność do generowania rozległej piramidy szkoleniowej co przekłada się na relatywnie małą liczbę czynnie uprawiających. Żużel ma też znikome przełożenie na rekreację (trudno wyobrazić sobie liczne rzesze uprawiających czynnie tą dyscyplinę). Stąd żużlowi bliżej jest do widowisk rozrywkowych (show) typu „cyrk na kółkach” czy „sporty ekstremalne” niż do dyscyplin pod hasłem „sport to zdrowie”. Jednocześnie jednak żużel pretenduje do miana dyscypliny „narodowej” w której Polacy odnoszą ostatnio spektakularne sukcesy a polska ekstraklasa jest postrzegana jako najsilniejsza na świecie.

Dyscyplina powinna być dla miasta obszarem inwestycji stricte promocyjnych – wg profesjonalnej wyceny wartości promocyjnej oferty klubu. Zakres współpracy klub-miasto powinien polegać na zabezpieczeniu infrastruktury i kontraktowaniu usług promocyjnych. Docelowo klub powinien korzystać z infrastruktury na zasadach komercyjnych i tak samo sprzedawać miastu usługi.

Wydaje się, że zbudowanie mocnej pozycji w ww. dyscyplinach pozwoliłoby z jednej strony b. znacząco zaistnieć Lublinowi na mapie sportowej województwa oraz kraju (zgodnie z proponowaną misją Lublina w odniesieniu do sportu i rekreacji), a w przypadku piłki ręcznej żeńskiej także międzynarodowej. Z drugiej strony dzięki takiemu wyborowi tworzy się atrakcyjną ofertę uprawiania różnych dyscyplin dla mieszkańców z możliwością wyboru ścieżki zawodniczej albo uprawiania rekreacyjnego. Wskazane dyscypliny mają jednocześnie duży potencjał w budowaniu rozległych piramid szkoleniowych co powinno wpłynąć na znaczące zwiększenie uczestnictwa mieszkańców w sporcie.

Ostateczny wybór preferowanych dyscyplin powinien być także podyktowany możliwościami budżetowymi tj. zgodnie z zasadą na ile nas stać (więcej na ten temat w części poświęconej budżetowi na wsparcie sportu).

## Zadania strategiczne - Sport kwalifikowany

Cel strategiczny	Zadania niezbędne aby zrealizować cel	Odpowiedzialni za wykonanie zadań
<b>Perspektywa klienta</b>		
Udział 1 drużyny w wybranych sportach zespołowych w ligach europejskich	Wybrać na podstawie diagnozy sytuacji w lubelski sporcie oraz wg przyjętych kryteriów dyscypliny strategiczne	Panel ekspertów/Zespół ds. strategii powoływane przez Prezydenta proponuje dyscypliny strategiczne. Cykl wyboru i wskazania dyscyplin priorytetowych powinien być dostosowany do harmonogramu realizacji strategii. Ew. w sytuacjach "awaryjnych"
Udział min. 2 drużyn w wybranych sportach zespołowych w najwyższej klasie rozrywkowej	Wybrać na podstawie diagnozy sytuacji w lubelski sporcie oraz wg przyjętych kryteriów dyscypliny strategiczne	Panel ekspertów/Zespół ds. strategii powoływane przez Prezydenta proponuje dyscypliny strategiczne. Cykl wyboru i wskazania dyscyplin priorytetowych powinien być dostosowany do harmonogramu realizacji strategii
Wysokie wyniki w wybranych indywidualnych dyscyplinach olimpijskich (min. 2 olimpijczyków 2016)	Wybrać na podstawie diagnozy sytuacji w lubelski sporcie oraz wg przyjętych kryteriów dyscypliny strategiczne	Panel ekspertów/Zespół ds. strategii powoływane przez Prezydenta proponuje dyscypliny strategiczne. Cykl wyboru i wskazania dyscyplin priorytetowych powinien być dostosowany do harmonogramu realizacji strategii
Wysokie wyniki w sporcie osób niepełnosprawnych		
<b>Perspektywa procesów</b>		
Określenie i wdrożenie zasad współpracy pomiędzy gminą a okręgowymi związkami sportowymi	Określenie i wdrożenie zasad współpracy pomiędzy gminą a okręgowymi związkami sportowymi	WSiT
Poprawa działania piramid szkoleniowych	Diagnoza stanu piramid szkoleniowych w poszczególnych dyscyplinach	WSiT

	Zaprojektować optymalny układ piramid dla poszczególnych dyscyplin z uwagi na przyjęte dla danej dyscypliny cele strategiczne	Menadżerowie odpowiedzialni za poszczególne dyscypliny (osoby wskazane przez "środowiska sportowe" - np. wiodące kluby sportowe, zatwierdzenie osób wskazanych przez FRS).
	Zaprojektować system zarządzania piramidami w oparciu o zarządzanie podmiotami rozproszonymi albo o liderów w danej dyscyplinie	Menadżerowie odpowiedzialni za poszczególne dyscypliny (osoby wskazane przez "środowiska sportowe" - np. wiodące kluby sportowe, zatwierdzenie osób wskazanych przez FRS).
	Wdrożenie systemu rozliczenia (systemu motywacyjnego) w przypadku przejść zawodników w ramach piramidy	WSiT/Okręgowe związki

Perspektywa rozwoju		
Podniesienie kompetencji pracowników WSiT UM zakresie zarządzania strategicznego Podniesienie kompetencji trenerskich i menadżerskich związkach sportowych i w klubach	Przeszkolić wybranych pracowników	WOUM
	Zdiagnozować potrzeby i na tej podstawie zaprojektować i wdrożyć programy szkoleniowe lub rekrutacyjne dla trenerów	WSiT/FRS/Kluby
	Zdiagnozować potrzeby i na tej podstawie zaprojektować i wdrożyć programy szkoleniowe lub rekrutacyjne dla menadżerów	WSiT/FRS/Kluby
Rozwój infrastruktury sportowej	Zdiagnozować potrzeby	MOSiR
	Przygotować i wdrożyć na bazie diagnozy program inwestycyjny	MOSiR
Dostosowywanie infrastruktury do potrzeb osób niepełnosprawnych	Zdiagnozować potrzeby	MOSiR
	Przygotować i wdrożyć na bazie diagnozy program inwestycyjny	MOSiR

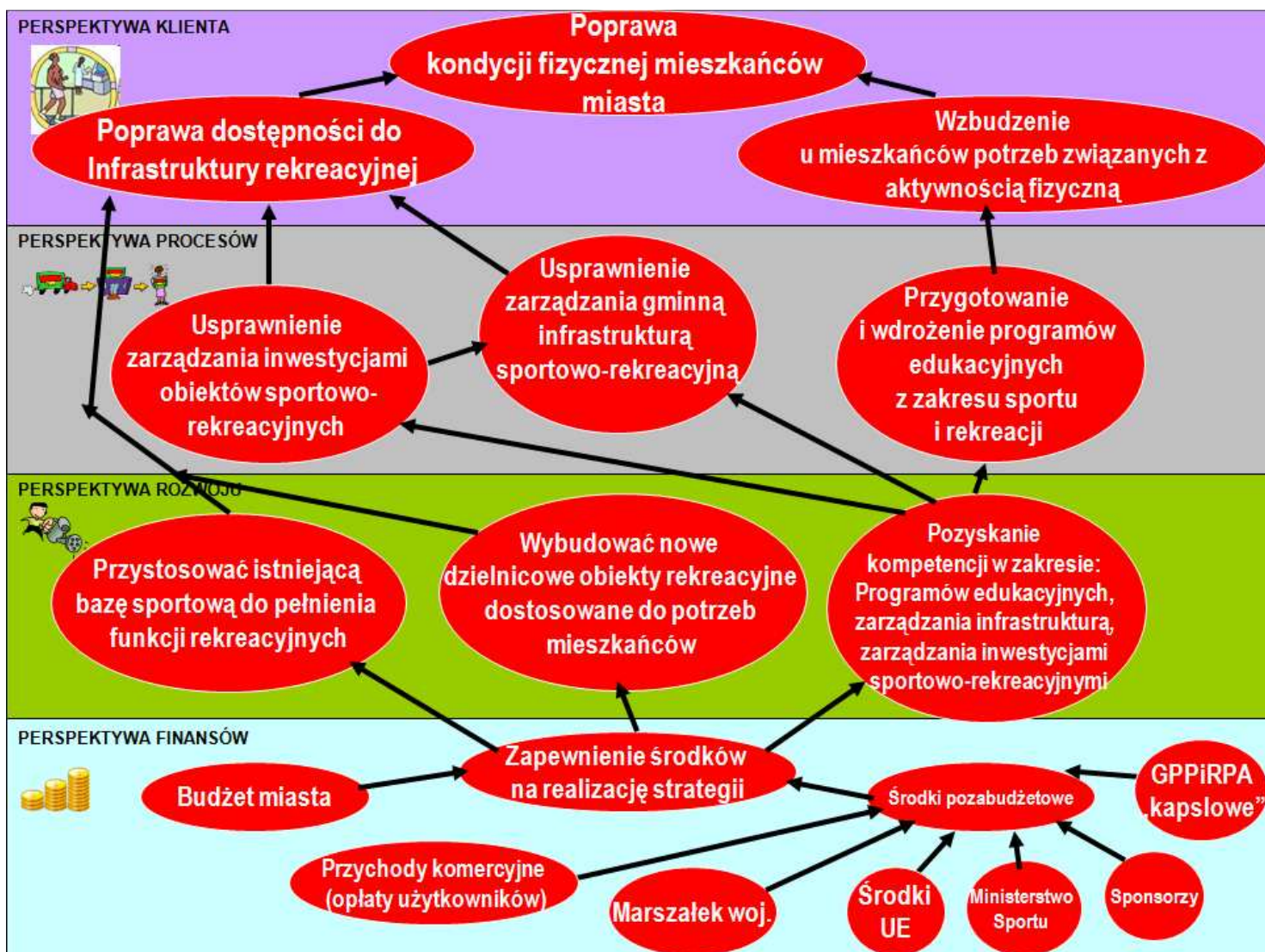
**Perspektywa finansowa**

Ministerstwo sportu	Program współpracy z ministerstwem sportu (przeгляд możliwych obszarów finansowania, przygotowanie projektów przez miasto, lobbying w kierunku projektów)	WSiT/WFE/WFN/Parlamentarzyści
Sponsorzy	<u>Zmienić wizerunek lubelskiego sportu</u> : stworzyć i zakomunikować sponsorom strategię rozwoju sportu w mieście, rozpocząć wdrożenie strategii, lobbying ze strony władz miasta (np. udział przedstawicieli władz miasta w spotkaniach, klubów, podmiotów sportowych ze sponsorami), informowanie ze strony władz miasta o potencjalnych sponsorach	Prezydent/Radni miejscy i dzielnicowi/FRS/Prezesi Klubów/Wybitni sportowcy/Media/Parlamentarzyści z Lublina
	Przygotowanie profesjonalnych ofert dla sponsorów przez kluby przy współpracy z Fundacją RSwL	Prezesi klubów
	Stworzenie i wdrożenie strategii aktywnego pozyskiwania potencjalnych sponsorów	FRS
	Budowanie świadomości wśród sponsorów na temat znaczenia sponsoringu sportu we współczesnym marketingu poprzez programy edukacyjne	FRS
Fundacja Rozwoju Sportu w Lublinie	Stworzenie na bazie fundacji Inkubatora sportu (system wspierania rozwoju dyscyplin sportowych poprzez zapewnienie np. dostępu do tanich pomieszczeń biurowych)	FRS
	Wspieranie kluczowych dyscyplin poprzez wykreowanie stanowisk menadżerów odpowiedzialnych za strategię rozwoju tychże dyscyplin. Zakres działania menadżerów: tworzenie strategii rozwoju dyscyplin we współpracy ze związkami i kluczowymi klubami, nadzór nad wdrażaniem strategii z wykorzystaniem instrumentów finansowania i prawnych.	FRS

	Program współpracy z potencjalnymi i faktycznymi mecenasami lubelskiego sportu w tym: budowanie świadomości znaczenia mecenatu sportu (korzyści finansowe, korzyści w lepszym postrzeganiu społecznym - PR, wizerunek osobisty właściciela, decydenta), aktywne działania "pro sprzedażowe"	FRS
Środki UE	Stworzyć i wdrożyć program pozyskiwania środków UE tym: przegląd możliwych źródeł, przygotowanie i składanie wniosków	WSiT/WFE/WFN
	Lobbing władz miasta i środowiska lubelskiego sportu na rzecz przydzielenia odpowiednich środków na realizację poszczególnych części strategii rozwoju sportu	Prezydent/FRS/Prezesa Klubów/Wybitni sportowcy/Media/Parlamentarzyści z Lublina
Marszałek woj.	Przekazanie do wiadomości strategii wspierania sportu w Lublinie	WSiT
	Skoordynowanie strategii wspierania sportu na poziomie województwa oraz miasta	WSiT
	Skoordynować działania w zakresie finansowania podmiotów sportu z terenu miasta	WSiT
Budżet miasta	Zwiększyć efektywność wydatkowanych środków dzięki wdrożeniu strategii wspierania sportu	WSiT (wdrożenie strategii)
	Wpisanie środków na realizację strategii do WPF w budżecie miasta	WSiT
Polskie związki sportowe		
Sprzedaż praw do zawodników wychowanków	Monitoring sprzedaży praw do zawodników wychowanków: zobowiązanie związków do przekazywania informacji o zmianie barw klubowych przez zawodników wychowanków po uprzednim otrzymaniu informacji od klubów	WSiT



Mapa celów strategicznych - Rekreacja



## Cele w rekreacji i mierniki ich realizacji

Cel strategiczny		Miernik realizacji celu	
KOD		KOD	Nazwa
<b>Klient</b>			
CK1	Poprawa kondycji fizycznej mieszkańców miasta	MK1.1	wyniki testu Coopera na losowej próbie mieszkańców miasta
		MK1.2	odsetek mieszkańców regularnie min 3 razy w tygodniu uprawiających jakiś rodzaj aktywności fizycznej
		MK1.3	odsetek osób w ogóle nie uprawiających jakichkolwiek form aktywności fizycznej
CK2	Poprawa dostępności do infrastruktury rekreacyjnej	MK2.1	pojemność obiektów i terenów rekreacyjnych bezpłatnych w relacji do populacji miasta
		MK2.2	wskaźniki dopasowania struktury wg pojemności obiektów rekreacyjnych do struktury potrzeb mieszkańców miasta w najbardziej popularnych aktywnościach zgodnie z regułą Pareto
		MK2.3	wskaźnik wykorzystania mocy obiektów
CK3	Wzbudzenie u mieszkańców potrzeb związanych z aktywnością fizyczną	MK3.1	odsetek mieszkańców deklarujących potrzebę uprawiania jakiejś aktywności fizycznej
		MK3.2	odsetek mieszkańców skłonnych płacić za usługi rekreacyjne
<b>Procesy</b>			
CP1	Usprawnienie zarządzania gminną infrastrukturą sportowo-rekreacyjną	MP1.1	poziom wykorzystania obiektów
		MP1.2	wynik finansowy
		MP1.3	zgodność standardów świadczenia usług rekreacyjnych na obiektach miejskich z zadanym wzorcem
		MP1.4	% obiektów sportowych wykorzystywanych rekreacyjnie
CP2	Usprawnienie zarządzania inwestycjami obiektów sportowo-rekreacyjnych	MP2.1	% inwestycji realizowanych po zatwierdzeniu biznesplanu
		MP2.2	% inwestycji zrealizowanych zgodnie z założeniami biznesplanu
		MP2.3	% inwestycji utrzymanych w harmonogramie i budżecie planowanym
CP3	Przygotowanie i wdrożenie programów edukacyjnych z zakresu sportu i rekreacji	MP3.1	% mieszkańców objętych programami edukacyjnymi
<b>Rozwój</b>			

CR1	Przystosować istniejącą bazę sportową do pełnienia funkcji rekreacyjnych	MR1.1	% obiektów sportowych spełniających funkcje rekreacyjne zgodnych z potrzebami
CR2	Wybudować nowe dzielnicowe obiekty rekreacyjne dostosowane do potrzeb mieszkańców	MR2.1	liczba obiektów dzielnicowych zgodnie z zapotrzebowaniem
		MR2.2	pojemność obiektów dzielnicowych wg struktury potrzeb
CR3	Pozyskanie kompetencji w zakresie: Programów edukacyjnych, zarządzania infrastrukturą, zarządzania inwestycjami sportowo-rekreacyjnymi	MR3.1	liczba przeszkolonych osób zaangażowanych w realizację programów
		MR3.2	% pokrycia luki kompetencyjnej
<b>Finanse</b>			
CF1	Zapewnienie środków na realizację strategii:	MF1.1	kwota środków w zł
CF2	Ministerstwo sportu	MF2.1	kwota pozyskanych środków w zł
CF3	Sponsorzy	MF3.1	kwota pozyskanych środków w zł
CF4	Środki UE	MF4.1	kwota pozyskanych środków w zł
CF5	Budżet miasta	MF5.1	kwota środków w zł
CF6	GPPiRPA „kapslowe”	MF6.1	kwota pozyskanych środków w zł
CF7	Przychody komercyjne (opłaty użytkowników)	MF7.1	kwota pozyskanych środków w zł

## Zadania strategiczne - Rekreacja

Cel strategiczny	Zadania niezbędne aby zrealizować cel	Odpowiedzialni za wykonanie zadań
<b>Perspektywa klienta</b>		
Poprawa kondycji fizycznej mieszkańców miasta		WSiT
Poprawa dostępności do infrastruktury rekreacyjnej	Wdrożenie zintegrowanych na poziomie miasta działań komunikacyjnych	MOSiR
Wzbudzenie u mieszkańców potrzeb związanych z aktywnością fizyczną	Zaproponowanie dostosowanej do potrzeb oferty usług rekreacyjnych	MOSiR
<b>Perspektywa procesów</b>		
Usprawnienie zarządzania gminną infrastrukturą sportowo-rekreacyjną	Zmiana modelu zarządzania infrastrukturą: centralizacja (np. MOSiR) w celu wykorzystania korzyści skali na kosztach i przychodach, maksymalizacja wykorzystania obiektów, podniesienie standardów świadczenia usług	MOSiR/WSiT/WO
Usprawnienie zarządzania inwestycjami obiektów sportowo-rekreacyjnych	Inwestycje uruchamiane na podstawie zatwierdzonych (wg wskazania władz miasta) biznesplanów m.in: docelowy zarządca, docelowe "obciążenie obiektu", model zarządzania, koszty utrzymania i inwestycji	MOSiR
	Realizacja inwestycji przez jeden wyspecjalizowany podmiot np. MOSiR	MOSiR
Przygotowanie i wdrożenie programów edukacyjnych z zakresu sportu i rekreacji		WSiT/MOSiR/WO
<b>Perspektywa rozwoju</b>		
Przystosować istniejącą bazę sportową do pełnienia funkcji rekreacyjnych		MOSiR

Wybudować nowe dzielnicowe obiekty rekreacyjne dostosowane do potrzeb mieszkańców	Stworzyć i wdrożyć program, strategię rozwoju infrastruktury rekreacyjnej w tym: dokonać diagnozy obecnego stanu infrastruktury, określić standardy wyposażenia miasta w infrastrukturę rekreacyjną, wg standardów oraz prognozy przyszłych potrzeb zaplanowanie adaptacji i/lub powstania nowych obiektów <sup>6</sup>	MOSiR
Pozyskanie kompetencji w zakresie: Programów edukacyjnych, zarządzania infrastrukturą, zarządzania inwestycjami sportowo-rekreacyjnymi	Wdrożyć program pozyskiwania kompetencji zapełnić tzw. lukę kompetencyjną	MOSiR

#### Perspektywa finansowa

Ministerstwo sportu	Program współpracy z ministerstwem sportu (przeгляд możliwych obszarów finansowania, przygotowanie projektów przez miasto, lobbng w kierunku projektów): np. orliki, białe orliki, program Rybka (baseny),	WSiR/MOSiR
---------------------	--	------------

<sup>6</sup> W Niemczech stosowane są krajowe wytyczne, które określają zasady budowy lokalnych obiektów sportowych. Wytyczne te są wykorzystywane w rozwoju infrastruktury miejskiej do promowania aktywnego stylu życia. Realizowane są serie kroków, określonych przez metodologię „Zintegrowanego planowania rozwoju sportu”, do oceny, rozwoju i wdrażania lokalnej infrastruktury na rzecz aktywności fizycznej. W fazie oceny sporządzany jest wykaz istniejących obiektów sportowych i obszarów rekreacyjnych oraz dokonywana jest ocena zapotrzebowania na obiekty sportowe i obszary rekreacyjne w oparciu o ankiety wśród ludności. Wykaz zestawiany jest następnie z zapotrzebowaniem. W fazie rozwoju wyniki fazy oceny omawiane są z zainteresowanymi stronami i lokalnymi decydentami politycznymi oraz ustanawiana jest międzysektorowa grupa planistyczna. Kolejne spotkania służą gromadzeniu i formułowaniu pomysłów w zakresie poprawy obiektów sportowych i obszarów rekreacyjnych, omawianiu i ustalaniu ważności tych pomysłów, omawianiu środków ich wdrażania, a także uzgadnianiu „katalogu działań na rzecz poprawy lokalnej infrastruktury do aktywności fizycznej”, który zostanie wdrożony. Obejmuje to podejmowanie decyzji i określanie obowiązków oraz stosowej pory wdrażania tych działań. Grupa odpowiedzialna jest za wdrożenie katalogu działań. W idealnym przypadku wdrażanie katalogu jest monitorowane przez grupę, a jego wyniki podlegają ocenie. Władze lokalne w Zjednoczonym Królestwie (Anglia) są także oceniane pod względem odsetka osób mieszkających w odległości maks. 20 minut pieszo (na obszarach miejskich) lub 20 minut jazdy (na obszarach wiejskich) od wysokiej jakości obiektów sportowych. Informacje na podstawie: „WYTYCZNE UE DOTYCZĄCE AKTYWNOŚCI FIZYCZNEJ Zalecane działania polityczne wspierające aktywność fizyczną wpływającą pozytywnie na zdrowie Czwarty projekt skonsolidowany Zatwierdzony przez Grupę Roboczą UE „Sport i Zdrowie” na zebraniu w dniu 25 września 2008 r. Bruksela, 10 października 2008 r.”

Sponsorzy	Program współpracy ze sponsorami w tym aktywne poszukiwanie sponsorów posiadających gotowe produkty (np. family cup)	MOSiR
	Przygotowanie oferty dla sponsorów: produkty typu np. imprezy masowe (biegi, rowery), infrastruktura (np.. Nośniki reklamowe przy placach zabaw, sieć rowerów miejskich) itp.	MOSiR
Środki UE	Stworzyć i wdrożyć program pozyskiwania środków UE tym: przegląd możliwych źródeł, przygotowanie i składanie wniosków	WSiR/MOSiR
	Lobbing władz miasta oraz wybranych/wskazanych organizacji w instytucjach przydzielających	Prezydent/FRS/Prezesa Klubów/Wybitni sportowcy/Media/Parlamentarzyści z Lublina
Budżet miasta	Wpisanie środków na realizację strategii do WPF w budżecie miasta	
GPPiRPA „kapslowe”	Zweryfikować kierunki wydatkowania środków, przesunąć na sfinansowanie masowych usług rekreacyjnych dla mieszkańców	WSiR/WSS
Przychody komercyjne (opłaty użytkowników)	Zaproponowanie atrakcyjnych usług rekreacyjnych odpłatnych	MOSiR/Operatorzy prywatni



## Niezbędne zasoby i budżet aby zrealizować strategię

Proponowane do uruchomienia w ramach wdrażania strategii zadania będą możliwe pod warunkiem zabezpieczenia odpowiednich zasobów. Kluczowymi zasobami są:

1. Odpowiednie działające systemowo i kompleksowo rozwiązania organizacyjne
2. Odpowiednio zmotywowani i kompetentni ludzie
3. Odpowiedniej wielkości budżet – adekwatny do planowanych do realizacji celów

### Ad. 1

Odpowiednie rozwiązania organizacyjne powinny być zapewnione poprzez strategię wspierania sportu i rekreacji. Dzięki systemowemu ujęciu najważniejszych celów strategicznych wspieranych przez realizację wyznaczonych zadań tworzy się ramy do wykorzystania pozostałych 2 kluczowych rodzajów zasobów.

### Ad. 2

W tabelach zadań znajduje się cały szereg zadań związanych z budowaniem kompetencji oraz motywacji najważniejszych ich realizatorów. Generalnie osoby uczestniczące we wdrażaniu strategii można podzielić na 2 grupy:

1. Konstruktorów i nadzorców rozwiązań strategicznych, którymi powinni być pracownicy odpowiednich komórek UM (głównie WSiT, WO) i innych organizacji jak MOSiR, FRS w Lublinie, oraz postulowani do powołania menadżerowie, branżyści odpowiedzialni za strategię dyscyplin priorytetowych
2. Wykonawców merytorycznych tj. przede wszystkim pracowników klubów (menadżerowie, trenerzy) oraz nauczycieli WF

### Ad. 3

Budżet na realizację strategii w 3 obszarach powinien być adekwatny do postawionych celów. Z uwagi na skomplikowany charakter zagadnień oraz brak danych w wielu planowanych do uruchomienia działaniach nie określono w niniejszym opracowaniu niezbędnych wielkości budżetu. Wyznaczenie optymalnego budżetu powinno być wynikiem znacznie większego zaangażowania wskazanych w tabelach zadań wykonawców a także przedstawicieli środowiska sportowego (zebrane w ramach ankiet strategicznych dane na temat pożądaných budżetów można traktować jedynie orientacyjnie).

W tym miejscu można jedynie wskazać zalecenia co do metodologii określania budżetu w 3 obszarach strategii.

Dla sportu szkolnego budżet powinien być pochodną:

1. Określonych wielkości realizacji celów np. planowanej w poszczególnych latach liczby uczniów uczestniczących w pozalekcyjnych zajęciach sportowych.
2. Oszacowania kwot niezbędnych do realizacji poszczególnych zadań, które pozwolą osiągnąć założone wielkości celów (np. co trzeba zrobić i ile będzie to kosztowało aby uzyskać planowaną

liczbę uczniów uczestniczących w pozalekcyjnych zajęciach sportowych.

Budżet na działania w zakresie rekreacji będzie pochodną:

1. Kosztów rozwoju (budowa nowych obiektów, modernizacja i adaptacja istniejących) infrastruktury rekreacyjnej
2. Kosztów prowadzenia akcji edukacyjnych mających na celu wzbudzenie potrzeb w kierunku zwiększania aktywności fizycznej wśród mieszkańców miasta

Na rys. 4 został ukazany schemat budżetowania w obszarze sportu. Ze schematu wynika, że zapotrzebowanie na niezbędne środki z budżetu miasta jest generowane w 3 punktach:

#### 1. Budżet optimum dla dyscyplin strategicznych

Optimum oznacza budżet odpowiedni do wyznaczonych – zintegrowanych z celami strategicznymi miasta – celów rozwoju danej dyscypliny. Środki z miasta powinny być przydzielane na podstawie zweryfikowanych przez ekspertów z danej dziedziny formalnych planów rozwoju (biznesplanów) dyscypliny. W planach tych powinny być uwzględnione także inne pozabudżetowe źródła środków. Pieniądze z budżetu miasta powinny być przydzielane w ostatniej kolejności po uwzględnieniu ww. środków pozabudżetowych. Wielkość niezbędnych środków można będzie określić po opracowaniu ww. biznesplanów dla wybranych dyscyplin. Budżet wsparcia (w rozłożeniu zgodnym z biznesplanem) powinien uwzględniać różne szczeble piramidy szkoleniowej. Rozliczenie przyznanych środków dokonywane jest z uwzględnieniem uzyskania zakładanych wyników sportowych (celów strategicznych dla dyscypliny w mieście). W przypadku dyscyplin strategicznych istotna jest adekwatność planowanych celów do wykładanych nakładów. W przypadku gdy w planowaniu budżetów na strategiczne dyscypliny okaże się, że ich wielkość przekracza możliwości finansowania środkami gminy to należy:

- 1) Zweryfikować cele strategiczne (postawić mniej ambitne = mniej kosztowne) bez zmniejszania liczby dyscyplin strategicznych
- 2) Zweryfikować liczbę dyscyplin strategicznych tak w aby w pozostałych utrzymać cele strategiczne

Z uwagi na fakt, że w ramach dyscyplin strategicznych realizowane jest zarówno szkolenie dzieci i młodzieży jak również rozgrywki na relatywnie wysokim poziomie to ten obszar powinien być zasilany zarówno z części budżetu miasta na sport dzieci i młodzieży (szkolenie) jak również z części budżetu na promocję miasta. W przypadku finansowania klubów ze środków na promocję działania promocyjne klubów powinny być ujęte w strategii promocji miasta.

#### 2. Budżet minimum dla pozostałych dyscyplin



Minimum oznacza środki na funkcjonowanie klubów w danej dyscyplinie ale mogą nie wystarczyć na uzyskanie wysokich wyników. Ich przyznanie nie jest uzależnione od opracowania biznesplanu i nie występuje tu zbieżność celów strategicznych rozwoju dyscypliny oraz celów strategii miasta w obszarze wspierania sportu kwalifikowanego. Wielkość tej części budżetu na wsparcie może być określana na 2 sposoby:

- 1) Na podstawie zweryfikowanych potrzeb finansowych klubów – w takim wypadku budżet jest sumą niezbędnego minimum na funkcjonowanie klubów
- 2) Na zasadzie „na ile nas stać” czyli określenie puli środków do podziału pomiędzy zainteresowanych. W takim przypadku może wystąpić sytuacja kiedy chcąc obdzielić wszystkich zainteresowanych przydział środków będzie poniżej niezbędnego minimum dla poszczególnych podmiotów. Może to spowodować zjawisko zaniżana jakości świadczonych usług na rzecz mieszkańców<sup>7</sup>. Rozwiązaniem alternatywnym jest świadome zmniejszenie liczby wspieranych dyscyplin – podmiotów sportowych tak aby przekazane im środki zapewniały odpowiednią, akceptowaną przez klientów jakość usług.

Wybierając podejście do budżetowania w ramach niestrategicznych dyscyplin sportowych miasto powinno zdecydować czy chce a jeżeli tak to w jakim stopniu kontrolować jakość usług świadczonych na rzecz mieszkańców przez podmioty wspierane miejskimi pieniędzmi. Jeśli chcemy kontrolować jakość ww. usług to musimy wcześniej określić pożądany ich standard. Poprzez planowanie ilości (np. liczby szkolnych w klubach zawodników, liczba jednostek szkoleniowych) oraz jakości usług (stan wynajmowanej bazy treningowej, kwalifikacje szkoleniowców) można wpływać na wielkość budżetu. Źródłem finansowania obszaru dyscyplin niestrategicznych powinny być głównie środki z budżetu na szkolenie z wyłączeniem środków na promocję.

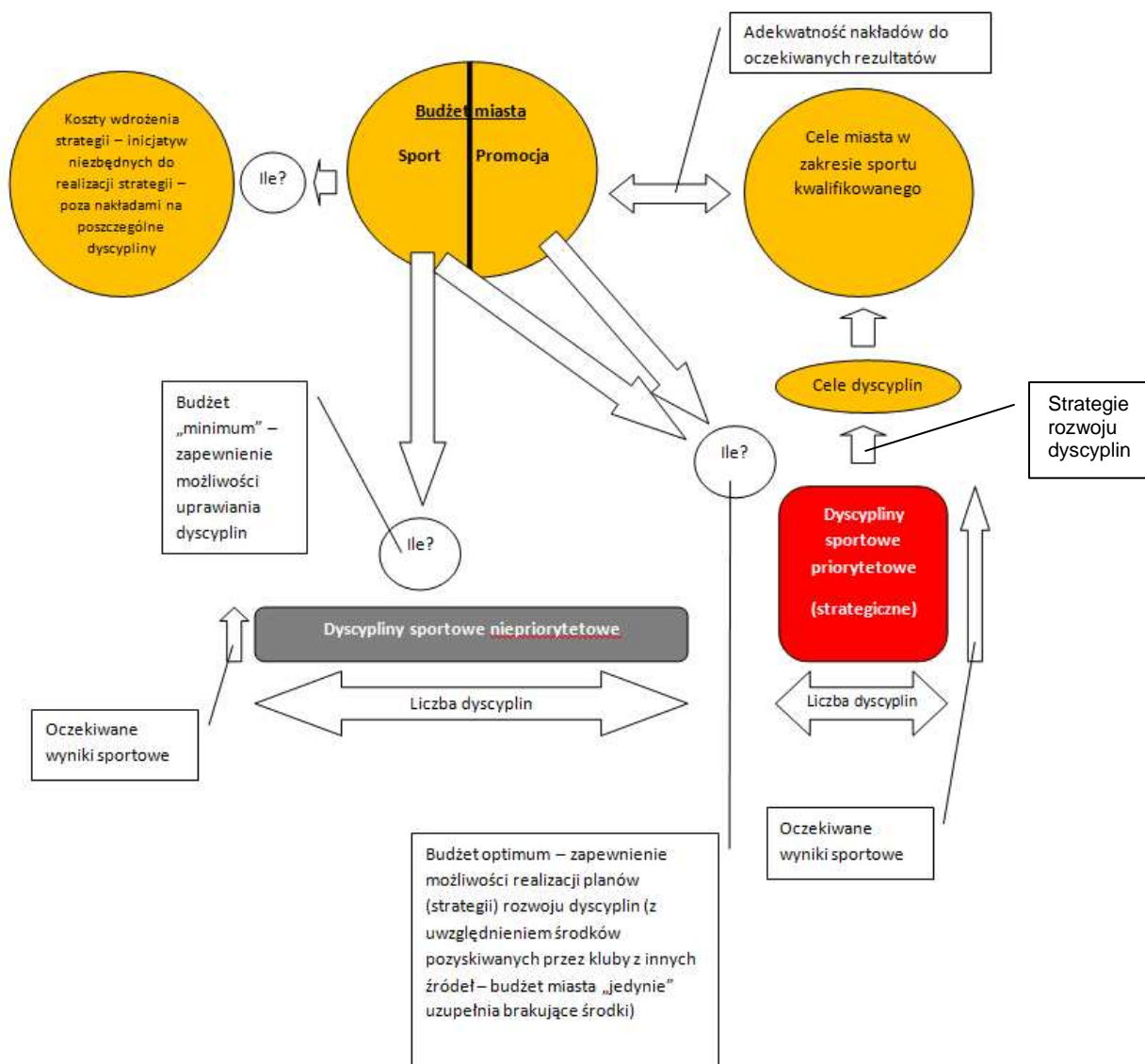
### 3. Budżet na realizację zadań niezbędnych do wdrożenia strategii

Ta część budżetu jest sumą budżetów poszczególnych zadań. Z uwagi na brak skalkulowanych budżetów dla poszczególnych zadań (oszacowanie budżetów na poszczególne zadania powinno być w gestii ich wykonawców wskazanych w tabelach zadań) trudno obecnie podać wiarygodne niezbędne kwoty. W efekcie oszacowania wartość zadań strategicznych możliwe będzie zbilansowanie poszczególnych obszarów strategii poprzez wskazanie kwot jakie powinny być przeznaczone na osiągnięcie celów strategicznych. Pozwoli to z kolei określić z jakich źródeł mogą być finansowane te zadania i stwierdzić czy te źródła będą odpowiednio wydajne. Po określeniu i podsumowaniu budżetów na zadania strategiczne powinien powstać ranking

---

<sup>7</sup> Ponieważ usługi te są przynajmniej częściowo świadczone ze środków miejskich to ich niska jakość może przekładać się na zły wizerunek miasta w oczach mieszkańców.

zadań do realizacji tak aby w prawdopodobnej sytuacji ograniczonych środków kierować do wykonania w pierwszej kolejności najważniejsze.



Rys. 4 Schemat budżetowania w obszarze sportu kwalifikowanego

## Propozycja systemu zarządzania i kontroli wdrażania strategii

Dzięki ujętym w formie map strategii, opisanym miernikami celom oraz tabelom zadań z przypisanymi do nich wykonawcami nadzór nad realizacją strategii - po uruchomieniu wdrożenia – nie powinien przysparzać trudności. Jednak dla jeszcze większej spójności wszystkich działań powinien być wyznaczony jeden podmiot nadzorujący realizację zadań we wszystkich obszarach. Podmiotem takim może być wydział „branżowy” UM Lublin lub inna komórka wskazana przez Prezydenta. Może to być także np. powołany pełnomocnik ds. strategii.

Rolą jednostki nadzorującej i koordynującej wdrażanie strategii powinny być przede wszystkim cykliczne min. raz na kwartał przeglądy strategiczne stopnia realizacji celów oraz zadań przez poszczególnych wykonawców. Min. raz w roku powinno być dokonywane podsumowanie realizacji strategii, którego wnioski powinny być skorelowane z opracowywaniem budżetu miasta na rok następny (optymalny termin to lipiec każdego roku). W zależności od wniosków z przeglądów jednostka nadzorująca powinna wskazywać ew. działania korygujące przebieg wdrożenia strategii.

## Rola najważniejszych uczestników w procesie strategii

W ramach systemu współpracy pomiędzy związkami sportowymi, najważniejszymi klubami a gminą w zakresie uzgadniania strategii rozwoju i wsparcia dla poszczególnych dyscyplin i najważniejszych klubów należy wymienić następujące zadania dla poszczególnych podmiotów:

### 1. Zadania Miasta:

- stymulowanie rozwoju podstawy piramid szkoleniowych
- współfinansowanie poszczególnych stopni piramid
- weryfikacja i kontrola wydatkowanych środków finansowych
- kontrola efektywności poszczególnych szczebli piramid
- regulowanie funkcjonowania poszczególnych dyscyplin sportowych poprzez funkcjonowanie odpowiedniego prawa miejscowego w tym systemie wsparcia finansowego
- rozwój infrastruktury sportowej
- współpraca ze szkołami

### 2. Zadania Okręgowych Związków Sportowych:

- stworzenie systemu rozgrywek
- inspirowanie i organizacja systemu szkoleń, kursów dla trenerów, instruktorów, menedżerów
- koordynacja i podejmowanie działań mających na celu utrzymanie stabilności piramidy szkoleniowej
- pozyskiwanie środków finansowych na działalność piramid szkoleniowych
- szeroko rozumiany lobbing na rzecz sportu lokalnego
- pomoc przy tworzeniu klas sportowych

### 3. Zadania Klubów

- prowadzenie szkolenia na wszystkich szczeblach piramidy
- udział w systemie współzawodnictwa sportowego organizowanego przez związki sportowe
- budowanie więzi ze społecznością lokalną
- promowanie danej dyscypliny sportu wśród miejscowego kręgu odbiorców
- szeroko pojęta współpraca ze szkołami
- podnoszenie kompetencji trenerskich i menedżerskich
- lobbing na rzecz danej dyscypliny sportu
- pielęgnowanie tradycji

### 4. Zadania Fundacji Rozwoju Sportu w Lublinie

- pozyskiwanie środków na rozwój sportu w mieście
- koordynowanie działań klubów z terenu miasta w stosunku do mecenasów i sponsorów
- zatrudnianie menadżerów odpowiedzialnych za wypracowanie (wspólnie ze związkami oraz czołowymi klubami) a następnie skuteczne wdrażanie strategii rozwoju dyscyplin strategicznych

### 5. Zadania MOSiR

- udostępnianie na ustalonych z miastem i klubami zasadach obiektów sportowych
- zarządzanie miejską infrastrukturą sportową i rekreacyjną (w przyszłości także wg ustalonych z miastem i szkołami zasad także przyszkolną)
- opracowywanie strategii rozwoju miejskiej infrastruktury sportowo-rekreacyjnej a po jej zatwierdzeniu realizacja inwestycji obiektów sportowych i rekreacyjnych w mieście
- rozwój usług rekreacyjnych w mieście

System współpracy pomiędzy związkami sportowymi, najważniejszymi klubami a gminą powinien być spójny z ogólnie przyjętą strategią rozwoju miasta w określonej perspektywie czasu. Założenia i wytyczne strategii rozwoju sportu powinny być nierozzerwalnie związane z planami budowy wizerunku miasta jako miejsca w którym działa i funkcjonuje szeroko pojęta kultura fizyczna. To właśnie szeroko rozumiane pojęcie kultury fizycznej ma kojarzyć się z naszym miastem jako pewien atrybut i wyznacznik charakterystyczny dla naszego rejonu.

## Słownik pojęć

**Aktywność fizyczna** jest zazwyczaj definiowana jako „dowolna forma ruchu ciała spowodowana skurczami mięśni, przy którym wydatek energii przekracza poziomy energii spoczynkowej”<sup>8</sup>

**Analiza SWOT** jest jedną z podstawowych metod analizy strategicznej. Nazwa metody jest akronimem angielskich słów strengths (mocne strony), weaknesses (słabe strony), opportunities (szanse potencjalne lub zaistniałe w otoczeniu), threats (zagrożenia prawdopodobne lub istniejące w otoczeniu)<sup>9</sup>.

**Kultura fizyczna** - wiedza, wartości, zwyczaje, działania podejmowane dla zapewnienia rozwoju psychofizycznego, wychowania, doskonalenia uzdolnień i sprawności fizycznej człowieka, a także dla zachowania oraz przywracania jego zdrowia. Sport oznacza wszelkie formy aktywności fizycznej, które poprzez uczestnictwo doraźne lub zorganizowane, stawiają sobie za cel wypracowanie lub poprawienie kondycji fizycznej i psychicznej, rozwój stosunków społecznych lub osiągnięcie wyników sportowych na wszelkich poziomach<sup>10</sup>

**Misja organizacji** – w najprostszym ujęciu odpowiada na pytanie „Po co istniejemy, jaki jest sens naszego istnienia?”

**Rekreacja** [łac.], różnorodne formy działalności podejmowane poza obowiązkami zaw., społ., domowymi i nauką dla odpoczynku, rozrywki i rozwoju własnych zainteresowań<sup>11</sup>

**Rekreacja ruchowa** - forma aktywności fizycznej, podejmowana dla wypoczynku i odnowy sił psychofizycznych.

**Strategia** - to proces, w wyniku którego podejmowane są decyzje i działania mające na celu formułowanie długookresowych celów i zamierzeń organizacji, a także dokonywanie wyboru zasobów i środków realizacji tych celów oraz sposobów postępowania zapewniających przedsiębiorstwu warunki harmonijnego rozwoju<sup>12</sup>

**Strategiczna karta wyników** – to koncepcja zarządzania, która opisuje i precyzuje jakie parametry powinny być mierzone w organizacji aby kierownictwo mogło jak najlepiej ocenić jej efektywność w realizowaniu strategii oraz adekwatność samej strategii. Strategiczna karta wyników prezentuje cele firmy w postaci mapy ich wzajemnych powiązań przyczynowo – skutkowych oraz mierników wyróżnionych w czterech perspektywach: klienta, procesów wewnętrznych, rozwoju i finansów<sup>13</sup>.

**Sportem** są wszelkie formy aktywności fizycznej, które przez uczestnictwo doraźne lub zorganizowane wpływają na wypracowanie lub poprawienie kondycji fizycznej i psychicznej, rozwój stosunków społecznych lub osiągnięcie wyników sportowych na wszelkich

---

<sup>8</sup> WYTYCZNE UE DOTYCZĄCE AKTYWNOŚCI FIZYCZNEJ Zalecane działania polityczne wspierające aktywność fizyczną wpływającą pozytywnie na zdrowie Czwarty projekt skonsolidowany Zatwierdzony przez Grupę Roboczą UE „Sport i Zdrowie” na zebraniu w dniu 25 września 2008 r. Bruksela, 10 października 2008 r.

<sup>9</sup> encyklopedia zarządzania <http://mfiles.pl/pl>

<sup>10</sup> Europejska Karta Sportu

<sup>11</sup> [WWW.encyklopedia.pwn.pl](http://WWW.encyklopedia.pwn.pl)

<sup>12</sup> Z. Drążek, B. Niemcynowicz, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE Warszawa 2003

<sup>13</sup> Piotr Szykiewicz, Balanced Scorecard - pomiar który motywuje Przewodnik wdrożenia, Akademia Zarządzania

poziomach. Sport wraz z wychowaniem fizycznym i rehabilitacją ruchową składają się na kulturę fizyczną<sup>14</sup>.

**Sport** - z założenia pokojowe współzawodnictwo, którego istotę stanowi indywidualna bądź zespołowa rywalizacja (wg określonych reguł) prowadzona zgodnie z zasadami [fair play](#) oraz dążenie do osiągania jak najlepszych wyników, podejmowane także m.in. w celu rekreacji i doskonalenia własnych cech fiz.; wyraża się przez ćwiczenia i gry uprawiane wg określonych zasad; sprzyja zachowaniu zdrowia oraz rozwija cechy osobowości, m.in.: wytrwałość, silną wolę, zdyscyplinowanie, poczucie solidarności i koleżeństwa.<sup>15</sup>

**Sport kwalifikowany** - forma aktywności człowieka związana z uczestnictwem we współzawodnictwie sportowym, organizowanym lub prowadzonym w określonej dyscyplinie sportu przez polski związek sportowy lub podmioty działające z jego upoważnienia

**Sport szkolny** - wszystkie aktywności podejmowane przez dzieci i młodzież w ramach zajęć lekcyjnych i pozalekcyjnych (np. 4 godzina WF) i zajęcia dodatkowe prowadzone na bazie szkolnych obiektów sportowych lub obiektów pozaszkolnych ale organizowane przez szkoły.

**Sport powszechny** - forma aktywności człowieka związana z uczestnictwem w indywidualnej lub zbiorowej rywalizacji osób, organizowanej lub prowadzonej w określonej dyscyplinie sportu przez inne organizacje niż polski związek sportowy lub podmioty działające z jego upoważnienia, podejmowana dla zabawy, zadowolenia, kształtowania i utrzymania zdrowia

Sport rekreacyjny (masowy) jest formą czynnego wypoczynku służącą odprężeniu po pracy, regeneracji sił, utrzymaniu sprawności fiz. i dobrego stanu zdrowia, jednocześnie zachowuje element współzawodnictwa, który jest ważnym czynnikiem motywującym<sup>16</sup>.

**Sport niepełnosprawnych** (inwalidów) jest formą aktywności ruchowej podnoszącą sprawność fiz. osób niepełnosprawnych; stanowi ważny element rehabilitacji<sup>17</sup>

**Współzawodnictwo sportowe** - indywidualna lub zbiorowa rywalizacja osób zmierzających, zwłaszcza w trakcie zawodów sportowych, do pokonania czasu, przestrzeni, przeszkód lub przeciwnika oraz uzyskania właściwych dla danej dyscypliny sportu rezultatów

**Wychowanie fizyczne** - proces kształtujący harmonijny rozwój psychofizyczny dzieci i młodzieży

**Zawodnik** - osoba uprawiająca określoną dyscyplinę sportu, posiadająca – w przypadku sportu kwalifikowanego - licencję zawodnika uprawiającą do uczestnictwa we współzawodnictwie sportowym;

---

<sup>14</sup> USTAWA z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie

<sup>15</sup> WWW.encyklopedia.pwn.pl

<sup>16</sup> WWW.encyklopedia.pwn.pl

<sup>17</sup> WWW.encyklopedia.pwn.pl