

**STRATEGIA ROZWOJU TENISA
W POLSCE
„PZT 2024”
NA LATA 2019-2024**



Opracowana przez

Polski Związek Tenisowy

Warszawa, 7 listopada 2018

Tenis to sport od lat pięciu do... stu pięciu

I. Wstęp



„Strategia rozwoju tenisa w Polsce na lata 2019–2024” została przygotowana przede wszystkim z myślą o tym, aby zaspokoić rosnącą potrzebę profesjonalizacji zarządzania w polskich związkach sportowych. Jej podstawowe elementy to: zaprezentowanie obecnej sytuacji, z jaką mamy do czynienia na rynku tenisowym

(zarówno w obszarze zewnętrznym jak i wewnętrznym) oraz zdefiniowanie najważniejszych celów na kolejne lata.

Strategię Polskiego Związku Tenisowego opracowano w zgodzie z najważniejszymi dokumentami nakreślającymi kierunki rozwoju sportu w Polsce i w Europie, m.in. „Program Rozwoju Sportu 2020” i „Biała Księga Sportu dla Unii Europejskiej”. Przy pracy nad dokumentem bardzo istotną rolę odgrywały też materiały strategiczne przedstawione przez Międzynarodową Federację Tenisową, m.in. „ITF 2024 Strategy”. Strategia została przygotowana zgodnie z wytycznymi „Kodeksu Dobrego Zarządzania dla Polskich Związków Sportowych” opracowanego przez Ministerstwo Sportu i Turystyki.

Unikalne miejsce w „Strategii...” zajmuje przygotowanie obchodów 100 lat istnienia PZT, powołanego do życia w 1921 roku. Chcemy przy tej okazji dokładnie przypomnieć najpiękniejsze karty z historii polskiego tenisa i jego postaci, ale również z nowoczesnym impetem wejść w drugie stulecie działania.

Wierzymy, że opracowany dokument pozwoli na otwarcie nowego rozdziału w historii naszego sportu i pozwoli poprowadzić PZT ku realizacji założonych celów.

Dlaczego tenis

- To masowy sport globalny – na całym świecie uprawia go kilkaset milionów ludzi. Tak jak narciarstwo, żeglarstwo, kolarstwo, pływanie czy lekka atletyka należy do ścisłej czołówki najważniejszych pod wszelkim względami (społecznym, marketingowym, propagandowym itd.) sportów indywidualnych na świecie.
- Jest sportem dla wszystkich, poczynając od 4-5 roku życia, a kończąc na jego pięknej, złotej jesieni... Dzięki umiejętności gry w tenisa, dostępności do infrastruktury, atrakcyjnym systemom

szkolenia i rywalizacji coraz więcej Polaków może wypełniać określone przez Światową Organizację Zdrowia normy aktywności fizycznej (co najmniej 150 minut w tygodniu wysiłku umiarkowanego lub 75 minut wysiłku intensywnego dla osób dorosłych oraz co najmniej 60 minut dziennie dla dzieci).

- Tenis nie jest związany z żadnym poważnym zagrożeniem zdrowia czy życia. Wręcz przeciwnie – przy jego systematycznym uprawianiu znacznie zwiększa się dotlenienie mięśnia sercowego, obniża poziom cholesterolu we krwi i jej ciśnienie, zwiększa się pojemność serca i płuc. Aktywność tenisowa pomaga w walce z nadwagą i łagodzi napięcie psychiczne. Można odreagować stres, co ma kapitalne znaczenie dla naszego zdrowia i dobrostanu. Kształtuje również koordynację ruchów czy szybkość reakcji, czyli elementy przygotowania fizycznego, które mogą się przydać w życiu codziennym. Uczy samodzielności i daje poczucie niezależności. Kojarzy się też z pewnym stylem życia, w którym higiena ciała i umysłu oraz kultura odgrywają pierwszoplanową rolę. To przede wszystkim gra fair („biały sport dżentelmenów”), co sprzyja kształtowaniu się pozytywnych postaw społecznych i eliminowaniu negatywnych zachowań.
- Po wprowadzeniu do Polski ogólnoswiatowych programów edukacyjnych, w tenisa można grać wszędzie (na szkolnych salach i boiskach, wszelkich przestrzeniach miejskich) – wystarczy tylko odpowiedni sprzęt. Nowa filozofia szkolenia sprawia, że tenis to gra łatwa do nauczenia, atrakcyjna i kolorowa. Rosnąca liczba obiektów i pełna gama sprzętu w różnych cenach sprawiają, że jest sportem dostępnym dla coraz szerszej grupy osób o zróżnicowanych dochodach. Dzięki wprowadzeniu w Polsce tenisa w bezpłatne przestrzenie – na boiska i do szkół – dostęp do dyscypliny uzyskały dziesiątki tysięcy dzieci.
- Fenomenem tenisa jest fakt, że różnica pokoleń czy płci nie ma praktycznie większego znaczenia. Grać mogą ze sobą nie tylko ojciec i syn, ale i dziadek z wnuczką czy wnuczkiem. Tenis może być zatem świetnym narzędziem do budowania solidarności międzypokoleniowej. Ponadto grający sam reguluje poziom intensywności; jest miejsce dla osób o biegunowo zróżnicowanych umiejętnościach i aspiracjach.
- W ostatniej dekadzie nasi reprezentanci odnosili największe sukcesy sportowe w historii dyscypliny. Liczne zwycięstwa i tytuły: Agnieszki Radwańskiej, Alicji Rosolskiej, Klaudii Jans-Ignacik, Magdy Linette, Magdy Fręch i Igi Świątek czy Łukasza Kubota, Mariusza Fyrstenberga, Marcina Matkowskiego, Jerzego Janowicza, Michała Przysiężnego, Huberta Hurkacza i Kamila Majchrzaka sprawiły, że stali się oni sportowymi idolami młodego pokolenia Polaków. Biorąc wymienionych za wzór, coraz więcej dzieci i młodzieży garnie się do tenisa. Bo jego wyczynowe uprawianie to szansa na sławę, dobrobyt, zwiedzenie świata, poznanie nowych przyjaciół, zdobycie dobrego zawodu, a nawet choćby „tylko” nauczenie się języków obcych.

O Polskim Związku Tenisowym

Polski Związek Tenisowy (PZT) jest ogólnokrajowym stowarzyszeniem sportowym działającym na terenie Rzeczypospolitej Polskiej – organizacją przewodzącą rozgrywkom tenisowym w kraju, a także jedynym prawnym reprezentantem naszego tenisa (we wszystkich kategoriach wiekowych) zagranicą.

Założony został 27 sierpnia 1921 r. w Poznaniu pod nazwą Polski Związek Lawn Tenisowy (PZLT). W tym samym roku odbyły się pierwsze mistrzostwa Polski. Debiutem na arenie międzynarodowej był udział męskiej reprezentacji kraju w Pucharze Davisa (nieoficjalne drużynowe mistrzostwa świata) w roku 1925. W kobiecym odpowiedniku, rozgrywanym od 1963 r. Pucharze Federacji, polskie tenisistki startują od roku 1966. Pierwsze drużynowe mistrzostwa kraju zorganizowano w 1927 r., natomiast międzynarodowe mistrzostwa Polski – w 1931.

Po II wojnie światowej Polski Związek Tenisowy reaktywowano w sierpniu 1945 r. (z nazwy usunięto archaiczne słowo „Lawn”), a już we wrześniu odbyły się 19. Narodowe Mistrzostwa Polski. Związek zgłosił też członkostwo do światowej ILTF (obecnie ITF – Międzynarodowa Federacja Tenisowa; PZT należy także do federacji kontynentalnej – Tennis Europe). Od 1950 roku rozgrywa się mistrzostw kraju w kolejnej kategorii – halowej. W latach 1950–56 działalność PZT zawieszono, a jego agendy przejęła Sekcja Tenisowa Głównego Komitetu Kultury Fizycznej. W marcu 1957 związek ponownie reaktywowano.

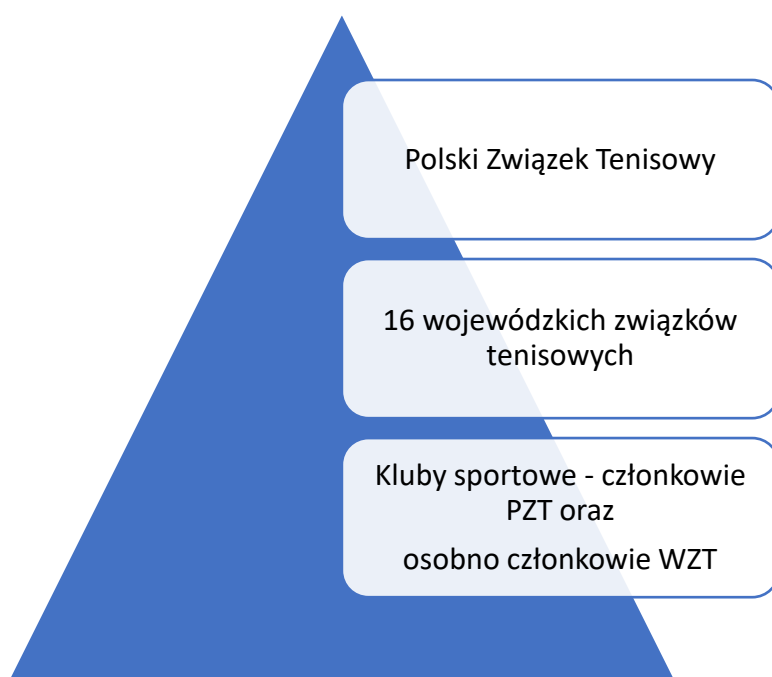
Specyfika dyscypliny – brak seniorskich rozgrywek o mistrzostwo świata czy Europy – sprawia, że związek stosunkowo rzadko ma możliwość wystawiania narodowych reprezentacji w najbardziej prestiżowej kategorii wiekowej. Od czasu gdy tenis jest dyscypliną olimpijską (1988), nasi gracze regularnie startują w igrzyskach, ale medalu zdobyć się jeszcze nie udało. W corocznych rozgrywkach drużynowych o randze nieoficjalnych MŚ (Puchar Federacji i Puchar Davisa) reprezentacje Polski grają obecnie (2019) na bezpośrednim zapleczu elity (16 najlepszych drużyn świata). Natomiast w kategoriach młodzieżowych wyselekcjonowani przez PZT reprezentanci naszego kraju wielokrotnie zajmowali miejsca na podium ME i MŚ, z najwyższym stopniem włącznie.

II. Diagnoza obecnej sytuacji

Struktura organizacji tenisa w Polsce

Zgodnie z systemem organizacji sportu w Polsce oraz regulacjami prawnymi w tym obszarze w każdym sporcie może być utworzony tylko jeden związek sportowy. Takim związkiem w obszarze tenisa jest Polski Związek Tenisowy. Działalność Polskiego Związku Tenisowego jest wspierana przez 16 wojewódzkich związków tenisowych. Kluby sportowe są członkami jednej (na poziomie regionalnym) i drugiej (na poziomie ogólnopolskim) organizacji.

Rysunek 1. Struktura organizacji tenisa w Polsce.



Źródło: Opracowanie własne.

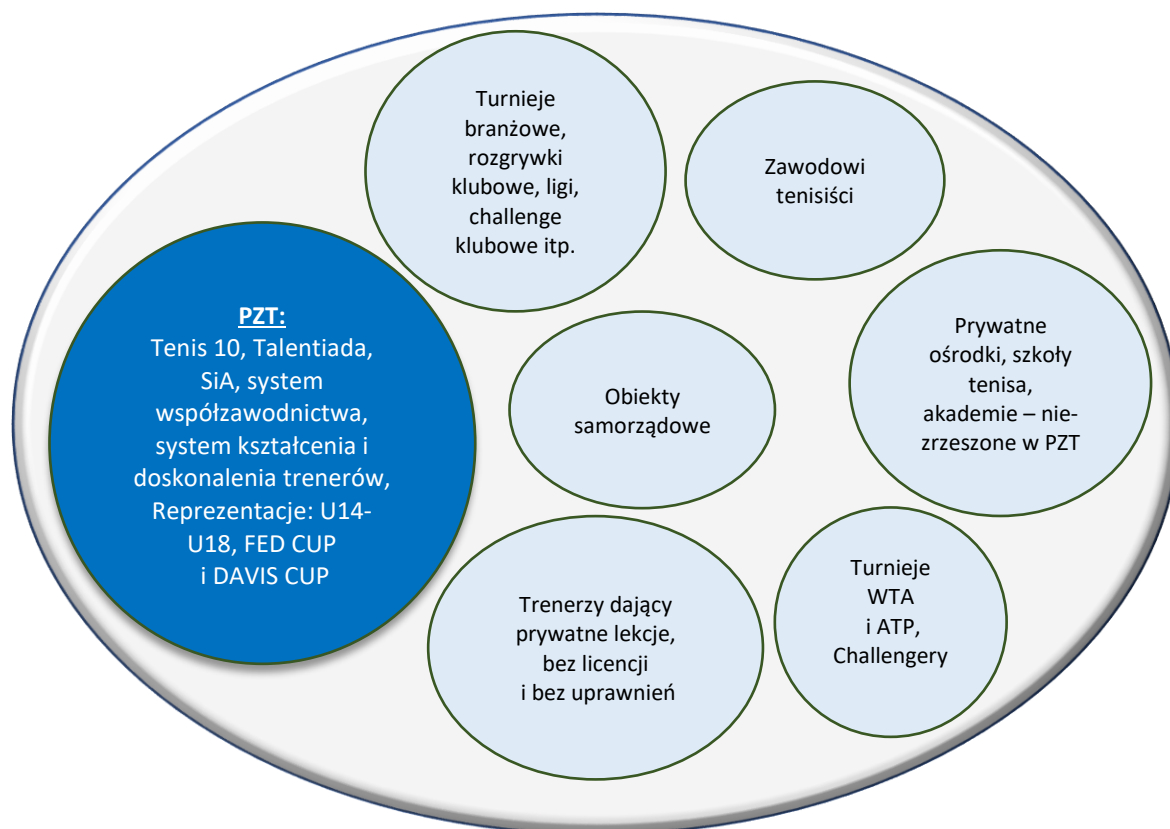
Analizując powyższą tabelę należy zwrócić uwagę na fakt, że kluby tenisowe są członkami zwyczajnymi zarówno PZT jak i Wojewódzkich Związków Tenisowych. Aby zostać członkiem PZT, w świetle brzmienia aktualnego statutu klub musi uzyskać rekomendację odpowiedniego Wojewódzkiego Związku. Może się jednak zdarzyć sytuacja, że klub zostaje bezpośrednio członkiem Polskiego Związku Tenisowego (np. w przypadku gdy funkcjonowanie danego WZT, z jakiegoś powodu jest niemożliwe) i odwrotnie, gdy dany klub jest jedynie członkiem WZT a nie jest członkiem PZT. Dodatkowym problemem jest brak aktualnych statutów wielu wojewódzkich związków. Rodzi to szereg komplikacji prawnych zwłaszcza w systemie wyborczym i wskazuje na pilną konieczność dostosowania i ujednolicenia wszystkich aktów prawnych regulujących funkcjonowanie PZT i WZT.

Polski Związek Tenisowy a rynek tenisa w Polsce:

Na dzień sporządzania dokumentu należy podkreślić, że Polski Związek Tenisowy zarządza jedynie częścią rynku tenisowego w kraju. Poza strukturami PZT pozostają:

- Zawodowi tenisiści występujący w cyklu ATP i WTA (poza ich występami w reprezentacji Polski na Igrzyska Olimpijskie, Mecze Pucharu Davisa oraz Pucharu Federacji)
- Turnieje branżowe, rozgrywki klubowe, ligi klubowe
- Prywatne ośrodki, szkoły tenisa, akademie
- Obiekty samorządowe
- Zawodowe turnieje WTA, ATP, ATP Challenger,
- Trenerzy bez licencji PZT

Rysunek 2. PZT a rynek tenisa w Polsce



Źródło: opracowanie własne.

W strukturach PZT jest (październik 2018):

- 6322 członków (licencji zawodniczych, T10, SiA)
- 283 klubów - członkowie PZT
- 235 licencjonowanych klubów
- 666 licencjonowanych trenerów, instruktorów i animatorów

W Polsce jest:

- 250 000 - 500 000 grających*
- 1000** klubów/ośrodków
- ok. 3000 osób wykonujących zawód trenera i instruktora
- ?* osób prowadzących szkolenie bez uprawnień

* dane szacunkowe

**dane w trakcie weryfikacji

Opis aktualnej sytuacji organizacyjnej Polskiego Związku Tenisowego (*Uwaga: na dzień 1 grudnia planowane jest Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Delegatów PZT w celu zatwierdzenia zmian statutowych. Po ich zatwierdzeniu poniższa część ulegnie aktualizacji*)

Najwyższą władzą Polskiego Związku Tenisowego jest Walne Zgromadzenie Delegatów, która raz na cztery lata dokonuje wyboru nowych władz (Zarząd, Komisja Rewizyjna). Delegaci wybrani na Walnych Zebraniach w Wojewódzkich Związkach Tenisowych według poniższych zasad:

- a) wybiera się 100 delegatów w skali ogólnokrajowej, w liczbie dla każdego WZT wynikającej z proporcji punktów uzyskanych przez dane województwo w opracowanym i uchwalonym przez Zarząd PZT systemie klasyfikacji klubów w stosunku do globalnej liczby punktów w tej klasyfikacji w ciągu ostatnich trzech lat poprzedzających Walne Zgromadzenie. Przy wyliczaniu poszczególnych mandatów w oparciu o punkty przyjmuje się zasadę zaokrąglania punktów od 0,5 i powyżej do jednego mandatu więcej, a poniżej 0,5 jednego mandatu mniej.
- b) jeżeli w wyniku podziału mandatów na poszczególne Wojewódzkie Związki Tenisowe zgodnie z pkt. a, będzie WZT, który nie uzyska mandatu, to Zarząd PZT przyzna takiemu WZT dodatkowo jeden mandat na Walne Zgromadzenie Delegatów Związku.
- c) WZT przy rozdziale mandatów na delegatów na Walne Zgromadzenie PZT winny kierować się zasadą uwzględniającą punkty zdobyte przez poszczególne kluby w klasyfikacji PZT.

ROZKŁAD MANDATÓW – WALNE ZGROMADZENIE DELEGATÓW PZT Z DNIA 20.05.2017
(WZD Sprawozdawczo Wyborcze)

Pozycja	Województwo	Punkty w latach			Razem punktów	Mandaty (%)	Mandaty
		2014	2015	2016			liczba
1.	Mazowieckie	3324,27	3532,84	3582,60	10439,68	23,12%	23
2.	Wielkopolskie	2158,76	2439,52	2927,44	7525,72	16,66%	17
3.	Śląskie	1812,12	2049,88	2321,44	6183,44	13,69%	14
4.	Dolnośląskie	1868,16	873,20	1126,40	3867,76	8,56%	9
5.	Zachodniopomorskie	750,56	1101,36	871,28	2723,20	6,03%	6
6.	Małopolskie	936,64	971,52	772,72	2680,88	5,94%	6
7.	Łódzkie	996,48	846,96	804,08	2647,52	5,86%	6
8.	Kujawsko-Pomorskie	843,16	990,64	728,12	2561,92	5,67%	6

9.	Pomorskie	698,52	759,92	723,92	2182,36	4,83%	5
10.	Warmińsko-Mazurskie	304,52	398,36	491,96	1194,84	2,65%	3
11.	Lubuskie	327,16	333,40	357,60	1018,16	2,25%	2
12.	Lubelskie	221,52	214,36	302,36	738,24	1,63%	2
13.	Świętokrzyskie	321,16	222,28	137,48	680,92	1,50%	2
14.	Podkarpackie	140,16	143,84	182,48	466,48	1,03%	1
15.	Podlaskie	56,20	82,76	108,08	190,84	0,42%	1
16.	Opolskie	58,36	0,00	0,00	58,36	0,13%	1
		14761,55	14960,84	15437,96	45160,32	99,97%	104

Komisja Rewizyjna: 5-cio osobowa: Przewodniczący, Z-ca Przewodniczącego, Sekretarz, Członkowie

Zarząd - 9-cio osobowy: Prezes, Wiceprezes ds. Organizacyjnych, Wiceprezes ds. Sportowych, Wiceprezes ds. Rozwoju i Współpracy z Wojewódzkimi Związkami Tenisowymi, Sekretarz Generalny, Skarbnik, Członkowie

Biuro – 4 pracowników etatowych + 5 kontraktowych, 3 na umowy zlecenia lub umowy o współpracę (stan na dzień 31.10.2018).

Polityka oparta na liczbach – statystyki

Szczegółowe dane liczbowe, zgodnie z wytycznymi Unii Europejskiej związanych ze stosowaniem polityki opartej na faktach, prezentujemy poniżej.

(stan na 31 października 2018) łącznie i z podziałem na województwa

łącznie:

1. Liczba licencjonowanych zawodników – U 12-U 18 - **1852**
2. Liczba licencjonowanych zawodników – kobiety i mężczyźni - **268**
3. Liczba licencjonowanych dzieci w programie Tenis 10 – **3121**
4. Liczba licencjonowanych zawodników SiA - **1044**
5. Liczba licencjonowanych klubów - **235**
6. Liczba licencjonowanych trenerów - **666**
7. Liczba licencjonowanych zawodników TNW - **37**

8. Liczba licencjonowanych sędziów - **182**
9. Liczba licencjonowanych dyrektorów turniejów – **70**
10. Liczba kortów tenisowych:
 - korty kryte – 2043
 - korty odkryte - 5416

Z podziałem na województwa:

1. Liczba licencjonowanych zawodników – U 12-U 18 – **1852**

Lp.	Województwo	Liczba licencji
1.	Mazowieckie	391
2.	Wielkopolskie	214
3.	Śląskie	212
4.	Dolnośląskie	193
5.	Zachodniopomorskie	106
6.	Małopolskie	105
7.	Łódzkie	127
8.	Kujawsko-Pomorskie	93
9.	Pomorskie	119
10.	Warmińsko-Mazurskie	58
11.	Lubuskie	42
12.	Lubelskie	61
13.	Świętokrzyskie	33
14.	Podkarpackie	63
15.	Podlaskie	28
16.	Opolskie	2
17.	Obcokrajowiec	5

2. Liczba licencjonowanych zawodników – kobiety i mężczyźni – **268**

Lp.	Województwo	Liczba licencji
1.	Mazowieckie	55
2.	Wielkopolskie	35
3.	Śląskie	40
4.	Dolnośląskie	24

5.	Zachodniopomorskie	13
6.	Małopolskie	8
7.	Łódzkie	18
8.	Kujawsko-Pomorskie	6
9.	Pomorskie	7
10.	Warmińsko-Mazurskie	4
11.	Lubuskie	8
12.	Lubelskie	8
13.	Świętokrzyskie	5
14.	Podkarpackie	3
15.	Podlaskie	4
16.	Opolskie	3

3. Liczba licencjonowanych dzieci w programie Tenis 10 – **3121**

Lp.	Województwo	Liczba licencji
1.	Mazowieckie	802
2.	Wielkopolskie	436
3.	Śląskie	336
4.	Dolnośląskie	207
5.	Zachodniopomorskie	80
6.	Małopolskie	454
7.	Łódzkie	97
8.	Kujawsko-Pomorskie	161
9.	Pomorskie	79
10.	Warmińsko-Mazurskie	62
11.	Lubuskie	78
12.	Lubelskie	113
13.	Świętokrzyskie	45
14.	Podkarpackie	58
15.	Podlaskie	29
16.	Opolskie	16
17.	Obcokrajowiec	14
18.	Nieokreślone	54

4. Liczba licencjonowanych klubów – 235

Lp.	Województwo	Liczba licencji
1.	Mazowieckie	46
2.	Wielkopolskie	22
3.	Śląskie	24
4.	Dolnośląskie	27
5.	Zachodniopomorskie	10
6.	Małopolskie	16
7.	Łódzkie	20
8.	Kujawsko-Pomorskie	14
9.	Pomorskie	9
10.	Warmińsko-Mazurskie	9
11.	Lubuskie	8
12.	Lubelskie	10
13.	Świętokrzyskie	4
14.	Podkarpackie	8
15.	Podlaskie	3
16.	Opolskie	6

5. Liczba licencjonowanych trenerów – 666

Lp.	Województwo	Liczba licencji
1.	Mazowieckie	147
2.	Wielkopolskie	74
3.	Śląskie	73
4.	Dolnośląskie	49
5.	Zachodniopomorskie	30
6.	Małopolskie	50
7.	Łódzkie	50
8.	Kujawsko-Pomorskie	30
9.	Pomorskie	41
10.	Warmińsko-Mazurskie	19
11.	Lubuskie	18

12.	Lubelskie	21
13.	Świętokrzyskie	9
14.	Podkarpackie	31
15.	Podlaskie	6
16.	Opolskie	9
17.	Obcokrajowiec	9

6. Liczba licencjonowanych zawodników TNW – 37

Lp.	Województwo	Liczba licencji
1.	Mazowieckie	10
2.	Wielkopolskie	7
3.	Śląskie	0
4.	Dolnośląskie	6
5.	Zachodniopomorskie	5
6.	Małopolskie	0
7.	łódzkie	2
8.	Kujawsko-Pomorskie	0
9.	Pomorskie	0
10.	Warmińsko-Mazurskie	1
11.	Lubuskie	3
12.	Lubelskie	0
13.	Świętokrzyskie	0
14.	Podkarpackie	0
15.	Podlaskie	3
16.	Opolskie	0

7. Liczba licencjonowanych sędziów - 182

Lp.	Województwo	Liczba licencji
1.	Mazowieckie	46
2.	Wielkopolskie	27
3.	Śląskie	19
4.	Dolnośląskie	16

5.	Zachodniopomorskie	15
6.	Małopolskie	9
7.	Łódzkie	10
8.	Kujawsko-Pomorskie	4
9.	Pomorskie	14
10.	Warmińsko-Mazurskie	3
11.	Lubuskie	1
12.	Lubelskie	9
13.	Świętokrzyskie	2
14.	Podkarpackie	2
15.	Podlaskie	1
16.	Opolskie	4

8. Liczba kortów/obiektów tenisowych z podziałem na województwa.

Korty całoroczne (kryte)

Korty kryte						
	Stała hala tenisowa	Hala wielofunk. z kortem	Hala namiotowa	Balon		Korty kryte suma
				Cały rok	Sezon	
Podkarpackie	12	42	21	1	7	83
Lubelskie	2	57	14	0	0	73
Podlaskie	0	41	6	0	4	51
Warmińsko-Mazurskie	3	52	11	0	6	72
Mazowieckie	49	121	133	16	121	440
Małopolskie	21	62	6	7	17	113
Śląskie	43	97	31	13	21	205
Łódzkie	13	93	10	0	17	133
Świętokrzyskie	8	33	3	0	0	44
Wielkopolskie	26	129	69	1	17	242
Pomorskie	11	66	44	3	3	127
Opolskie	7	42	4	0	2	55
Dolnośląskie	20	103	17	0	26	166

Kujawsko-Pomorskie	12	42	21	0	3	78
Lubuskie	4	45	3	0	5	57
Zachodniopomorskie	8	64	20	0	12	104
	239	1089	413	41	261	2043

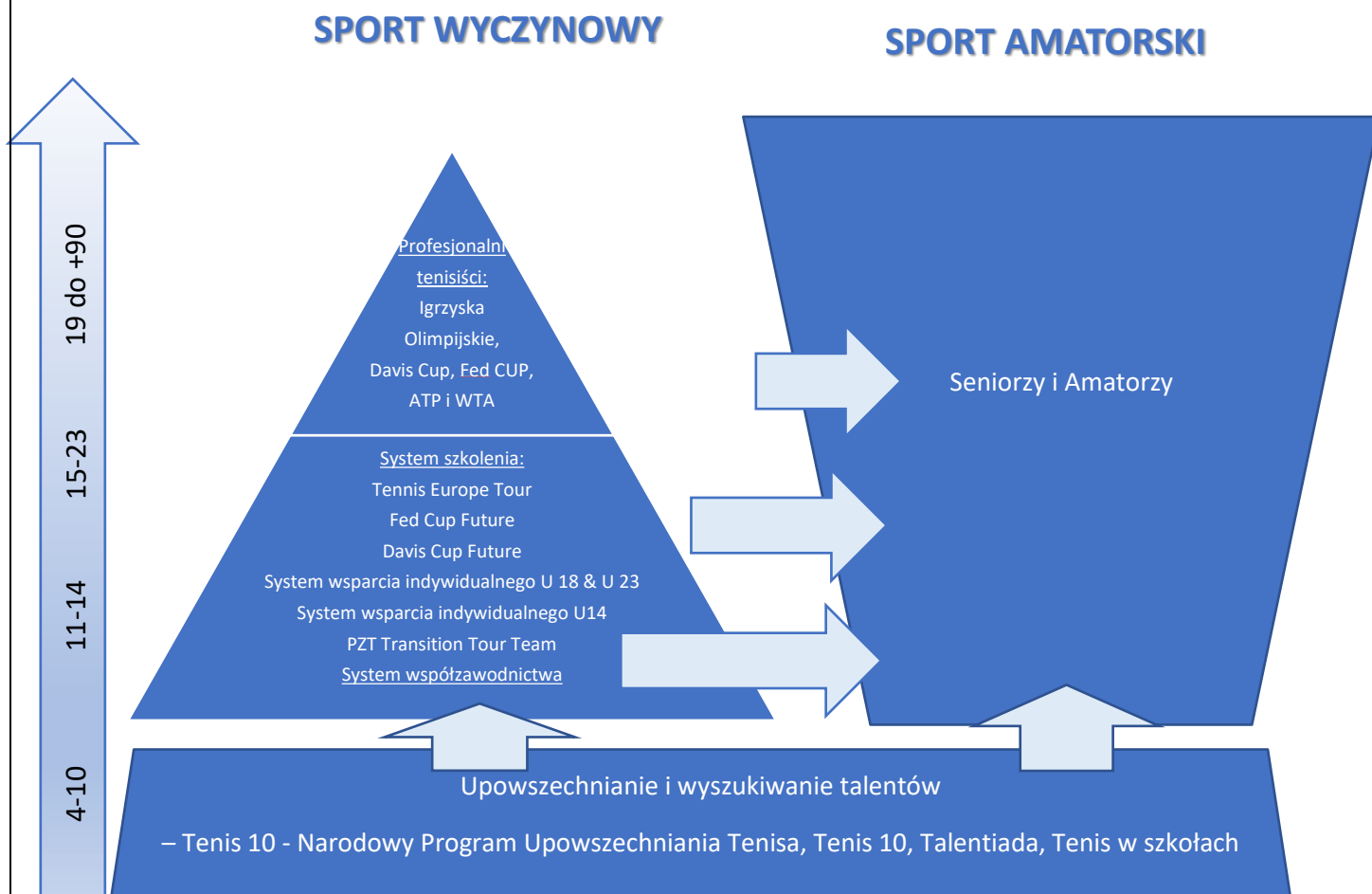
Korty sezonowe (odkryte)

Korty otwarte					
	Nawierz. Ziemna	Nawierz. sztuczna	Korty na boiskach wielofunkc.	Korty na Orlikach	Korty otwarte suma
Podkarpackie	147	47	33	27	254
Lubelskie	99	44	40	28	211
Podlaskie	51	31	16	26	124
Warmińsko-Mazurskie	157	36	26	57	276
Mazowieckie	439	137	134	38	748
Małopolskie	231	100	59	38	428
Śląskie	431	98	57	30	616
Łódzkie	179	34	35	26	274
Świętokrzyskie	63	38	25	8	134
Wielkopolskie	261	150	80	77	568
Pomorskie	186	78	61	73	398
Opolskie	115	20	11	14	160
Dolnośląskie	295	72	65	33	465
Kujawsko-Pomorskie	138	29	18	43	228
Lubuskie	86	42	41	21	190
Zachodniopomorskie	139	108	43	52	342
	3017	1064	744	591	5416

Główne programy realizowane przez PZT

Programy PZT w podziale na wiek i rodzaj odbiorcy

Rysunek 3. Programy PZT w podziale na wiek i rodzaj odbiorcy.



Źródło: opracowanie własne.

I. Program „Tennis 10”

Polski Związek Tenisowy realizuje program „Tennis 10” od 2010 roku. W chwili obecnej 406 klubów zgłosiło się do programu i stosuje go na co dzień. Ponad 3 tys. dzieci jest zarejestrowanych w programie, jako aktywni uczestnicy turniejów i innych tenisowych wydarzeń. Rocznie, w całej Polsce i we wszystkich kategoriach (niebieska, czerwona, pomarańczowa, zielona), odbywa się od 450 do 600 turniejów „Tennis 10” rocznie. Blisko 1000 instruktorów/trenerów zajmuje się na co dzień nauczaniem dzieci bazującym właśnie na metodyce Tennis 10.

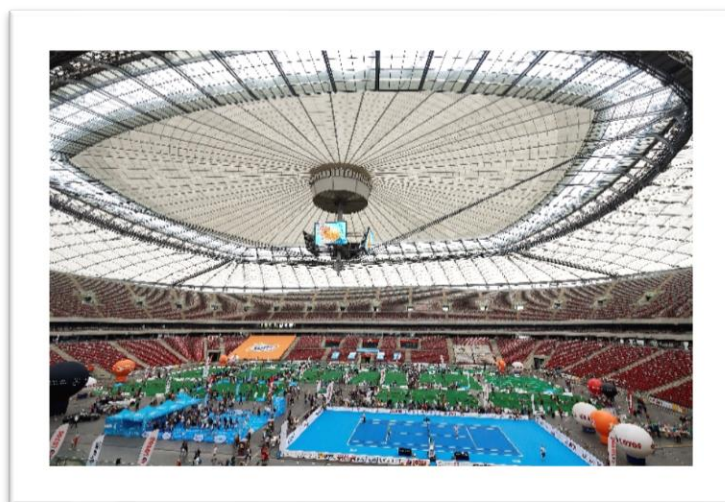


Od 2010 roku (z przerwami) w PZT funkcjonuje stanowisko Koordynatora Programu „Tenis 10” mającego za zadanie rozwój tego obszaru. Koordynator współpracuje z Zespołem Ekspertów „Tenis 10” składającym się obecnie z siedmiu osób (trenerów, metodyków, wykładowców uniwersyteckich, menadżerów wzorcowych klubów „Tenis 10”) oraz Metodykiem PZT.

Dzięki pracy tego grona powstały podręczniki metodyczne, zbiory ćwiczeń i konspektów treningowych, filmy metodyczne, materiały szkoleniowe i edukacyjne stanowiące wsparcie codziennej pracy trenerów realizujących program w klubach.

Od września 2017 do końca roku 2018, dzięki środkom pochodzącym z Ministerstwa Sportu i Turystyki, łącznie 61 klubów zostało zakwalifikowanych do Narodowego Programu Upowszechniania Tenisa, który umożliwia ok. 1400 dzieci bezpłatny udział w zajęciach tenisowych dwa razy w tygodniu, a klubom zapewnia sprzęt do realizacji programu „Tenis 10” oraz dostęp do bezpłatnych szkoleń metodycznych. Kolejnym obszarem aktywności PZT, w zakresie upowszechniania tenisa wśród dzieci i młodzieży oraz wdrażania elementów programu „Tenis 10”, są szkoły podstawowe. W latach 2011 – 2013 oraz 2017 – 2018 ponad 600 nauczycieli W-F oraz nauczania początkowego, z niemal 200 szkół, zostało objętych szkoleniem z programu „Tenis 10” możliwym do zastosowania w realiach lekcji W-Fu i realizujących po części podstawę programową.

We wrześniu 2018 PZT zorganizował największą imprezę tenisową dla dzieci w Polsce – Narodowy Dzień Tenisa na Stadionie Narodowym w Warszawie (10 000 odwiedzających, 51 mini-kortów, turnieje, atrakcje, konkursy, lekcje pokazowe, oferty klubów i partnerów dyscypliny tenis).



II. Program Seniorzy i Amatorzy

W latach 2007-2014 program tenisa amatorskiego realizowany był pod nazwą Amatorski Tenis Polski przy współpracy zewnętrznej spółki. Od roku 2014 realizowany jest już bezpośrednio przez PZT, pod nazwą Seniorzy i Amatorzy PZT.

W chwili obecnej w programie zarejestrowanych jest 179 obiektów, które prowadzą działalność szkoleniową i organizacyjną w zakresie tenisa amatorskiego. Począwszy od roku 2014 w ramach programu Seniorzy i Amatorzy zostało rozegranych ponad 2.500 turniejów w różnych kategoriach wiekowych. Co roku, do kalendarza PZT zgłaszanych jest od 400 do 600 turniejów. Rokrocznie w Polsce organizowanych jest również 10 turniejów międzynarodowych, w tym Międzynarodowe i Narodowe Mistrzostwa Polski Seniorów i Amatorów.

Na dzień dzisiejszy aktywną licencję programu Seniorzy i Amatorzy posiada ponad 1000 osób. Część z tych osób bierze aktywny udział w turniejach międzynarodowych poza granicami Polski, w tym w Drużynowych oraz Indywidualnych Mistrzostwach Świata w różnych kategoriach wiekowych (+35, +40, ..., +85).

Od połowy 2017 roku trwają prace nad zmianami umożliwiającymi objęcie programem wszystkich osób grających w tenisa amatorsko. Projekt ten ma za zadanie przyciągnąć do PZT wszystkich tenisistów-amatorów, niezależnie od poziomu gry czy częstotliwości występowania w turniejach amatorskich.

Jak wskazują statystyki, w latach 2014-2018, w turniejach amatorskich udział wzięło ponad 20.000 osób, natomiast dane szacunkowe wskazują, że w tenisa w Polsce gra nawet kilkaset tysięcy.



III. System kształcenia i doskonalenia trenerów

W odpowiedzi na wymagania współczesnego rynku pracy oraz sytuację prawną powstałą po wprowadzeniu deregulacji zawodu trenera, Polski Związek Tenisowy wprowadził we wrześniu 2017 roku nowy System Kształcenia i Doskonalenia Zawodowego Trenerów w Polsce. Celem Systemu jest umożliwienie naszym szkoleniowcom osiągania i utrwalania najwyższych kompetencji niezbędnych do pracy z różnymi grupami celowymi - od początkujących po zawodników wyczynowych, ale także z amatorami. System jest wdrażany i udoskonalany przy ścisłej współpracy z Międzynarodową Federacją Tenisową, która doceniając nasze dotychczasowe działania, przyznała PZT w styczniu 2018 roku tzw. Silver Recognition. Dostosowanie stopni trenerskich do norm obowiązujących na świecie sprawia, że polskie specjalności zawodowe mają wymiar i renomę międzynarodową.

I. Stopnie wykształcenia oraz poziomy doskonalenia/rozwoju zawodowego

System spełnia wymagania ITF i oparty jest na 3 stopniach wykształcenia oraz 3 poziomach doskonalenia/rozwoju trenerskiego (licencje).

Stopnie wykształcenia:

I stopień – **Animator**

II stopień – **Instruktor**

III stopień – **Trener**



W ramach III stopnia „Trener” można dokonać wyboru trzech specjalizacji zawodowych:

1. Trener Szkolenia Podstawowego (ma kompetencje do pracy z zawodnikami na poziomie początkującym i średniozaawansowanym oraz amatorami)
2. Trener Szkolenia Wyczynowego (ma kompetencje do pracy z zawodnikami startującymi w turniejach na różnych poziomach)
3. Trener Coach (ma kompetencje do pracy z zawodnikami startującymi w turniejach międzynarodowych (TE, ITF, WTA, ATP))

Odrębną specjalizacją jest **Trener Przygotowania Motorycznego w Tenisie**.

Tabela 1. Podsystemy szkolenia i doskonalenia zawodowego

		Podsystem doskonalenia zawodowego				
Podsystem szkolenia zawodowego	Stopnie wykształcenia	Specjalizacje zawodowe	Poziomy doskonalenia/rozwoju/doświadczenia zawodowego			
			Trener	Ekspert	Mistrz	
	Animator	↓				
	Instruktor					
	Trener		Trener Szkolenia Podstawowego	Licencja podstawowa	Licencja Eksperta	Licencja Mistrza
			Trener Szkolenia Wyczynowego	Licencja podstawowa	Licencja Eksperta	Licencja Mistrza
Trener Coach			Licencja podstawowa	Licencja Eksperta	Licencja Mistrza	
Trener przygotowania motorycznego		Licencja podstawowa	Licencja Eksperta	Licencja Mistrza		

II. System licencji – doskonalenie zawodowe

Na podstawie systemu punktowego, uwzględniającego nowe programy szkolenia i specjalności zawodowe, Komisja ds. Kształcenia i Doskonalenia Trenerów PZT decyduje o przyznaniu odpowiedniej licencji.

Tabela 2. Charakterystyka poziomów doświadczenia szkoleniowego za pomocą systemu licencji PZT

Licencja podstawowa	Przyznawana automatycznie po uzyskaniu wykształcenia
Licencja Eksperta	Szkoleniowiec o znacznym doświadczeniu, 5-6 lat – ok. 5000 godzin pracy szkoleniowej, aktywny zarówno w zakresie doskonalenia zawodowego jak i wymiany doświadczeń z innymi szkoleniowcami; doświadczony, stale pracujący nad swoim warszatem.
Licencja Mistrza	Szkoleniowiec, który posiada bardzo bogate doświadczenie, 10 lat – ok. 10000 godzin pracy szkoleniowej i znaczne osiągnięcia. Dla wielu osób „z branży” stanowi niekwestionowany autorytet, mistrz w swojej specjalności, wykładowca i wzór do naśladowania, wybitny fachowiec. Ma na swoim koncie liczne formy doskonalenia zawodowego oraz prowadzi systematyczną wymianę doświadczeń z innymi szkoleniowcami.

IV. Programy wsparcia w obszarze sportu wyczynowego:



1. TENNIS EUROPE TOUR

Założeniem programu jest wsparcie finansowe PZT dla grupy zawodników i zawodniczek U13/U14 w celu zdobywania doświadczeń w rywalizacji międzynarodowej, które są niezbędne podczas występów w Drużynowych Mistrzostwach Europy oraz Indywidualnych Mistrzostwach Europy.

Założenia Programu „Tennis Europe Tour”:

- o ułatwienie indywidualizacji rozwoju zawodniczki lub zawodnika,
- o ścisła współpraca z Trenerem Prowadzącym zawodniczki/ka lub osobą pełniącą taką rolę,
- o elastyczność w układaniu kalendarza startowego,
- o koordynacja indywidualnych planów startowych z ramowym planem PZT U14.

2. FED CUP FUTURE I DAVIS CUP FUTURE

Założeniem tych programów jest utworzenie grup zawodniczek i zawodników, które poprzez uczestnictwo w cyklu ITF Juniors i udziale w turniejach juniorskich Wielkiego Szlema, w niedalekiej przyszłości będą tworzyć bezpośrednie zaplecze Kadry FED CUP i DAVIS CUP, a później sami będą uczestniczkami tych prestiżowych rozgrywek.

Filozofia obu programów oparta jest na:

- o maksymalnej indywidualizacji rozwoju zawodników
- o ścisłej współpracy z trenerami prowadzącymi zawodników
- o elastyczności w układaniu kalendarza oraz doborze akcji szkoleniowych



3. SYSTEM WSPARCIA INDYWIDUALNEGO KADRY U18 & U23

System Wsparcia Indywidualnego (SWI) został stworzony przez Polski Związek Tenisowy, aby docenić i dodatkowo wspomóc, przy pomocy grantów finansowych, zawodniczki i zawodników prezentujących wysoki poziom sportowy.

System Wsparcia Indywidualnego składa się z dwóch filarów:

- **I filar** - przeznaczony jest dla zawodniczek i zawodników w wieku 15-21 lat, którzy objęci są Programem Fed Cup Future lub Davis Cup Future. Aby skorzystać z I filaru Systemu Wsparcia Indywidualnego, należy zaakceptować warunki uczestnictwa w Programie Podstawowym FCF lub DCF.
- **II filar** - przeznaczony jest dla zawodniczek i zawodników w wieku 22-23 lata, którzy już nie są objęci Programem Podstawowym Fed Cup Future lub Davis Cup Future.

4. SYSTEM WSPARCIA INDYWIDUALNEGO KADRY U14

System Wsparcia Indywidualnego (SWI) został stworzony przez Polski Związek Tenisowy, aby docenić i dodatkowo wspomóc, przy pomocy grantów finansowych, zawodników prezentujących wysoki poziom sportowy. Decyzję o powołaniu zawodników do Systemu Wsparcia Indywidualnego, podejmują Trenerzy Kadry wraz z Szefem Wyszkolenia PZT, na podstawie wyników w turniejach ITF, TE i imprezach mistrzowskich.



5. PZT TRANSITION TOUR TEAM

Ogólne założenia programu PZT TRANSITION TOUR TEAM:

- systemowe wsparcie dla zawodniczek i zawodników wychodzących z kategorii wiekowej U18 mających kwalifikacje i ambicje kontynuowania swojej kariery tenisowej w rozgrywkach ATP i WTA.
- merytoryczne i organizacyjne wsparcie dla zakwalifikowanych do programu zawodniczek i zawodników grających na poziomie ITF Transition Tour.
- łączenie i wspieranie programów juniorskich i seniorskich PZT (Davis Cup Future i Davis Cup, Fed Cup Future i Fed Cup).
- rola edukacyjna – pomoc w poznaniu i zrozumieniu zmian wprowadzanych przez ITF w ramach ITF Transition Tour. Program PZT Transition Tour Team jest częścią systemu szkoleniowego PZT stanowiącą kontynuację pomocy szkoleniowej dla utalentowanej młodzieży tenisowej.



6. Organizacja szkolenia w zakresie przygotowania reprezentacji Fed Cup i Davis Cup

- Ścisła współpraca Kapitana Fed Cup i Davis Cup ze sztabem szkoleniowym poszczególnych zawodników w zakresie planowania procesu szkoleniowego oraz analizy występów na najważniejszych turniejach.
- Organizacja konsultacji szkoleniowych mających na celu bezpośrednie przygotowanie startowe przed meczami Fed Cup i Davis Cup.
- Organizacja konsultacji i zgrupowań w okresie przygotowawczym oraz w wybranych momentach okresu startowego. Działania te, oprócz wartości szkoleniowej, dają szkoleniowcom możliwość obserwacji i analizy gry poszczególnych zawodników.
- Obserwacja i analiza występów zawodników kadr Fed Cup i Davis Cup podczas najważniejszych turniejów (turnieje Wielkiego Szlema, turnieje WTA/ATP)
- Bieżące wsparcie szkoleniowe i logistyczne dla zawodników kadr Fed Cup i Davis Cup



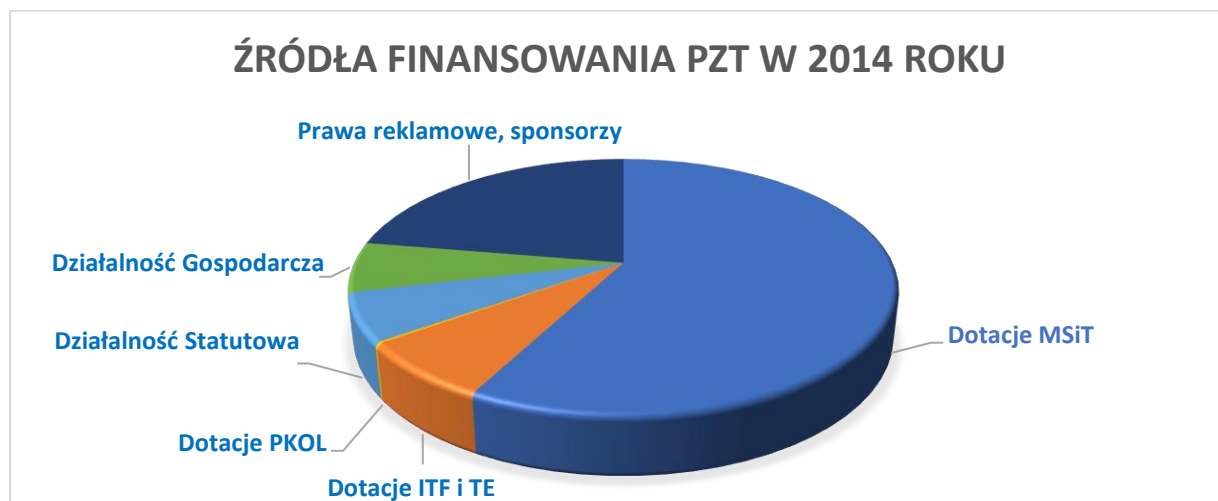
Źródła finansowania działalności PZT w latach 2014-2018

Poniższe tabele i wykresy przedstawiają szczegółowe źródła finansowania PZT wraz z ich rozbiem na poszczególne lata w okresie 2014-09.2018

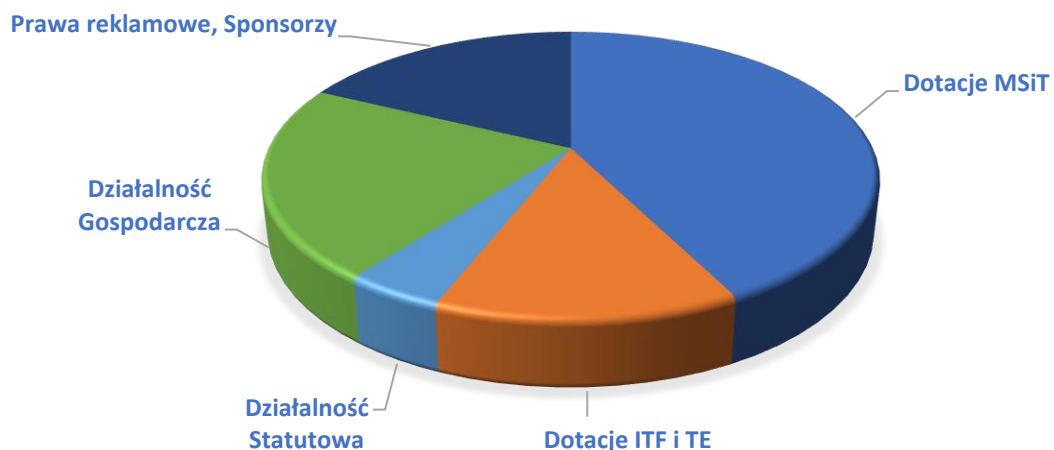
Tabela 3. Źródło finansowania PZT w latach 2014-2018

	ROK				
	2014	2015	2016	2017	09/2018
Dotacje MSiT	4 750 595,56 zł	5 121 404,83 zł	5 156 975,40 zł	4 326 424,00 zł	5 357 000,00 zł
Dotacje ITF i TE	600 712,50 zł	1 630 802,62 zł	1 487 030,81 zł	454 875,72 zł	814 377,57 zł
Dotacje JST	0,00 zł	0,00 zł	50 000,00 zł	20 000,00 zł	0,00 zł
Dotacje PKOL	15 568,25 zł	0,00 zł	116 251,13 zł	0,00 zł	0,00 zł
Działalność Statutowa	502 280,89 zł	531 157,15 zł	542 125,40 zł	634 322,95 zł	1 047 899,99 zł
Działalność Gospodarcza	518 429,14 zł	2 622 056,49 zł	679 628,42 zł	77 424,91 zł	77 847,43 zł
Prawa reklamowe, sponsorzy	1 838 543,45 zł	2 144 607,18 zł	569 009,82 zł	243 195,20 zł	771 573,21 zł
RAZEM	8 226 129,79 zł	12 050 028,27 zł	8 601 020,98 zł	5 756 242,78 zł	8 068 698,20 zł

ŹRÓDŁA FINANSOWANIA PZT W 2014 ROKU



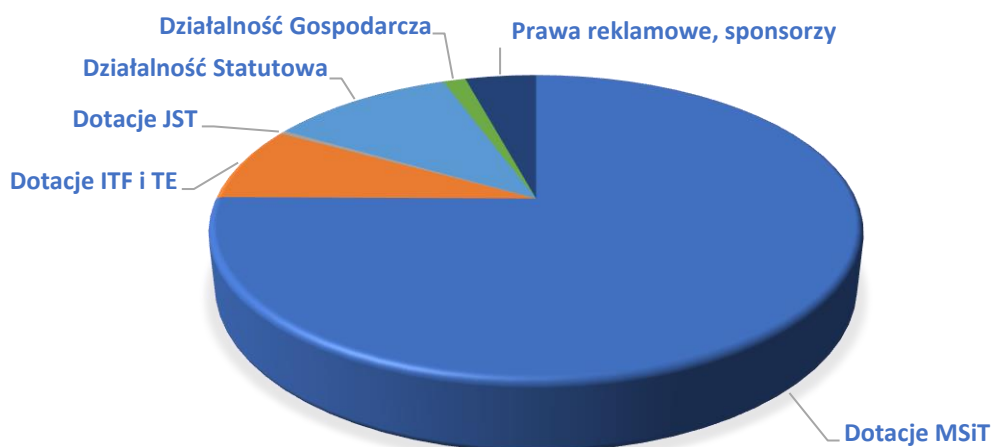
ŹRÓDŁA FINANSOWANIA PZT W 2015 ROKU



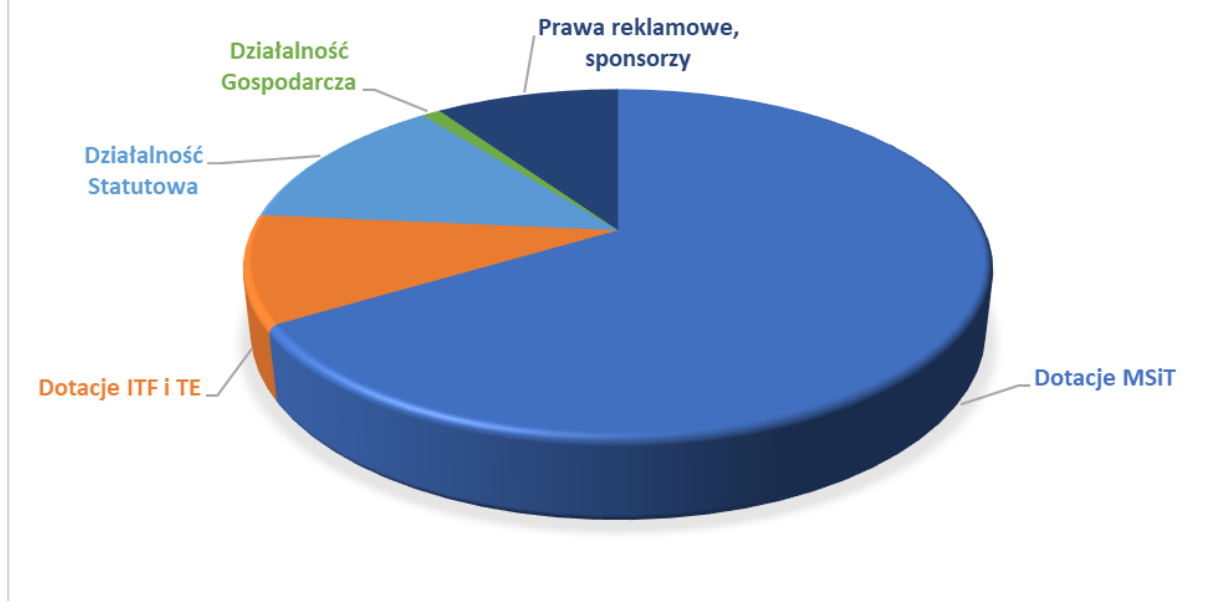
ŹRÓDŁA FINANSOWANIA PZT W 2016 ROKU



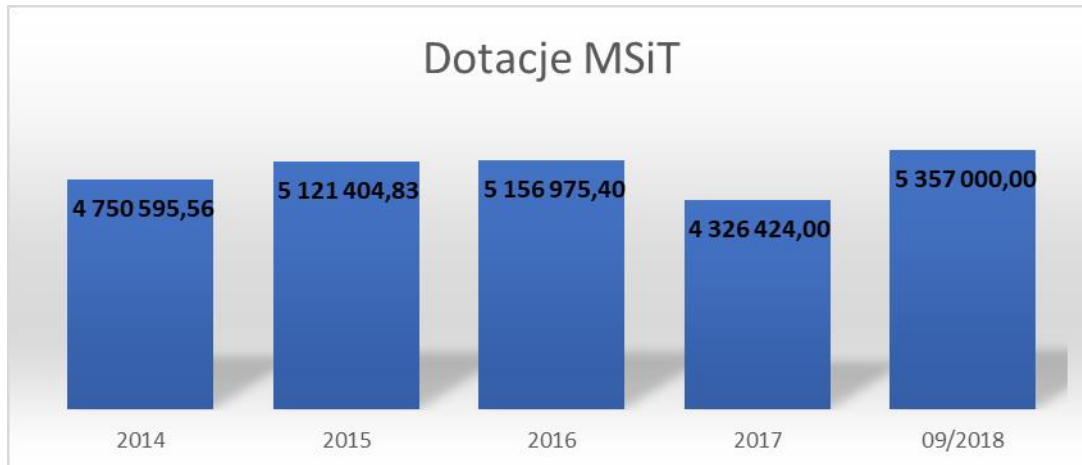
ŹRÓDŁA FINANSOWANIA PZT W 2017 ROKU

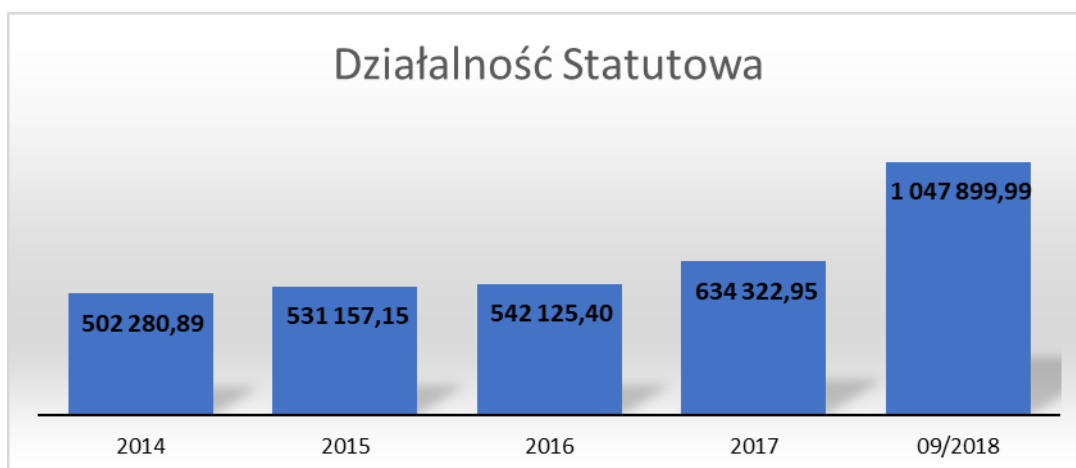
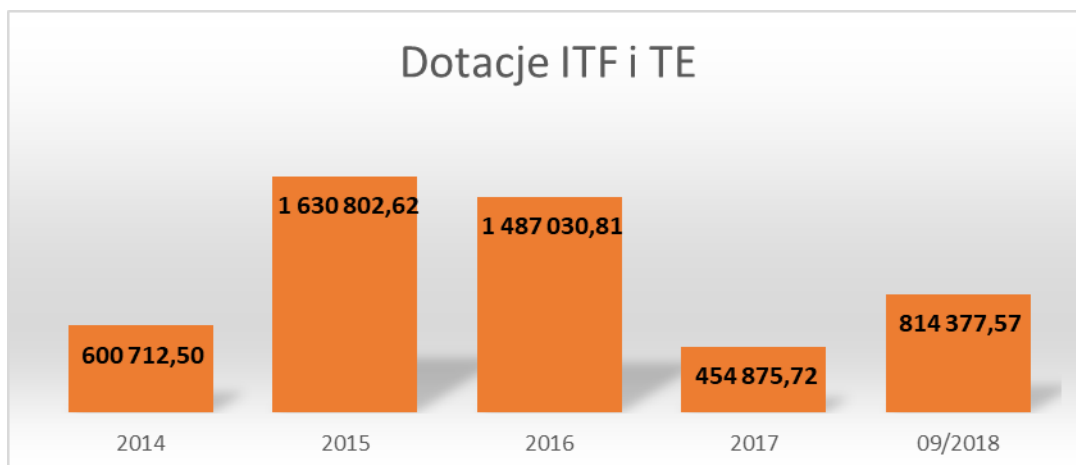


ŹRÓDŁA FINANSOWANIA PZT DO 09/2018 ROKU



Wysokość Finansowania Polskiego Związku Tenisowego w latach 2014-2017

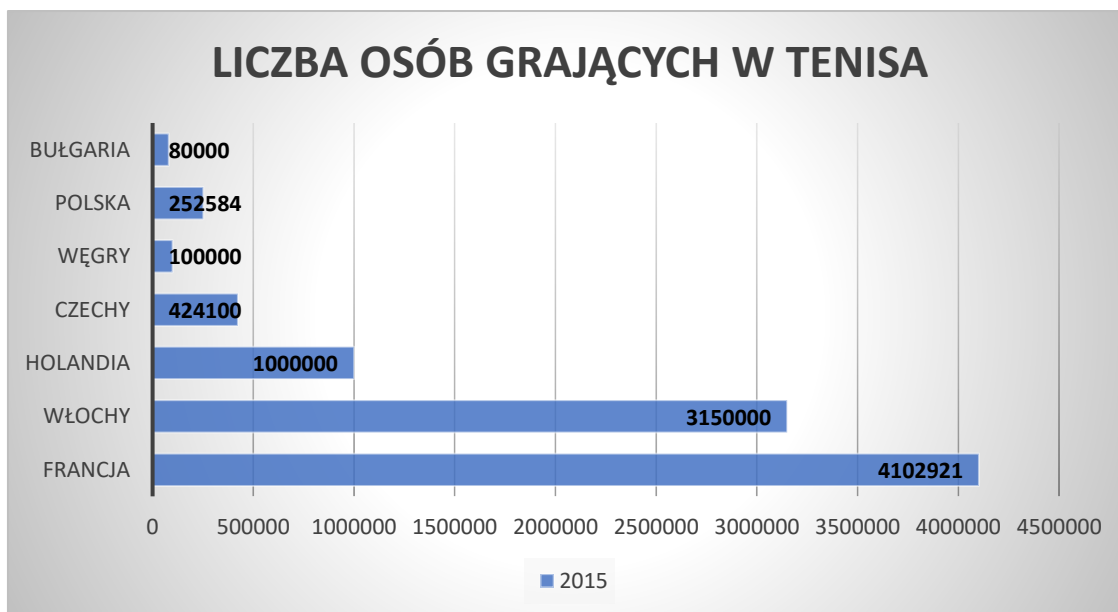




Analiza sytuacji organizacyjnej PZT na tle innych wybranych federacji europejskich.

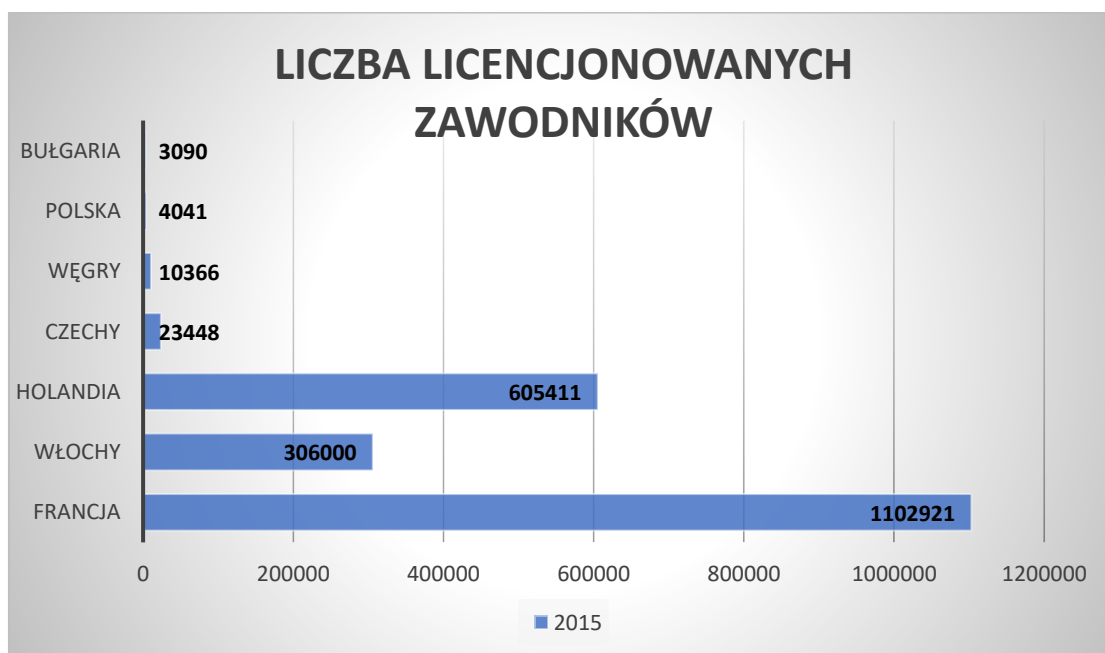
Poniżej przedstawiamy zestawienia ilustrujące jak kształtuje się sytuacja w zakresie liczby zawodników, klubów kortów w Polsce na tle wybranych krajów europejskich. Dane pochodzą z badania realizowanego przez Tennis Europe za rok 2015.

Rysunek 4. Porównanie liczby osób grających w tenisa w wybranych krajach

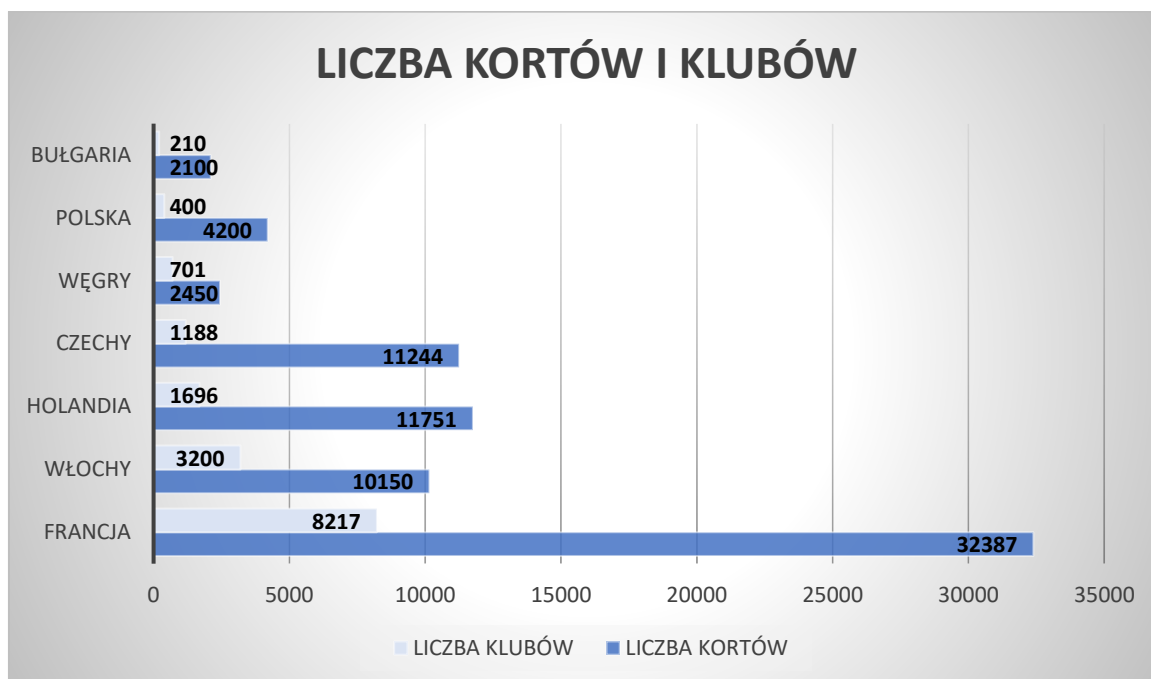


Źródło: European Tennis Report, 2015

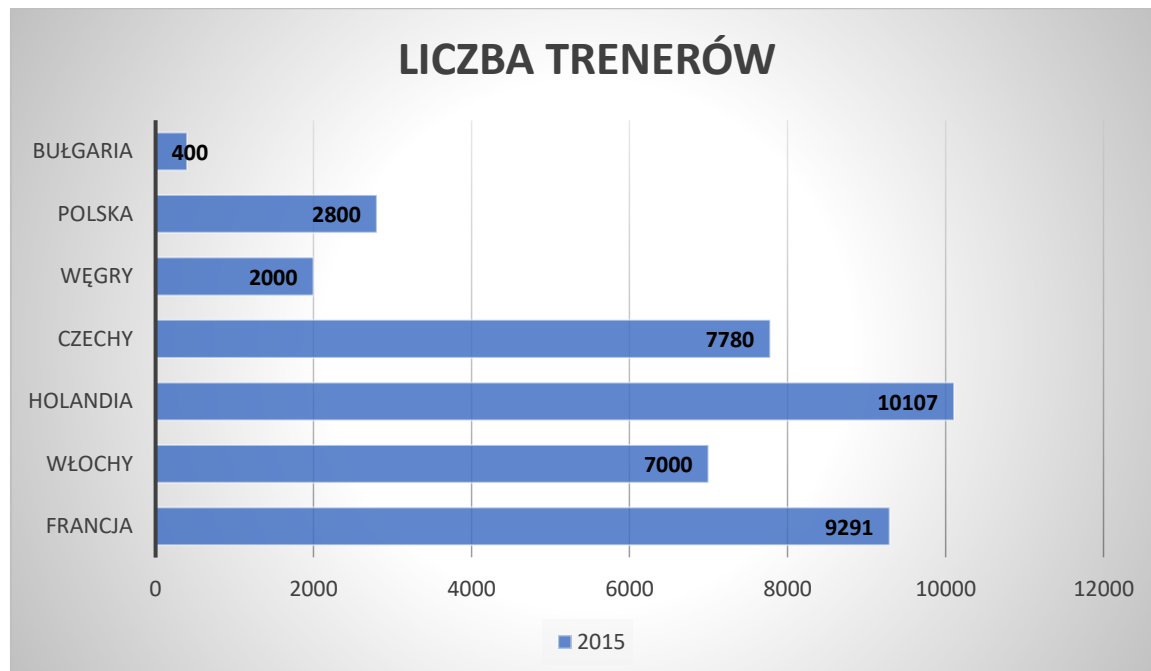
Rysunek 5. Porównanie liczby licencjonowanych zawodników w wybranych krajach



Rysunek 6. Porównanie liczby kortów i klubów w wybranych krajach



Rysunek 7. Porównanie liczby trenerów pracujących w wybranych krajach



III. Analizy strategiczne

Pierwszym krokiem do właściwego zdefiniowania celów organizacji jest przeprowadzenie właściwej oceny stanu obecnego, zarówno w kontekście analizy otoczenia jak i wewnętrznej sytuacji organizacji. W tym celu wybrane zostały dwa najczęściej w tym celu wykorzystywane narzędzia:

1. Analiza interesariuszy Związku
2. Analiza SWOT

Analiza Interesariuszy

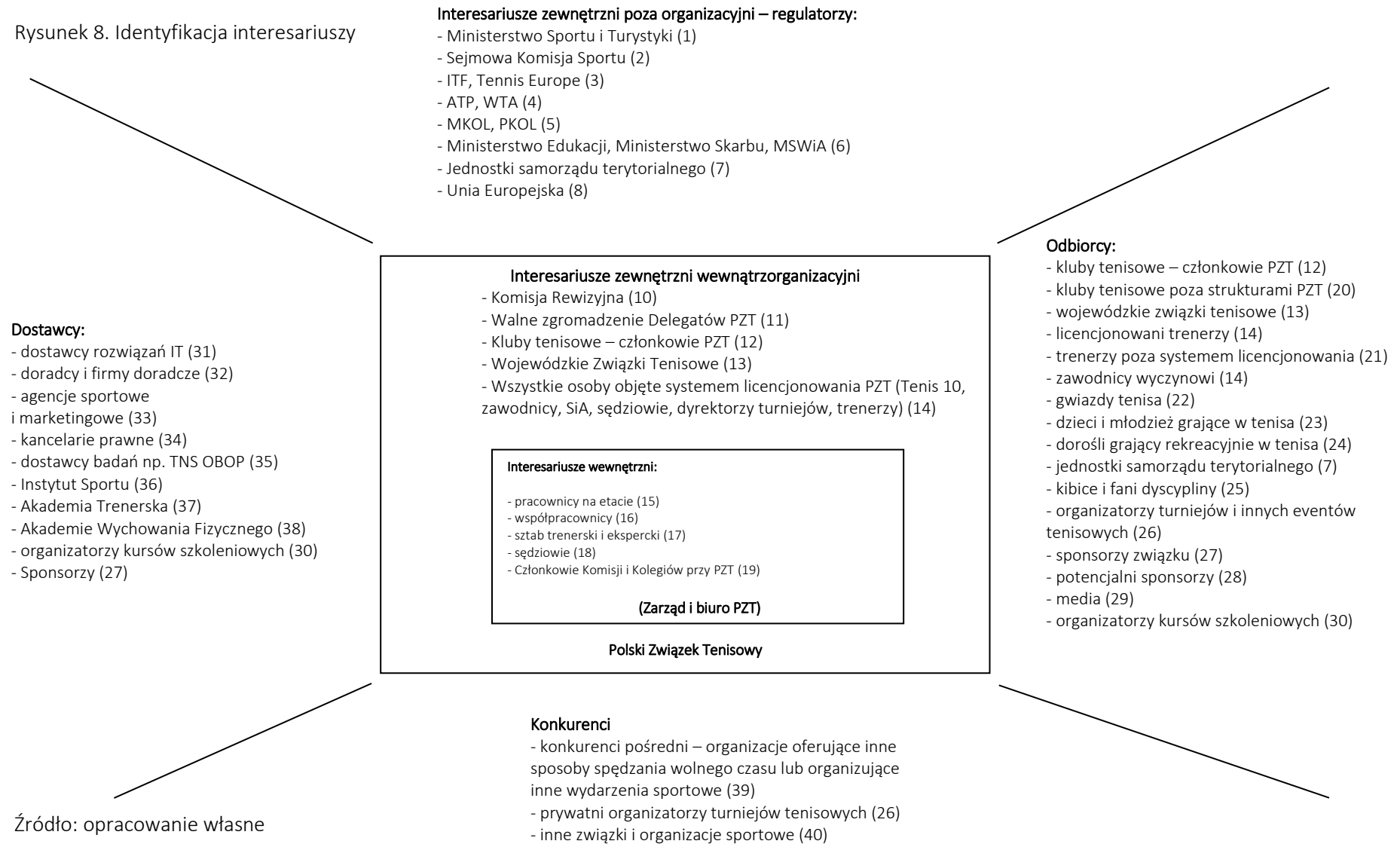
Termin interesariusze pochodzi od angielskiego słowa „stakeholders”, które w tłumaczeniu na język polski oznacza „mieć w czymś interes”. Interesariuszy można określić jako osoby, grupy osób lub instytucje, których interesy (aspiracje) związane są z przedmiotem zarządzania – przedsiębiorstwem, projektem lub inną organizacją – ze względu na możliwość oddziaływania na przebieg i skutki zarządzania lub/i ze względu na podleganie oddziaływaniu zarządzania lub jego skutków.¹

Definicji interesariuszy możemy spotkać jeszcze co najmniej kilka. Oto jeszcze jedna z nich, stosowana przez Komisję Europejską: „Interesariusze to jednostki lub instytucje, które mogą bezpośrednio lub pośrednio, pozytywnie lub negatywnie wpływać na projekt czy program lub podlegać ich wpływom”. Jak widać, interesariusze dla projektu czy organizacji może to być bardzo szeroka grupa osób lub organizacji oddziałujących na nie. Oddziaływanie to może być zarówno pozytywne jak i negatywne. Dlatego analiza tej grupy jest niezwykle ważnym elementem zarządzania zarówno organizacją, jak i projektem. Dlatego też interesariuszy należy zidentyfikować, a następnie nimi zarządzać, nawiązując do głównych funkcji zarządzania czyli planowania, organizowania, kierowania, motywowania i kontrolowania zasobów niezbędnych do radzenia sobie z różnymi grupami podmiotów zewnętrznych i wewnętrznych. Głównym celem przeprowadzenia analizy interesariuszy jest określenie rzeczywistego, a nie formalnego układu władzy związanego z zarządzaniem przedsiębiorstwem lub zarządzaniem projektem.² Analiza interesariuszy dla Polskiego Związku Tenisowego została przeprowadzona podstawie doświadczenia zawodowego autorki oraz innych osób funkcjonujących na co dzień w tym systemie. Interesariusze zostali podzieleni na zewnętrznych oraz wewnętrznych.

¹ Michał Trocki, Bartosz Grucza. Prezentacja „Interesariusze projektów”, Podyplomowe Studia Zarządzania Projektami XXXIX Edycja, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

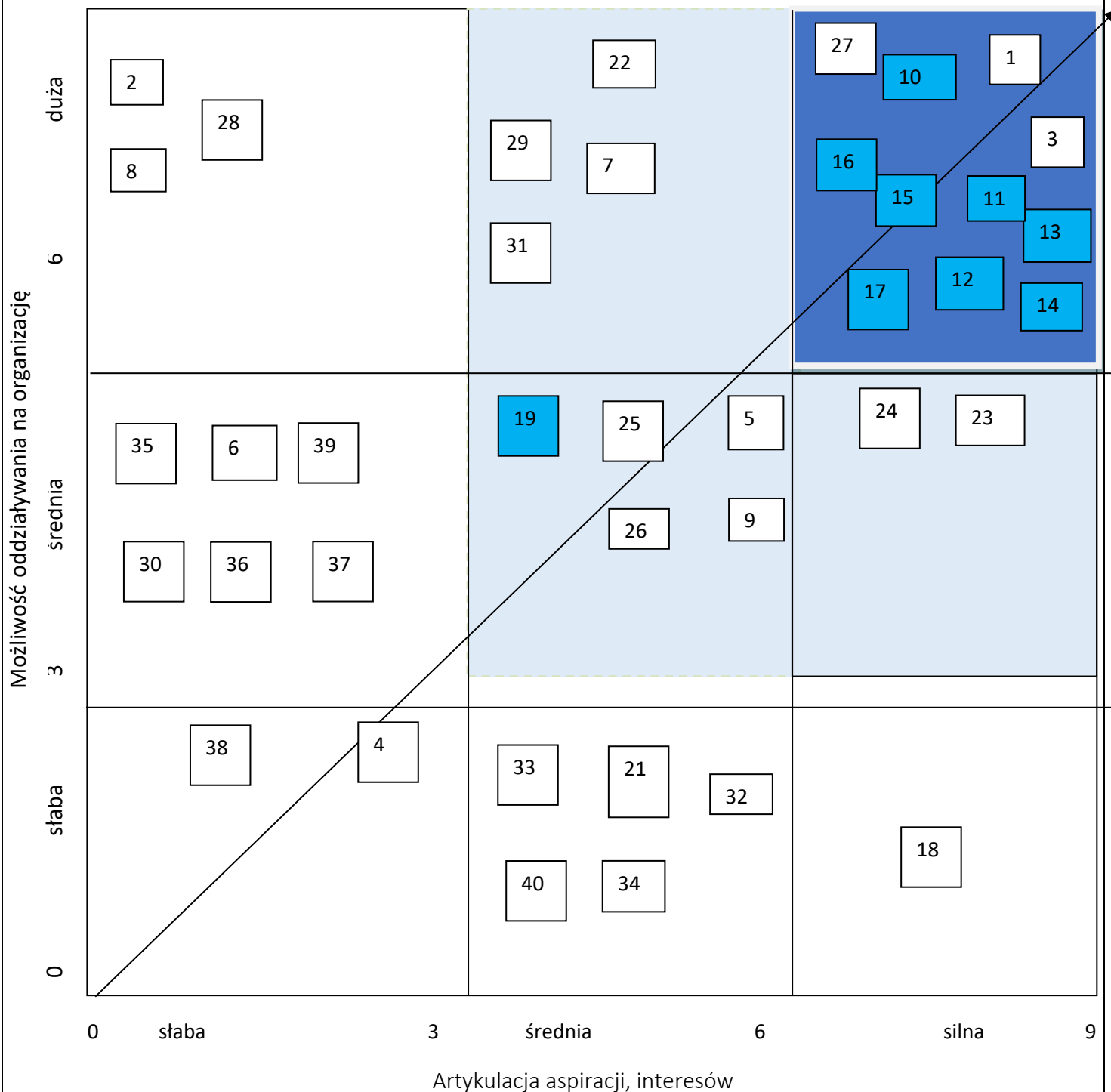
² za M. Trocki, B. Grucza, Prezentacja „Interesariusze projektów”, Podyplomowe Studia Zarządzania Projektami XXXIX Edycja, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Rysunek 8. Identyfikacja interesariuszy



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 9. Ocena portfelowa znaczenia interesariuszy dla Polskiego Związku Tenisowego



Objaśnienia:

Interesariusze strategiczni	Interesariusze wewnętrzni
Interesariusze ważni	Interesariusze zewnętrzni
Pozostali interesariusze	

→ Znaczenie dla organizacji

Przeprowadzona analiza portfelowa interesariuszy wskazuje na następujący podział.

Interesariusze strategiczni to:

- (1) Ministerstwo Sportu i Turystyki
- (3) ITF, Tennis Europe
- (11) Walne Zgromadzenie Delegatów PZT
- (12) Kluby Tenisowe Członkowie PZT
- (13) Wojewódzkie Związki Tenisowe
- (14) Wszystkie osoby objęte systemem licencjonowania PZT (Tenis 10, zawodnicy, SiA, sędziowie, dyrektorzy turniejów, trenerzy)
- (15) pracownicy na etacie
- (16) współpracownicy
- (17) sztab trenerski i ekspercki
- (27) sponsorzy związku
- (10) Komisja Rewizyjna

Interesariusze ważni to:

- (7) Jednostki Samorządu Terytorialnego
- (22) Gwiazdy Tenisa
- (29) Media
- (31) Dostawcy rozwiązań IT
- (23) Dzieci i młodzież grające w tenisa
- (24) dorośli grający rekreacyjnie w tenisa
- (19) Członkowie Komisji i Kolegiów przy PZT
- (25) Kibice i fani dyscypliny
- (26) organizatorzy turniejów i innych eventów tenisowych
- (5) PKOL, MKOL
- (9) WADA

Dokumenty wymagające przeprowadzenia konsultacji z określonymi interesariuszami

Statut	Zarząd i biuro PZT MSiT Kancelarie prawne Walne Zgromadzenie Delegatów WZT
Strategia	Zarząd i biuro PZT MSiT Dostawcy badań WZT Walne Zgromadzenie Delegatów Kluby tenisowe
Regulamin Dyscyplinarny	Zarząd i biuro PZT Komisja Rewizyjna Kancelarie prawne Walne Zgromadzenie Delegatów
Regulaminy sportowe	Zarząd i biuro PZT WZT Dyrektorzy turniejów Sztab trenerski i ekspercki Sędziowie Członkowie Komisji i Kolegiów Kluby tenisowe
Regulaminy organizacyjne	Zarząd i biuro PZT Członkowie Komisji i Kolegiów
Program inwestycyjny	Zarząd i biuro PZT MSiT WZT JST

Analiza SWOT

Zadaniem Analizy SWOT jest dokonanie zarówno przeglądu mocnych jak i słabych stron organizacji jak i zdefiniowanie szans oraz zagrożeń jakie można zdefiniować w jej otoczeniu. **Analiza SWOT dla Polskiego Związku Tenisowego została przeprowadzana w formie ogólnej dla całej organizacji jak i dla jej poszczególnych obszarów planowania opisanych w tabeli 4. poniżej.** W ocenie autorów analiza szczegółowa pozwala lepiej poznać organizację a także zdefiniować cele w poszczególnych segmentach.

Tabela 4. Analiza SWOT dla polskiego tenisa

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost gospodarczy i bogacenie się społeczeństwa polskiego • Wyższa świadomość wagi aktywności ruchowej wśród dzieci i dorosłych • Moda na uprawianie sportu • Poprawa stanu infrastruktury sportowej, w tym obiektów tenisowych (wzrost liczby klubów oraz liczby obiektów całorocznych o coraz wyższym standardzie) • Zapoczątkowana zmiana postrzegania tenisa dzięki możliwościom uprawiania go wszędzie (szkoły, boiska sportowe) • Utrzymywanie się wysokiej popularności tenisa na świecie – stały dopływ młodych zawodników, którzy marzą o karierze zawodniczej • Możliwość wykorzystania tenisa oraz jego gwiazd dla promocji kraju 	<ul style="list-style-type: none"> • Postrzeganie tenisa przez dużą grupę interesariuszy jako sportu drogiego i elitarnego • Konkurencja ze strony innych dyscyplin sportowych oraz form spędzania wolnego czasu • Negatywne trendy w obszarze aktywności fizycznej dzieci i młodzieży (siedzący tryb życia, tablety, komputery, smartfony)
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Opracowane i wdrożone programy w obszarze upowszechniania tenisa wśród dzieci (Program Tenis 10, Narodowy Program Rozwoju Tenisa) 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak własnego centrum szkoleniowego • Wakaty w pionie wykonawczym – brak wystarczającej liczby kadr do realizacji wszystkich założonych zadań • Brak rozbudowanych narzędzi informatycznych w obszarze rozwiązań dla

<ul style="list-style-type: none"> • Opracowane i realizowane programy w obszarze szkolenia i doskonalenia zawodowego trenerów i instruktorów • System współzawodnictwa Tenis 10, U12-U-18 oraz kobiet i mężczyzn • Sztab trenerski i ekspercki PZT • Kompetentna kadra zarządzająca • System Tenis Polski On-line w zakresie tenisa wyczynowego • Dobre relacje z ITF, Tennis Europe • Bieżąca realizacja programów i wytycznych MSiP 	<p>klubów i tenisa amatorskiego (system zarządzania turniejami, klubami, rezerwacją kortów, zarządzaniem szkółkami itp.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brak opracowanej i wdrożonej strategii marketingowej • Brak sponsora strategicznego związku • Zrzeszenie w strukturach PZT jedynie części podmiotów oraz osób funkcjonujących na rynku tenisowym (kluby, amatorzy, dzieci, trenerzy)
---	---

Tabela 5. TEMATYCZNE OBSZARY PLANOWANIA

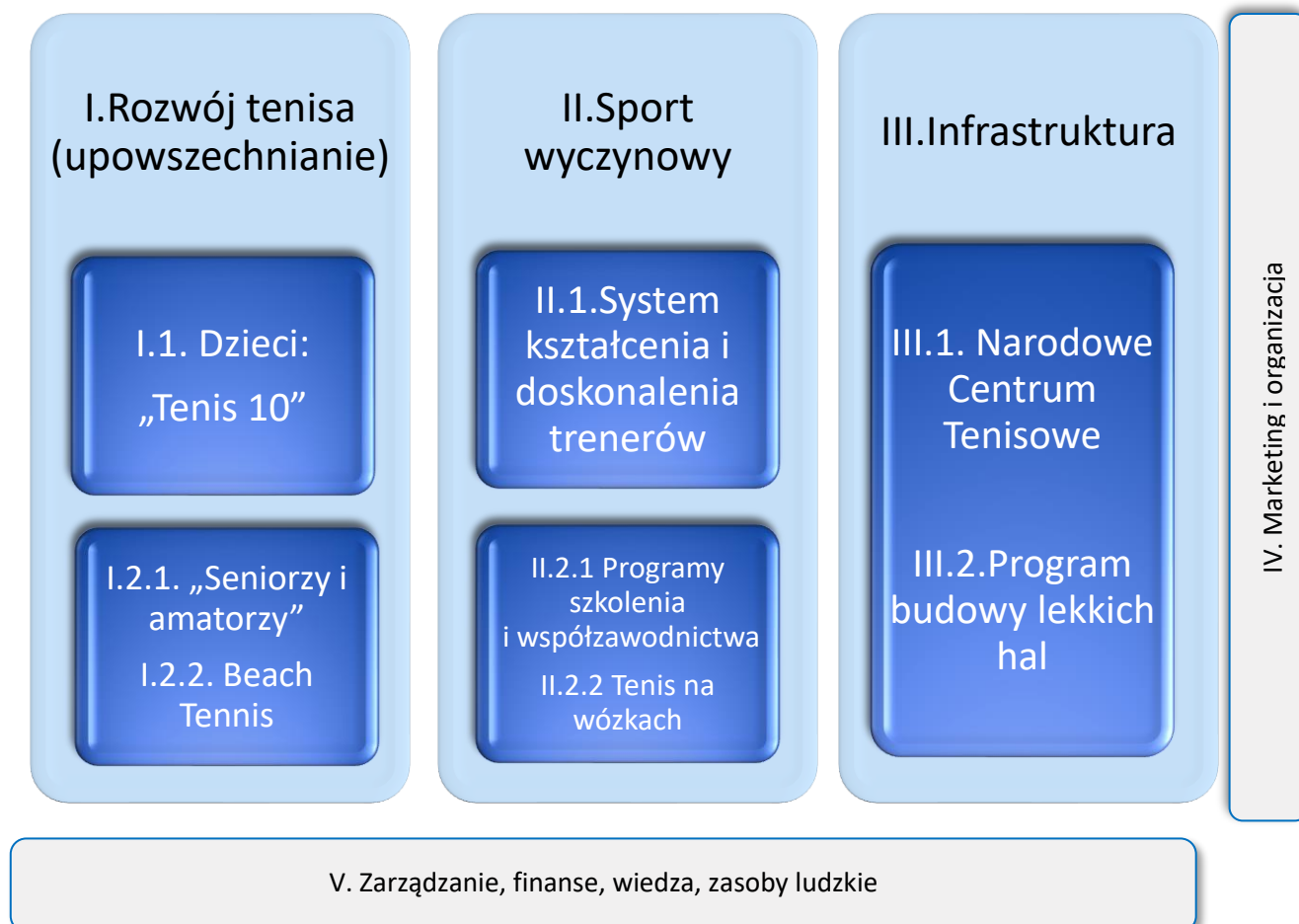


Tabela 6. Analiza SWOT dla obszaru ROZWÓJ TENISA – DZIECI (TENIS 10). OBSZAR I.1.

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Rosnące zainteresowanie społeczeństwa tzw. „zdrowym stylem życia” • Większa świadomość rodziców w zakresie pozytywnego wpływu aktywności fizycznej na rozwój dzieci • Zmiana metodyki nauczania tenisa – możliwość nauczania początkowego w znacznie większej liczbie miejsc (szkoły, przedszkola, boiska, przestrzeń miejska) • Wzrost zainteresowania nauczycieli WF, animatorów tematyką nauczania tenisa dzieci i młodzieży • Tenis jako atrakcyjna forma ruchu dla dziewcząt • Programy promowane przez Światową Federację i znane osobistości ze świata sportu i polityki (np. ITF – „Tenis 10”, Tennis Xpress, Judy Murray – Miss Hits) • Rosnące zainteresowanie sponsorów działaniami w obszarze CSR (zainteresowanie we wspieraniu wydarzeń i zajęć sportowych dla dzieci) • Sukcesy polskich zawodników – chęć naśladowania przez dzieci swoich starszych kolegów • Przekonanie klubów odnośnie zasadności stosowania metodyki „Tenis 10” 	<ul style="list-style-type: none"> • Rosnący problem związany z brakiem wystarczającej aktywności fizycznej dzieci – ogromna ilość czasu spędzana przed komputerem, smartfonem, tabletem, telewizorem. Nie wypełnianie przez większość dzieci norm WHO (min. 60 minut dziennie) w zakresie aktywności fizycznej. • Mnogość atrakcji i możliwości w obszarze zagospodarowania czasu wolnego (zarówno zajęcia sportowe jak i zajęcia techniczne, plastyczne, muzyczne itp.) • Brak możliwości czasowych rodziców (ze względu na obowiązki zawodowe, domowe lub brak chęci) w zakresie dowożenia dzieci na zajęcia sportowe • Brak świadomości u znaczącej części rodziców w zakresie wagi aktywności fizycznej • Postrzeganie tenisa jako dyscypliny trudnej, związanej z wysokimi kosztami uprawiania • Brak tenisa w szkolnej podstawie programowej oraz brak świadomości i wiedzy nauczycieli WF o możliwości wykorzystania tenisa do jej realizacji • Regres ogólnej sprawności fizycznej dzieci • Obserwowalny model bezstresowego i niesprzyjającego podejmowaniu decyzji wychowania dzieci • Brak stosownej, zapewniającej odpowiednie warunki, całorocznej infrastruktury tenisowej • Zbyt komercyjne podejście klubów i trenerów do działań w obszarze tenisa • Brak umiejętności wykorzystania społecznych funkcji tenisa (niechęć do tworzenia społeczności, zrzeszania się w ramach klubów, ponoszenia z tego tytułu jakichkolwiek kosztów)
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Opracowany i wdrożony w Polsce Program „Tenis 10” – zebrane doświadczenie i wiedza ekspercka • Zespół doświadczonych ekspertów „Tenis 10” - PZT • Wdrożony Narodowy Program Upowszechniania Tenisa w obszarze „Tenis 10” w Polsce 	<ul style="list-style-type: none"> • Zbyt mała ilość środków finansowych na potrzeby realizacji wszelkich możliwych zamierzeń • Brak partnera strategicznego programu • Brak nawiązanych stałych i systemowych relacji z samorządami w zakresie wdrażania projektów tenisowych w obszarze tenisa dziecięcego • Zniszczone przez wiele poprzednich lat relacje pomiędzy PZT a wieloma podmiotami

<ul style="list-style-type: none"> • Zbudowany i funkcjonujący system rywalizacji realizowany w oparciu o system Tenis Polski on-line • Kompetentna kadra administracyjna • Opracowane materiały szkoleniowe • Organizowane regularnie szkolenia i konferencje 	<p>funkcjonującymi na rynku tenisowym (kluby, trenerzy)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brak wystarczającej liczby osób obsługujących programy (w stosunku do możliwych do podjęcia działań)
--	--

Tabela 7. Analiza SWOT dla obszaru ROZWÓJ TENISA – DOROŚLI. OBSZAR I.2.1

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Pozytywne emocje związane z uprawianiem tenisa • Kilkaset tysięcy osób amatorsko grających w tenisa, setki turniejów, lig, innych systemów rywalizacji • Znacząca poprawa infrastruktury tenisowej oraz przy zapewnieniu odpowiednich warunków szansa na zmianę stylu życia (życie klubowe) • Potencjał marketingowy obszaru amatorskiego • „podświadome” oczekiwania społeczne ze strony środowiska amatorskiego wobec uruchomienia kompleksowych rozgrywek na różnych poziomach • Liczne i dynamicznie rozwijające się rozgrywki branżowe oraz biznesowe 	<ul style="list-style-type: none"> • Wiele nowych atrakcyjnych projektów i inicjatyw sportowych • Łatwość uprawiania innych dyscyplin sportowych (padel, badminton, squash itp.) • Postrzeganie tenisa jako elitarnego i trudnego do nauczenia • Historyczna niechęć ludzi do zrzeszania się i ponoszenia z tego tytułu opłat • Obawa przed rywalizacją (zwłaszcza wśród kobiet) • Szereg turniejów, cykli turniejów, lig organizowanych poza PZT i niechęć organizatorów do współpracy z PZT
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Zrozumienie wagi tenisa amatorskiego przez Zarząd PZT • Wiedza, kompetencje i doświadczenie zespołu ds. tenisa amatorskiego w PZT 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak adekwatnego systemu rywalizacji oraz systemu rankingowego • Brak narzędzi informatycznych niezbędnych do prowadzenie systemu rywalizacji i jednej platformy komunikacyjnej dla grających • Brak systemu ratingowego • Umowa z dostawcą informatycznym • Brak stosownej oferty dla organizatorów turniejów • Brak źródła finansowania

Tabela 8. Analiza SWOT dla obszaru BEACH TENNIS. Obszar I.2.2

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Rosnące zainteresowanie aktywnym spędzaniem czasu wolnego w formie sportu i rekreacji • Atrakcyjność dyscypliny dla sponsorów • Przy wsparciu finansowym możliwość uczestniczenia w największych turniejach i bycie w top 30 na świecie w deblu męskim i damskim • Tenis plażowy jako alternatywa dla byłych zawodników tenisa ziemnego • Tenis Plażowy na Igrzyskach Olimpijskich • Sukces na arenie międzynarodowej oraz na turniejach rang mistrzowskich 	<ul style="list-style-type: none"> • Duża konkurencja ze strony innych dyscyplin sportowych uprawianych na świeżym powietrzu • Słaba promocja i brak pomocy w formie dofinansowań zahamuje rozwój tenisa plażowego w Polsce
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Osiąganie coraz wyższych wyników przez reprezentantów na arenie międzynarodowej • Atrakcyjność dyscypliny dla zawodników sportów raketowych • Gra na piasku ogranicza kontuzje, poprawa ogólnej kondycji • Możliwość osiągnięcia sukcesów mimo późnego rozpoczęcia trenowania tenisa plażowego • Łatwość i relatywnie krótki okres czasu nauczenia się techniki gry w tenisa plażowego • Osiąganie coraz wyższych wyników przez reprezentantów na arenie międzynarodowej • Sport szybki i widowiskowy 	<ul style="list-style-type: none"> • Niedostateczna liczba obiektów treningowych, szczególnie w okresie zimowym • Problemy z finansowaniem, zbyt mała liczba sponsorów prywatnych • Wciąż zbyt mała rozpoznawalność i popularność tenisa plażowego w Polsce • Brak turniejów oraz zawodników w miastach nadmorskich • Mały lub całkowity brak wynagrodzeń za turnieje

Tabela 9. Analiza SWOT dla obszaru SPORT. Obszar II.1.

<ul style="list-style-type: none"> • Chęć rozwoju sportowego oraz społecznego młodych zawodników (możliwość poznania świata, szanse edukacyjne np. stypendia zagraniczne itp., możliwość zdobycia zawodu) • Chęć naśladowania tenisowych idoli – wzorce światowe oraz krajowe • Rosnąca świadomość rodziców w zakresie wagi wyczynowego uprawiania sportu przez dzieci 	<ul style="list-style-type: none"> • Niechęć ze strony klubów i trenerów do zajmowania się sportem wyczynowym • Brak możliwości finansowych i czasowych ze strony wielu rodziców do wspierania karier swoich dzieci • Brak systemowych rozwiązań w zakresie wspierania tenisa wyczynowego przez samorządy • Niewystarczająca baza szkoleniowa w okresie zimowym
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Rosnąca zasobność społeczeństwa oraz większa gotowość inwestowania przez rodziców w rozwój dzieci • Większy dostęp do wiedzy metodycznej, możliwość nauki i zdobywania doświadczeń na całym świecie przez trenerów, menadżerów, rodziców i samych zawodników • Większy dostęp do specjalistów z zakresu żywienia, przygotowania motorycznego, rehabilitacji oraz rosnąca świadomość rodziców i trenerów w powyższym zakresie 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak systemowych rozwiązań w zakresie współpracy pomiędzy klubami tenisowymi a szkołami (powód wielu rezygnacji z kariery przez wielu zawodników)
<ul style="list-style-type: none"> • Trenerzy pracujący na poziomie międzynarodowym • Dobrze zorganizowany i funkcjonujący system współzawodnictwa na poziomie krajowym i międzynarodowym w kat. U12 do U18 • Poziom wiedzy i kompetencji ekspertów współpracujących z PZT • Kompetentna kadra merytoryczno-administracyjna • Funkcjonujące programy wsparcia dla najbardziej uzdolnionych zawodników w poszczególnych kat. wiekowych • Możliwość korzystania z obiektów wybudowanych w ramach Programu Budowy Hal Tenisowych. • Dobre relacje i nawiązana współpraca w zakresie włączania w programy wsparcia oferowane przez Tennis Europe i International Tennis Federation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba zawodników uczestniczących w systemie szkolenia i rywalizacji PZT • Brak wystarczającego systemowego wsparcia finansowo organizacyjnego dla zawodników • Brak systemu wsparcia organizacyjno-finansowego na poziomie wojewódzkim (słabość organizacyjna Wojewódzkich Związków Tenisowych) • Trenerzy szkolenia podstawowego (liczba, poziom wiedzy niezbędny dla szkolenia zawodników) • Brak Narodowego Centrum szkoleniowego oraz regionalnych ośrodków szkoleniowych • Niewystarczająca liczba turniejów zawodowych rozgrywanych w Polsce w tym brak dużego turnieju z cyklu ATP i WTA • Brak systemu identyfikacji talentów • Brak opracowanych własnych materiałów szkoleniowych dla trenerów

Tabela 10. Analiza SWOT dla obszaru SYSTEM KSZTAŁCENIA I DOSKONALENIA TRENERÓW.

Obszar II.2.1.

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> Rosnący prestiż zawodu trenera, coraz większa liczba osób zainteresowanych pracą w tym obszarze Programy Solidarności olimpijskiej realizowane przez PKOL. Pozytywne przykłady międzynarodowych karier polskich trenerów Rosnąca świadomość rodziców w zakresie weryfikacji uprawnień szkoleniowców pracujących z ich dziećmi 	<ul style="list-style-type: none"> Niechęć i brak potrzeby ze strony trenerów do posiadania stosownych uprawnień oraz licencji PZT Występowanie na rynku podmiotów organizujących nieakredytowane kursy, w tym podmioty oferujące kursy on-line Brak weryfikacji uprawnień trenerów przez wiele klubów tenisowych
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> Opracowany program szkolenia i doskonalenia trenerów obejmujący ścieżkę rozwoju zawodowego, system akredytacji i certyfikacji trenerów oraz kursów szkoleniowych Uzyskanie certyfikatu Recognition ITF Utworzenie dedykowanego działu szkolenia i doskonalenia trenerów oraz Komisji i Rady ds. Kształcenia i doskonalenia trenerów Kompetentna kadra administracyjno-merytoryczna Merytoryczna i na bieżąco aktualizowana strona internetowa Dostęp do materiałów szkoleniowych I-coach dla licencjonowanych trenerów Coroczne konferencje trenerskie na dobrym poziomie organizacyjnym Regulamin licencjonowania klubów wymagający posiadania licencji PZT przez kadrę szkoleniową Kompetentni wykładowcy na każdym poziomie szkolenia (kursy szkoleniowe i doszkalające) 	<ul style="list-style-type: none"> Mała liczba trenerów posiadających licencję PZT w stosunku do liczby osób pracujących w zawodzie Brak podręcznika dla instruktorów i trenerów Brak działań promujących system licencjonowania trenerów

Tabela 11. Analiza SWOT dla obszaru TENIS NA WÓZKACH. OBSZAR II.2.2.

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> Programy na rzecz osób niepełnosprawnych oferowane na poziomie krajowym i międzynarodowym Chęć włączania społecznego poprzez sport Rehabilitacja poprzez sport 	<ul style="list-style-type: none"> Wysokie koszty związane z zakupem specjalistycznego sprzętu Nieliczne programy wsparcia dla tenisistów na wózkach oferowane przez samorzady Niewystarczająca ilość stosownej infrastruktury

	<ul style="list-style-type: none"> • Wysokie koszty związane uprawianiem tenisa na wózkach (ceny sprzętu /rakiety, piłki/, wynajem kortów,...) • Mała liczba sponsorów zainteresowanych pomocą finansową tenisistom na wózkach • Wysokie koszty organizacji turniejów tenisowych (przede wszystkim krajowych – koszt organizacji przewyższa dwukrotnie /czasem więcej/ wpływy z wpisowego)
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Powołane Kolegium ds. Tenisa na Wózkach • Istniejący system współzawodnictwa w tym turnieje międzynarodowe • Wsparcie finansowe ze strony MSiT 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak dopływu nowych zawodników z pośród osób niepełnosprawnych, brak programów promujących tenis na wózkach • Niewystarczająca promocja tenisa na wózkach (i sportu niepełnosprawnych w ogóle) • Niewielka liczba klubów i sekcji zajmujących się tenisem na wózkach • Niewielka liczba trenerów przygotowanych do pracy z osobami niepełnosprawnymi • Brak edukacji społeczeństwa dotyczącej sportu osób niepełnosprawnych (w tym tenisa na wózkach) • Brak programów dla niepełnosprawnych dzieci (zachęcających do uprawiania tenisa na wózkach)

Tabela 12. Analiza SWOT dla obszaru INFRASTRUKTURA – NARODOWE CENTRUM TENISOWE.

Obszar III.1

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Wsparcie merytoryczne i finansowe ze strony Międzynarodowej Federacji Tenisowej • Możliwość pozyskania dofinansowania inwestycji ze strony MSiT • Rosnące zainteresowanie tenisem ze strony jednostek samorządu terytorialnego (możliwość pozyskania gruntu) 	<ul style="list-style-type: none"> • Postrzeganie tenisa jako sportu elitarnego i samowystarczalnego finansowo • Wysoki koszt inwestycji oraz koszty utrzymania obiektu
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Kompetentna Kadra ekspercka i szkoleniowa • Opracowane programy szkoleniowe 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak ostatecznej decyzji dotyczącej lokalizacji oraz co się z tym wiąże brak ostatecznej decyzji dot. projektu ośrodka

<ul style="list-style-type: none"> • Wcześniejsze doświadczenia związane z organizacją ośrodków • Koncepcja funkcjonalna 	
--	--

Tabela 13. Analiza SWOT dla obszaru INFRASTRUKTURA – PROGRAM BUDOWY HAL. Obszar III.2.

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Rosnące zapotrzebowanie na tenis w lokalnych społecznościach • Wysoki stopień nasycenia infrastruktury sportowej zabezpieczających możliwość uprawiania innych dyscyplin 	<ul style="list-style-type: none"> • Postrzeganie tenisa jako sportu elitarnego i samowystarczalnego finansowo • Brak programu dedykowanego budowie lekkich hal tenisowych
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Gotowe rozwiązania projektowe w zakresie funkcjonowania obiektów klubowych i samorządowych • Możliwy Program budowy hal zrealizowany we współpracy z Ministerstwem Sportu i Turystyki 	<ul style="list-style-type: none"> • pośredni wpływ Zarządu PZT na decyzje dotyczące inwestycji

Tabela 14. Analiza SWOT dla obszaru MARKETING i ORGANIZACJA. OBSZAR IV.

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost wiedzy i świadomości na temat marketingu sportowego, większa liczba kierunkowo wykształconych kadr • Utrzymująca się pozycja tenisa na świecie • Atrakcyjna dla sponsorów grupa docelowa • Zainteresowanie tenisem w mniejszych miastach w Polsce (pod kątem organizacji imprez sportowych) • Obiekty sportowe pozwalające na organizację dużych wydarzeń tenisowych • Dobre wyniki naszych zawodników • Coraz większe zainteresowanie sponsorów wykorzystaniem narzędzi w zakresie marketingu sportowego • Lepsza infrastruktura sportowa w Polsce (wzrost liczby hal widowiskowo-sportowych na których mogą być rozgrywane imprezy rangi międzynarodowej) 	<ul style="list-style-type: none"> • Duża liczba nowych atrakcyjnych projektów sportowych • Mała liczba polskich zawodników w światowej czołówce oraz niska rozpoznawalność zawodników • Niechęć do przynależności do struktur PZT i współpracy z PZT • Brak umiejętności współpracy pomiędzy podmiotami funkcjonującymi na rynku tenisowym • Planowane zmiany w cyklu rozgrywek Davis Cup oraz Transition Tour
Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość wykorzystania wizerunku reprezentanta polski w stroju narodowym • Prawa do organizacji imprez oraz realizacji innych programów wynikające z przepisów prawa krajowego i międzynarodowego 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak sponsora strategicznego • Brak kompleksowej identyfikacji wizualnej PZT • Niewystarczające kadry w marketingu

<ul style="list-style-type: none"> • Doświadczenie w organizacji imprez sportowych – m.in. Davis Cup, FED CUP • Wypracowane programy i produkty tj. Davis Cup, FED Cup, System współzawodnictwa, Tenis 10, Trenerzy PZT • Stali, wieloletni partnerzy PZT 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak umiejętności wykorzystania potencjału wszystkich osób grających w tenisa Polsce • Niska/słaba świadomość marki PZT • Słaby, psuty przez lata wizerunek PZT • Brak potrzeby identyfikacji z PZT oraz przynależności do struktur PZT • Brak opakowania programów PZT jako atrakcyjnych produktów marketingowych
--	--

Tabela 15. Analiza SWOT dla obszaru ZARZĄDZANIE, FINANSE, ZASOBY LUDZKIE. OBSZAR V.

<ul style="list-style-type: none"> • Wdrożenie przez MSiT wytycznych dla PZS w zakresie Zarządzania • Nowe programy wdrażane przez Międzynarodową Federację Tenisową (np. system ratingowy) • Stały wzrost kompetencji kadr zajmujących się sportem (studia kierunkowe, liczne konferencje, warsztaty) 	<ul style="list-style-type: none"> • Niska pozycja PZT w światowych strukturach tenisowych • Brak aktualnych badań rynku tenisowego – brak danych • Niechęć do współpracy z PZT
<ul style="list-style-type: none"> • Kompetentna doświadczona kadra zarządzająca • Wypracowane programy i produkty tj. System współzawodnictwa, „Tenis 10”, Trenerzy PZT • Opracowana strategia działania • Wdrożone procedury i regulaminy porządkujące pracę związku 	<ul style="list-style-type: none"> • Nieefektywna struktura organizacyjna, wakaty na kluczowych stanowiskach • Brak stabilnych, zdywersyfikowanych i długofalowych źródeł finansowania działalności PZT • Mała liczba klubów/członków w strukturach PZT • Brak wdrożonych wytycznych w zakresie dobrego zarządzania w pełnym zakresie • Brak adekwatnego programu informatycznego do kompleksowej obsługi projektów PZT • Uzależnienie od jednego dostawcy IT oraz wysokie koszty utrzymania i rozwijania systemu • Wysokie koszty stałe funkcjonowania organizacji

IV. Misja i wizja.

Zgodnie z wytycznymi przygotowania strategii rozwoju, zarówno w obszarze działalności organizacji komercyjnych jak podmiotów nie działających w celu osiągnięcia zysku i realizujących cele społeczne, jakim to podmiotem jest Polski Związek Tenisowy, pierwszym krokiem do przygotowania skutecznej strategii działania jest określenie misji organizacji. Polski Związek Tenisowy jest organizacją, której cele i zadania są opisane w statucie uchwalanym przez Walne Zgromadzenie Delegatów i są one zdefiniowane w sposób następujący (par.9 statutu):

- a) organizacja krajowego współzawodnictwa sportowego,
- b) przygotowanie reprezentacji Polski do udziału w międzynarodowym współzawodnictwie sportowym i zapewnienie warunków jej udziału w tym współzawodnictwie,
- c) popularyzacja tenisa oraz działalność edukacyjna i wychowawcza w tym zakresie,
- d) reprezentowanie tenisa w międzynarodowych organizacjach sportowych,
- e) ustalanie składu kadry narodowej z wyjątkiem kadry olimpijskiej i przedstawianie go ministrowi właściwemu do spraw kultury fizycznej,
- f) szkolenie i doskonalenie zawodowe trenerów,
- g) szkolenie sędziów sportowych,
- h) określanie warunków i trybu zmiany przynależności zawodnika do klubu sportowego,
- i) prowadzenie spraw związanych z przyznawaniem licencji klubom sportowym, zawodnikom, trenerom i sędziom sportowym,
- j) prowadzenie postępowań dyscyplinarnych na zasadach ustalonych w regulaminach PZT,
- k) prowadzenie działalności na rzecz osób niepełnosprawnych.

Zgodnie z zapisami § 10 Statutu Związek realizuje swoje cele w szczególności przez:

- a) opracowanie programów rozwoju tenisa w kraju,
- b) współpracę z Wojewódzkimi Związkami Tenisowymi oraz jednostkami samorządu terytorialnego,
- c) prowadzenie szkolenia i doskonalenia zawodowego trenerów, instruktorów, animatorów tenisa oraz sędziów we współpracy z odpowiednimi instytucjami i organizacjami,
- d) określenie szczegółowych praw i obowiązków zawodników,
- e) określenie szczegółowych zasad dotyczących organizacji krajowego współzawodnictwa sportowego,
- f) wspomaganie działalności Uczniowskich Klubów Sportowych oraz popularyzację tenisa w szkołach,

- g) opiekę nad członkami Związku, a także kontrolę nad przestrzeganiem przez nich Statutu PZT, postanowień i regulaminów oraz przepisów obowiązujących w sporcie,
- h) przyznawanie nagród i wyróżnień,
- i) działalność wydawniczą,
- j) określenie trybu i zasad rozstrzygnięcia sporów powstałych z powodu naruszenia ww. reguł, jak również powołanie organów dyscyplinarnych uprawnionych do orzekania ww. spraw, ich kompetencji i trybu postępowania oraz rodzajów wymierzanych kar,
- k) inne działania wspierające rozwój polskiego tenisa.

W konsekwencji powyższych zapisów a także w kontekście roli jaką pełni Polski Związek Tenisowy w systemie organizacyjnym polskiego sportu, została opracowana misja i wizja organizacji w brzmieniu opisanym poniżej.

MISJA PZT

Propagowanie zdrowego i aktywnego trybu życia od lat 5 do 100, zachęcanie do aktywności, zarówno fizycznej, jak i społecznej, oraz stwarzanie warunków do uzyskania najlepszych wyników sportowych przez polskich zawodników.

Wizja PZT

PZT WZORCOWO ZARZĄDZANYM ZWIĄZKIEM

- Wdrożona strategia Rozwoju Tenisa w Polsce
- Kompetencja i profesjonalizm kadry zarządzającej i wykonawczej
- Jasno zdefiniowane, mierzalne, osiągalne i umiejscowione w czasie cele
- Mierzalne kryteria sukcesu
- Zarządzanie projektowe
- Nowoczesny system informatyczny
- Stabilne i zdywersyfikowane źródła finansowania

ROZWÓJ TENISA (upowszechnianie)

- **Milion** osób grających w tenisa w Polsce (dzieci, młodzież, dorośli)
- „**Tenis 10**” w klubach, szkołach, na boiskach,
- Korty tenisowe w **każdej gminie i lekka hala w każdym powiecie**
- **200 tysięcy** członków (licencji) PZT
- Kluby i obiekty tenisowe ze „Znakiem jakości PZT”

- Wszystkie kluby i obiekty tenisowe w strukturach PZT

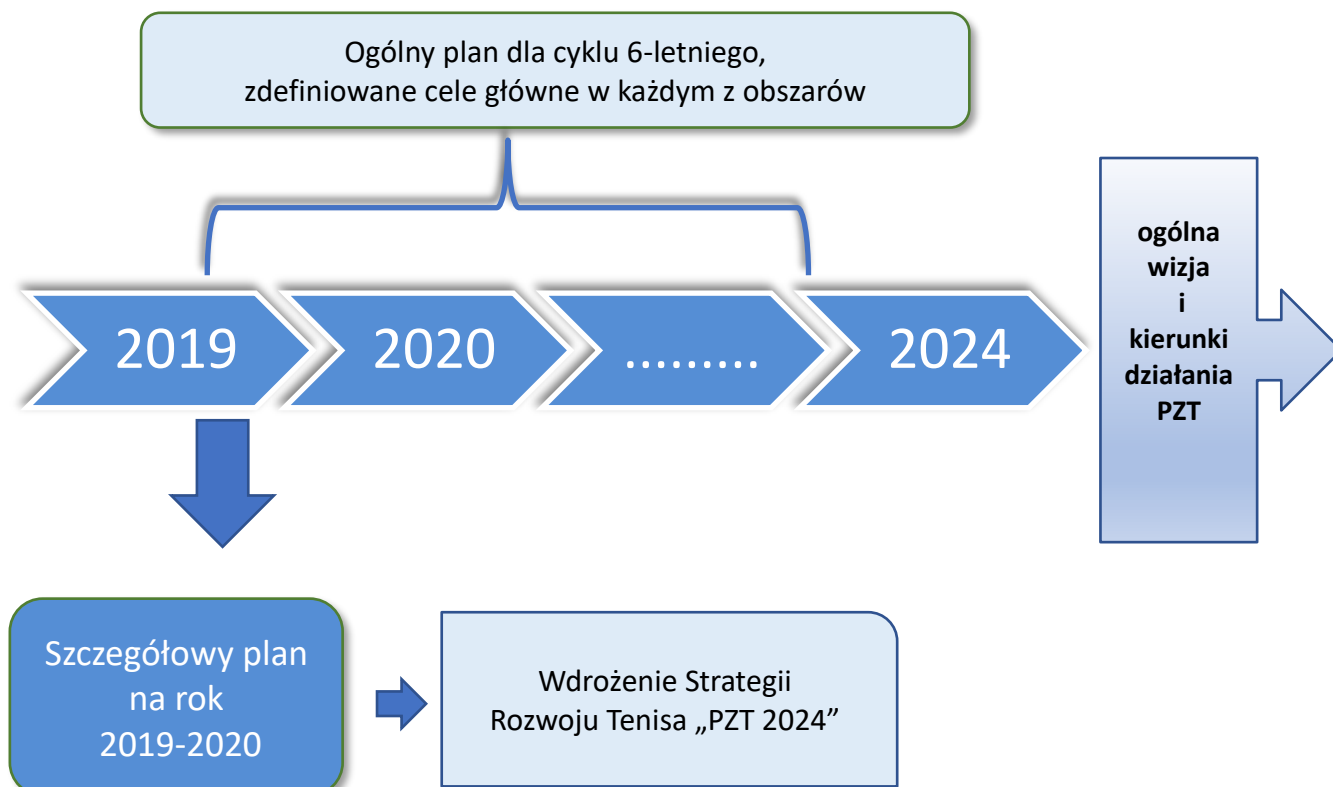
SPORT WYCZYNOWY

- **Systematyczna** obecność polskich juniorów i seniorów w światowej czołówce
- Reprezentacje FED CUP i DAVIS CUP w **Grupie Światowej**
- **Narodowe Centrum Tenisowe**
- 4 Regionalne ośrodki szkoleniowe
- Polscy trenerzy gwarantujący **najwyższy poziom szkolenia**
- **Silne i dobrze zarządzane kluby sportowe**
- **Organizacja imprez na poziomie ATP/WTA/ITF**

V. Główne założenia planowania

Na potrzeby niniejszego dokumenty przyjęto 6 letni okres planowania, przy czym punktem odniesienia zdefiniowanych celów strategicznych oraz operacyjnych jest wpisywanie się ich w zdefiniowaną wizję stanowiącą jednocześnie wytyczony kierunek działania. Założenia te ilustruje rys. 10.

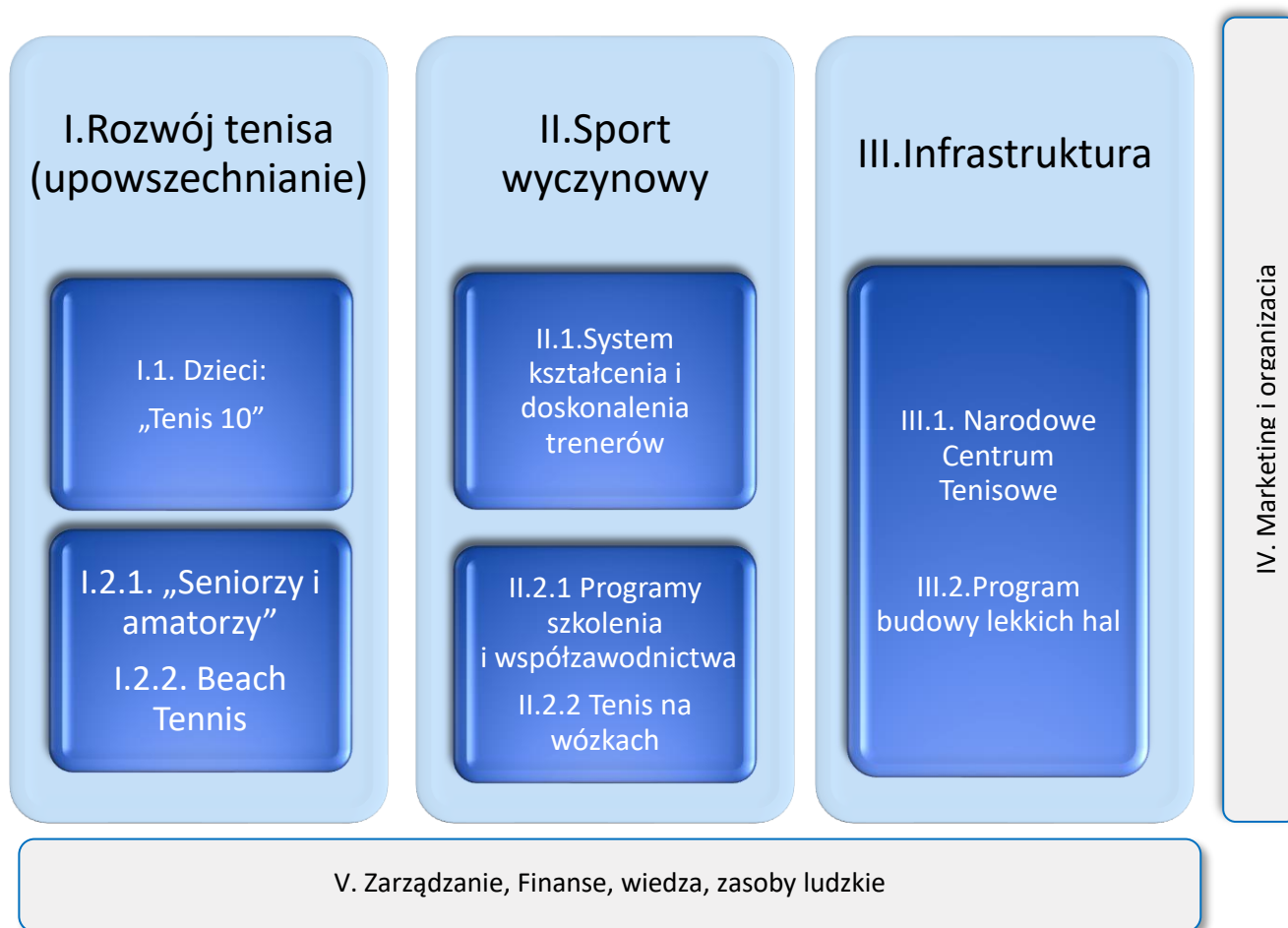
Rysunek 10. Główne założenia planowania.



VI. Obszary planowania

Podobnie jak to miało miejsce w przypadku przeprowadzonych analiz strategicznych zarówno cele strategiczne jak i cele operacyjne zostały wyznaczone w pięciu głównych obszarach. Stosownie do potrzeb poszczególne obszary główne zostały podzielone na podobszary co prezentuje poniższy rysunek.

Rysunek 11. TEMATYCZNE OBSZARY PLANOWANIA



VII. Cele strategiczne

Dla poszczególnych obszarów planowania zostały zdefiniowane następujące cele strategiczne:

Tabela 16. Wykaz celów strategicznych dla poszczególnych obszarów planowania.

		OBSZAR /CELE GŁÓWNE	UWAGI/ SPOSOBY WERFIKACJI REALIZACJI CELU
I.1.		Rozwój tenisa -Tenis 10	
	1.	Wdrożenie polityki opartej na liczbach – rejestracja i zrzeszenie w PZT wszystkich dzieci w Polsce uczestniczących w procesie szkolenia i rywalizacji w klubach	Liczba rejestracji na bieżąco monitorowana w systemie TPO (Tenis Polski on Line). Monitorowanie statystyk w systemie TPO (punkt wyjścia – dane na dzień tworzenia strategii). Cele liczbowe określone na poziomie celów operacyjnych.
	2.	Nawiązanie pozytywnych realizacji z klubami, skuteczne ich zachęcenie do wejścia w struktury PZT i realizację przez nich programów PZT	Liczba licencjonowanych klubów w strukturach PZT
	3.	Usystematyzowanie procesu szkolenia „Tenis 10” w klubach poprzez stworzenie bazy wiedzy (kompleksowych materiałów szkoleniowych) „Tenis 10”	Stworzenie szczegółowych wytycznych szkoleniowych wraz z materiałami dla trenerów i klubów. Wypracowanie zestawu materiałów metodycznych (podręczniki, internetowa, strona metodyczna, materiały informacyjne, aplikacje wspomagające proces szkolenia)
	4.	Wdrożenie systemowych rozwiązań w zakresie wprowadzenia tenisa do szkół	Podjęcie działań na rzecz prowadzenia tenisa do podstawy programowej MEN
	5.	Nawiązanie systemowej współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego, promocja tworzenia klas tenisowych w szkołach; realizacja wspólnych programów promujących tenis i aktywność fizyczną	Liczba z samorządów z którymi podpisane zostały porozumienia o współpracy
	7.	Poprawa stanu infrastruktury dla „Tenis 10” w Polsce. Promocja małych obiektów o niewielkiej kubaturze na potrzeby szkolenia dzieci w programie „Tenis 10”. Wykorzystanie infrastruktury szkolnej.	Liczba obiektów dedykowanych dla Programu „Tenis 10”

	8.	Wdrożenie zarządzania programem na poziomie regionalnym (regionalni koordynatorzy „Tenis 10”	Utworzenie funkcji 4-5 koordynatorów regionalnych lepiej znających potrzeby danego regionu i klubów.
	9.	Opracowanie i wdrożenie strategii w zakresie utrzymania dzieci po zakończeniu etapów szkolenia w „Tenis 10” w tenisie oraz wypracowanie ścieżki przejścia do sportu wyczynowego. Wdrożenie systemu identyfikacji talentów.	Opracowana i wdrożona ścieżka rozwoju kariery.
	10.	Podniesienie kompetencji trenerów w zakresie metodyki nauczania „Tenis 10”	Monitorowanie liczby osób uczestniczących w regularnych szkoleniach.
I.2.1		Rozwój tenisa – dorośli	
	1.	Włączenie do struktur PZT oraz objęcie opieką i patronatem wszystkich wydarzeń tenisowych w Polsce kierowanych do osób amatorsko grających w tenisa.	Liczba imprez z kalendarzu PZT, liczba imprez objętych patronatem PZT
	2.	Pozyskanie w struktury w formie członkostwa w PZT osób grających amatorsko w tenisa.	Liczba członków PZT
	3.	Stworzenie nowoczesnych rozwiązań informatycznych wspierających procesy organizacji, szkolenia oraz rekreacyjnej gry w tenisa osób dorosłych.	Wdrożony kompleksowy system informatyczny
	4.	Wdrożenie systemu ratingowe w oparciu o standardy ogólnoswiatowe.	Liczba osób zarejestrowana w systemie ratingowym
I.2.2		Rozwój tenisa – Beach Tennis	
	1.	Opracowanie programu treningów, które mogłyby być wykorzystane na zajęciach wychowania fizycznego w szkołach	Opracowany program treningowy
	2.	Wprowadzenie zajęć z tenisa plażowego do szkół	Zajęcia z tenisa plażowego w szkołach

	3.	Przygotowanie obiektu spełniającego wymagania do prowadzenia zajęć w okresie jesienno-zimowym	Obiekt umożliwiający prowadzenie zajęć w okresie jesienno-zimowym
II.1.		Sport wyczynowy	
	1.	Awans i regularna obecność Reprezentacji Polski Davis Cup i FED Cup w Grupie Światowej	Uwaga: Najwcześniejszy możliwy występ w Grupie Światowej to rok 2020.
	2.	Zorganizowanie 4 regionalnych ośrodków szkoleniowych	Organizacja ośrodków na bazie współpracy z wybranymi Partnerami i na bazie istniejących obiektów
	3.	Zbudowanie systemu wsparcia merytorycznego dla klubów i trenerów zajmujących się szkoleniem utalentowanej młodzieży	Liczba klubów i trenerów objętych wsparciem.
	4.	Zwiększenie liczby zawodników biorących udział w systemie współzawodnictwa	Liczba licencji zawodniczych
	5.	Stworzenie systemu współzawodnictwa na poziomie lokalnym	Liczba turniejów organizowanych przez WZT
	6.	Objęcie większej grupy zawodników systemem wsparcia indywidualnego (możliwe we współpracy ze sponsorem strategicznym i MSiT)	Liczba zawodników objęta systemem wsparcia
	9.	Wspieranie tworzenia SMS, szkoły i klasy sportowe	Liczba uruchomionych oddziałów
	10.	Organizacja w Polsce turniejów z cyklu ATP World Tour i WTA International	Liczba turniejów ATP, WTA organizowanych w Polsce
	11.	Organizacja adekwatnej dla potrzeb kraju liczby regionalnych ośrodków szkoleniowych	Liczba uruchomionych ośrodków
II.2.1		System kształcenia i doskonalenia trenerów	
	1.	Wszyscy instruktorzy i trenerzy nauczający tenisa z licencjami PZT	Liczba licencji trenerskich.
	2.	Stworzenie bazy materiałów szkoleniowych Polskiego Związku Tenisowego dla trenerów na różnych poziomach kompetencji	Zakres materiałów szkoleniowych PZT

	3.	Stworzenie pełnej bazy wykładowców i egzaminatorów PZT	Liczba akredytowanych wykładowców i egzaminatorów
	4.	Umieszczenie Informacji o licencjonowanych szkoleniowcach w każdym klubie tenisowym w kraju	Liczba klubów, w których zawieszono tablicę z wykazem licencjonowanych trenerów i instruktorów
	5.	Stałe dbanie o podnoszenie kompetencji trenerów i instruktorów PZT	Liczba warsztatów i konferencji pod patronatem PZT
II.2.2		Tenis na wózkach	
	1.	Opracowanie i wdrożenie programu upowszechniania tenisa na wózkach.	Liczba osób uczestnicząca w programie tenisa na wózkach
	2.	Stworzenie ośrodka szkoleniowego tenisa na wózkach.	Funkcjonujący ośrodek szkoleniowy (na bazie wybranego obiektu)
	3.	Przeszkolenie odpowiedniej liczby trenerów na potrzeby pracy z osobami niepełnosprawnymi.	Liczba przeszkolonych trenerów
III.1		Infrastruktura – Narodowe Centrum Tenisowe	
	1.	Wybudowanie i uruchomienie Narodowego Centrum Tenisowego	Funkcjonujące Narodowe Centrum Tenisowe, zatrudniona kadra szkoleniowa i ekspercka, uruchomione programy szkoleniowe.
III.2		Infrastruktura – Program budowy hal tenisowych	
	1.	Budowa w Polsce 5 hal tenisowych rocznie	Liczba wybudowanych hal tenisowych
	2.	Działania na rzecz zwiększenia zakresu finansowania przez samorzady inwestycji w infrastrukturę tenisową	Wysokość środków finansowych przeznaczanych na inwestycje tenisowe przez jednostki samorządu terytorialnego
IV.		Marketing i organizacja	
	1.	Zmiana postrzegania i wizerunku PZT z organizacji „działaczy” na organizację, której warto być członkiem i z którą warto współpracować.	Liczba członków PZT (kluby, zawodnicy, trenerzy) liczba imprez pod patronatem PZT. Liczba i struktura Partnerów PZT.

	2.	Wypracowanie długofalowych programów sponsorskich (sponsor strategiczny, pozostali sponsorzy, partnerzy poszczególnych programów). Programy PZT jako atrakcyjne produkty marketingowe.	Liczba partnerów, wartość pakietów sponsorskich.
	3.	Rozgrywki i drużyny Davis Cup i Fed Cup jako produkty marketingowe z najwyższej półki.	Poziom dochodów związanych z organizacją imprez Davis Cup i Fed Cup w Polsce oraz komercjalizacja projektu „Reprezentant polski w tenisie”
	4.	PZT organizatorem-właścicielem dużego turnieju (ATP/WTA lub ITF Challenger).	Turniej organizowany przez PZT.
	5.	PZT organizatorem cyklu PZT Polish Tour oraz imprez międzynarodowych rangi ITF oraz TE.	Organizowany cykl PZT Polish Tour.
	6.	Wdrożenie projektu „Znak jakości PZT”. PZT jako marka.	Wdrożony projekt znak jakości PZT. Wdrożone projekty podnoszące wartość marki PZT.
	7.	Tenis jako istotny element promocji kraju (element strategii MSiT).	Tenis i tenisisci wykorzystywani jako element w działaniach promujących kraj.
V.		Zarządzanie, finanse, zasoby ludzkie	
	1.	Profesjonalizacja pracy Zarządu.	Jasna i przejrzysta struktura organizacyjna, podział zadań, kompetencji i odpowiedzialności.
	2.	Włączenie w struktury PZT wszystkich klubów, trenerów, organizatorów turniejów, zawodników grających w tenisa w Polsce.	Liczba klubów, trenerów, organizatorów imprez, zawodników w strukturach PZT.
	3.	Utworzenie stabilnych i zdywersyfikowanych źródeł finansowania działalności PZT.	Wysokość i źródła finansowania PZT.

VIII. Cele operacyjne na lata 2018-2019

I. Obszar I.I ROZWÓJ TENISA – DZIECI (PROGRAM TENIS 10)

	Cel	Miernik/uwagi	Stan na 31 grudnia 2018	Plan na 31 grudnia 2019
1.	Wprowadzenie programu „Tenis 10” do kolejnych 100 klubów tak, aby na końcu roku 2019 było ich już ponad 500.	Liczba rejestracji nowych klubów Tenis 10 na bieżąco monitorowana w systemie TPO.	453	550
2.	Zwiększenie liczby licencjonowanych w „Tenis 10” dzieci do 5000.	Liczba licencjonowanych „zawodników” Tenis 10 w systemie TPO.	3273	5000
3.	Utrzymanie liczby turniejów „Tenis 10” na obecnym poziomie (mimo zwiększonej liczby licencjonowanych dzieci liczba turniejów nie musi/nie powinna ulec zasadniczej zmianie; planujemy poprawę jakości rozgrywek i frekwencji uczestników, ale niekoniecznie samej liczby turniejów).	Monitorowanie statystyk w systemie TPO – liczba turniejów, liczba uczestników (per turniej).	278	280
4.	Powiększenie zespołu osób pracujących nad obszarem „Tenis 10” - wdrożenie zarządzania programem na poziomie regionalnym oraz podział obecnych obowiązków Koordynatora Programu na docelowo 3-osobowy zespół (do końca 2020) w następujących obszarach: opieka nad klubami, szkoły, metodyka i współpraca z U12, administracja programu, eventy, szkolenia dla trenerów, system rozgrywek i TPO.	Utworzenie funkcji i rekrutacja 4-5 koordynatorów regionalnych lepiej znających potrzeby danego regionu i klubów (do końca 2021 roku); rekrutacja 2-3 osobowego zespołu w biurze PZT.		
5.	Objęcie Narodowym Programem Upowszechniania Tenisa kolejnych 15 klubów w roku 2019 tak by program był realizowany w 75 ośrodkach.	75 klubów objętych programem NPUT. Wzorcowe prowadzenie NPUT w 2018, dobra współpraca z MSiP.	61	76
6.	Objęcie programem „Tenis 10” 100 szkół – wprowadzenie tenisa na W-F; przeszkolenie ok 120 nauczycieli do końca 2019 roku. Promocja tworzenia klas tenisowych w szkołach; realizacja wspólnych programów promujących tenis i aktywność fizyczną.	Zadanie realizowane we współpracy z partnerem komercyjnym.		
7.	Cykliczna organizacja Narodowego Dnia Tenisa w latach	Liczba osób i klubów uczestniczących w wydarzeniu		
8.	Opracowanie i wdrożenie strategii w zakresie utrzymania dzieci po zakończeniu etapów szkolenia w „Tenis 10” w tenisie oraz wypracowanie ścieżki przejścia do sportu wyczynowego – do końca 2020.	Zaprojektowanie zorganizowanie cyklu warsztatów edukacyjnych dla rodziców („Droga do wyczynu”, „Rola rodzica w życiu małego zawodnika”, „Od zabawy do wyczynu”,		

		„Dlaczego nie każdy zostaje Mistrzem?” – 2 warsztaty rocznie w każdym klubie; regularna – cokwartalna współpraca zespołu Tenis 10 i U12 – monitorowanie wyników zawodników U11.		
--	--	---	--	--

II. Obszar I.2.1. ROZWÓJ TENISA – DOROŚLI

	Cel	Miernik/uwagi	Stan na 31 grudnia 2018	Plan na 31 grudnia 2019
1.	Opracowanie nowych założeń i regulaminów turniejów AiS	Opracowany nowy regulamin		
2.	Zwiększenie liczby organizowanych turniejów	Liczba turniejów	378	450
3.	Zwiększenie liczby zawodników SiA zarejestrowanych w systemie TPO	Liczba zawodników	1044	1200
4.	Opracowanie szczegółowych założeń rozwoju projektu w Polsce, budowa zespołu oraz pozyskanie budżetu na realizację zadań.	Opracowane założenia, zbudowany zespół i przygotowany budżet.		
5.	Organizacja Kongresu Tenisa Amatorskiego	Liczba klubów		
6.	Zaprojektowanie i wybór ścieżki w zakresie rozwiązań informatycznych do obsługi systemu AiS	Wybrany dostawca i rozpoczęte prace nad systemem		
7.	Uruchomienie projektu dla Kobiet amatorsko grających w tenisa	Liczba klubów i turniejów w projekcie		

III. Obszar I.2.2 BEACH TENNIS

	Cel	Miernik/uwagi	Stan na 31 grudnia 2018	Plan na 31 grudnia 2019
1.	Powołanie Kadry Młodzieżowej w co najmniej dwóch grupach wiekowych: poniżej 14 lat oraz poniżej 16 lat;	Powołana kadra młodzieżowa	0	3
2.	Zorganizowanie pierwszych Mistrzostw Polski dla dzieci i młodzieży;	Zorganizowana impreza mistrzowska		

3.	Udział Kadry Polski w Mistrzostwa Europy ITF oraz IFBT, Mistrzostwach Świata ITF oraz IFBT oraz Drużynowych Mistrzostwach Świata;	Liczba zawodników biorących udział ww. projektach	24	32-35
4.	Stworzenie klubów (sekcji) sportowych w co najmniej dwóch nowych województwach.	Liczba klubów zajmujących się Beach Tenisem	3	5

IV. Obszar II.1. SPORT

	Cel	Miernik/uwagi	Stan na 31 grudnia 2018	Plan na 31 grudnia 2019
1.	Opracowanie programu organizacji szkolenia 11-14 lat	Opracowany program szkoleniowy		
2.	Zorganizowanie 1 regionalnego centrum szkoleniowego	Zorganizowane regionalne centrum szkoleniowe		
3.	Organizacja cyklu minimum 6 turniejów w ramach cyklu Polish Tour	Zorganizowany cykl PZT Polish Tour		
4.	Wprowadzenie rozgrywek drużynowych na poziomie województwa.	Wdrożone rozgrywki drużynowe na poziomie województwa		
5.	Reforma kalendarza turniejowego	Zreformowany kalendarz		
6.	Utrzymanie lub zwiększenie liczby zawodników otrzymujących indywidualne wsparcie finansowe.	Liczba zawodników objętych indywidualnym wsparciem finansowym	38	35-40

V. Obszar II.2.1. SYSTEM KSZTAŁCENIA I DOSKONALENIA TRENERÓW

Lp.	Cel	Miernik/uwagi	Stan na 31 grudnia 2018	Plan na 31 grudnia 2019
1.	Pozyskanie 800 licencji trenerskich i instruktorskich	Liczba licencjonowanych trenerów i instruktorów	706	800
2.	Uzyskanie Gold Recognition ITF	Uzyskanie certyfikatu Gold Recognition		
3.	Wpisanie do ram kwalifikacji zawodu Animatora, Instruktora i Trenera tenisa	Zawód wpisany do ram kwalifikacji		

4.	Przeszkolenie odpowiedniej (5-10 osób rocznie) liczby wykładowców w celu przyznania im akredytacji PZT na prowadzenie wykładów na akredytowanych kursach.	Liczba akredytowanych wykładowców	22	30
5.	Umieszczenie Informacji o licencjonowanych szkoleniowcach w każdym licencjonowanym klubie PZT	Plakaty w każdym licencjonowanym klubie		
6.	Opracowanie założeń i rozpoczęcie konkursu na „Trenera Roku”	Uruchomiony konkurs		

VI. Obszar II.2.1. TENIS NA WÓZKACH

	Cel	Miernik/uwagi	Stan na 31 grudnia 2018	Plan na 31 grudnia 2019
1.	Opracowanie programu upowszechniania tenisa na wózkach, pozyskanie budżetu na realizację zadań.	Opracowany program, pozyskany budżet.		
2.	Udział reprezentacji Polski w Pucharze Świata (BNP Paribas World Team Cup)	Zajęte miejsce.		
3.	Utrzymanie liczby sekcji TnW	Liczba klubów TnW	11	11
4.	Nawiązanie stałej współpracy i powołanie trenera kadry narodowej TnW	Powołanie trenera		
5.	Organizacja cyklu turniejów OTK, pozyskanie partnera cyklu	Organizacja cyklu		
6.	Utrzymanie lub zwiększenie liczby zawodników otrzymujących indywidualne wsparcie finansowe	Liczba zawodników otrzymujących indywidualne wsparcie finansowe	17	18
7.	Utrzymanie lub zwiększenie kwoty dofinansowania dla turniejów tenisa na wózkach	Wykaz turniejów objętych dofinansowaniem	12	12
8.	Utrzymanie lub poprawa pozycji zajmowanych przez zawodników TnW na listach ITF Wheelchair	Ranking ITF Wheelchair		
9.	Opracowanie cyklu przygotowań do Igrzysk Paraolimpijskich w Tokyo	Stan realizacji programów przygotowań		

VII. Obszar III.1. NARODOWE CENTRUM TENISOWE

	Cel	Miernik/uwagi	Stan na 31 grudnia 2018	Plan na 31 grudnia 2019
1.	Wybór lokalizacji	Wybrana lokalizacja z spośród 2-3 propozycji		
2.	Opracowanie koncepcji inwestycyjnej NCT	Opracowana i zatwierdzona koncepcja inwestycyjna		
3.	Opracowanie koncepcji programowej NCT	Opracowana i zatwierdzona koncepcja programowa NCT		

VIII. Obszar III. 1 – PROGRAM BUDOWY LEKKICH HAL

	Cel	Miernik/uwagi	Stan na 31 grudnia 2018	Plan na 31 grudnia 2019
1.	Wznowienie Programu Budowy Lekkich Hal tenisowych realizowanego we współpracy z MSiT oraz jednostkami samorządu terytorialnego oraz klubami sportowymi	Program Budowy Hal ogłoszony przez MSiT		
2.	Rozpoczęcie procesu budowy w Polsce w ramach programu 5 lekkich hal tenisowych	Podpisanie 5 umów z inwestorami		

IX. Obszar IV – MARKETING I ORGANIZACJA

	Cel	Miernik/uwagi	Stan na 31 grudnia 2018	Plan na 31 grudnia 2019
1.	Pozyskanie sponsora strategicznego PZT	Podpisana umowa		
2.	Pozyskanie partnerów dla poszczególnych programów PZT (dzieci, amatorzy itp.)	Pozyskany minimum jeden partner dla każdego z programów PZT		
3.	Pozyskanie partnera samochodowego PZT	Zrealizowano		
4.	Wyodrębnienie w strukturze organizacyjnej PZT Działu Marketingu oraz zatrudnienie Dyrektora ds. Marketingu	Zmieniona struktura oraz zatrudniony dyr. Ds. marketingu		
5.	Stworzenie i wdrożenie systemu identyfikacji wizualnej PZT	Wdrożony nowy SIW PZT		

6.	Coroczna organizacja Narodowego Dnia Tenisa	Narodowy Dzień Tenisa jako produkt marketingowy PZT		
7.	Uruchomienie projektu PZT Polish Tour	Zorganizowany cykl turniejów PZT Polish Tour		
8.	Organizacja w Polsce Rozgrywek Drużynowych FED CUP	Zorganizowany turniej		
9.	Nawiązanie Instytucjonalnej współpracy z organizatorami turniejów ATP Challenger (Szczecin, Sopot, Poznań) oraz ITF Pro Circuit	Nawiązana współpraca		
10.	Podniesienie poziomu organizacji imprez rangi mistrzowskiej	Mistrzostwa Polski jako produkty marketingowe		
11.	Rozwój projektów Narodowych i Międzynarodowych Mistrzostw Polski w tenisie Seniorów i Amatorów	Narodowe i Międzynarodowe Mistrzostwa Polski Seniorów i Amatorów jako flagowe imprezy organizowane przez PZT		
12.	Aktywizacja działań w obszarze PR i mediów społecznościowych	Organizacja 2-3 konferencji PZT, newsletter PZT, regularny mailing do mediów, zwiększenie liczby followersów na FB, Instagramie, Twiterze oraz kanał You Tube		
13.	Organizacja 2-3 projektów B2B	Organizacja przez PZT projektów sportowych dedykowanych dla partnerów biznesowych		
14.	Uruchomienie programu „Znak jakości PZT” dla obiektów tenisowych – nadawanie rangi obiektom w zakresie infrastruktury oraz realizowanych programów sportowych	Wdrożenie systemu „gwiazdek” na wzór oceny hoteli.		
15.	Opracowanie założeń projektu obchodów 100-lecia PZT	Gotowy projekt przebiegu obchodów.		

X. OBSZAR V – ZARZĄDZANIE

	Cel	Rezultat/Miernik/ uwagi	Stan na 31 grudnia 2018	Plan na 31 grudnia 2019
1.	Aktualizacja Statutu PZT , dostosowanie do wytycznych MSIT oraz możliwości funkcjonowania w warunkach rynkowych	Rezultat – uchwalony i zatwierdzony w KRS Statut		
2.	Uzupełnienie wakatów personalnych w strukturze organizacyjnej PZT	Rezultat – uzupełnione wakaty		
3.	Zrównoważenie budżetu PZT	Rezultat – Stabilne i trwałe źródła finansowania oraz relacja przychodów do kosztów		
4.	Uruchomienie nowych źródeł finansowania poprzez rozwój struktur PZT	Rezultat – nowe źródło finansowania działalności PZT		
5.	Podniesienie kompetencji kadr zarządzających PZT	Udział przedstawicieli PZT w projekcie Akademia Zarządzania Sportem		
6.	Wdrożenie systemów oceny pracowników	Wdrożony system oceny pracowników		
7.	Pozyskanie w strukturze PZT 100 nowych klubów tenisowych	Pozyskanie nowych 100 klubów w strukturze PZT	235	335
8.	Umacnianie pozycji PZT w strukturach międzynarodowych (ITF oraz Tennis Europe)	Przedstawiciel PZT w zarządzie Tennis Europe, przedstawiciele PZT w strategicznych komisjach ITF		

IX. Ewaluacja strategii

Najogólniej ewaluacja jest oceną wartości projektów pod względem zdefiniowanych i wybranych kryteriów oceny. Według francuskiego Conseil Scientifique de l'Évaluation „przeprowadzić ewaluację polityki to zbadać czy wdrożone przez program środki prawne, administracyjne i finansowe umożliwiły osiągnięcie zakładanych efektów danej polityki oraz osiągnięcie przypisanych jej celów”. Według Komisji Europejskiej ewaluacja nie służy jedynie badaniu czy ocenie konkretnego przedsięwzięcia, projektu czy programu i obejmować może również „badanie kontekstu, celów, rezultatów, działań i wdrożonych środków, w celu wyciągnięcia wniosków na przyszłość, które mogą być szerzej stosowane”³ Głównym celem badania ewaluacyjnego nie jest jedynie zwiększanie zasobu wiedzy teoretycznej ale przede wszystkim poprawianie jakości wdrażanych interwencji.⁴

Zgodnie z definicją Komisji Europejskiej „przez ocenę (ewaluację) polityki, programu lub projektu należy rozumieć określenie wartości polityki, programu lub projektu w odniesieniu do wcześniej zdefiniowanych kryteriów i w oparciu o odpowiednie informacje”.⁵

Ewaluacja jest zatem próbą znalezienia odpowiedzi na pytanie, czy nasze działania przyniosły efekty (lub czy je przyniosą w przypadku ewaluacji ex-ante). W ramach ewaluacji należy podjąć próbę ustalenia związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy podejmowanymi działaniami a osiąganymi efektami. Dzięki temu możemy sprawdzić czy logika, przyjęte założenia, projektu lub programu są poprawne.⁶ Wiedza, uzyskana dzięki wynikom przeprowadzonej ewaluacji, pozwala na formułowanie rekomendacji a następnie na podejmowanie na ich podstawie decyzji, które mają służyć poprawie jakości prowadzonych działań. Dzięki temu możliwe staje się lepsze i bardziej ekonomiczne gospodarowanie zasobami.

Na podstawie przedstawionych powyżej celów możemy zatem wyróżnić trzy najważniejsze funkcje jakie pełni ewaluacja⁷:

- **Konkluzywna** – pozwala na podsumowanie efektów działań podejmowanych w ramach danej interwencji, ustalenie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy działaniami a efektami, zwiększa nas zasób wiedzy na temat oddziaływania interwencji (charakter poznawczy ewaluacji)

³ O. Nadskakuła, *Ewaluacja projektów*, Bizarre Sp. z oo., Warszawa 2010

⁴ Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012

⁵T. Kierzkowski, Ocena (ewaluacja) programów i projektów o charakterze społeczno –gospodarczym w kontekście przystąpienia Polski do Unii Europejskiej, www.ewaluacja.gov.pl/Dokumenty_ewaluacyjne/Documents/eksp_05.pdf

⁶ Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012

⁷ S. Bienias, T. Gapski, Ewaluacja [w:] Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012.

- **Formatywna** – służy poprawie jakości działań podejmowanych w ramach bieżących, jak i planowanych interwencji; dzięki wdrażaniu rekomendacji pozwala na podnoszenia skuteczności, efektywności i użyteczności interwencji; służy głównie podmiotom wewnętrznym
- **Spółeczno-polityczna** – pozwala na zwiększenie poziomu uspołecznienia interwencji; przyczynia się do zwiększenia poparcia społecznego i politycznego dla interwencji; służy podniesieniu motywacji i współodpowiedzialności aktorów zaangażowanych w realizację; zwiększa przejrzystość działań i legitymizuje działania władz publicznych.

Do bezpośrednich korzyści ewaluacji należy zaliczyć m.in. zwiększenie efektywności przedsięwzięć biznesowych, ułatwianie podejmowania decyzji interesariuszom, usprawnianie kontroli jakości projektów oraz wspieranie procesów uczenia się.⁸

Ewaluacja przeprowadzana jest pod kątem z góry ustalonych kryteriów, które są określane z góry przez rozpoczęciem badania i które pozwolą ocenić specyfikę wdrażanego projektu. Kryteria stanowią rodzaj systemu wartości, do którego odnoszą się dokonujący oceny. Nie mają one charakteru oceniającego lecz wyraźnie wartościują przedmiot oceny i stanowią swojego rodzaju pryzmat postrzegania przedsięwzięcia przez ewaluatora.⁹

Do podstawowych kryteriów ewaluacji zaliczamy:¹⁰

- **Skuteczność** – ocena projektu pod kątem skuteczności opiera się na odpowiedzi na pytanie, które produkty są lub będą osiągnięte i czy projekt dzięki tym produktom osiągnie zakładane rezultaty (stopień realizacji zakładanych celów).
- **Wydajność** - ocena projektu pod kątem wydajności mierzy produktywność działań podjętych w projekcie. Ocenia osiągnięte rezultaty i cele pod kątem wydatków i wykorzystanych w danym okresie zasobów. Analiza opiera się na relacjach pomiędzy jakością, ilością a nakładami wykorzystanymi w projekcie (pracownicy, konsultanci, podróże, szkolenia itp.)
- **Zgodność** - Ocenia projekt pod kątem zgodności bada odpowiedni wybór projektu do np.: krajowych potrzeb, polityki, potrzeb beneficjentów, strategii organizacji, polityki departamentu czy potrzeb biznesowych. Odpowiada na pytanie czy projekt ma sens i wychodzi naprzeciw oczekiwaniom beneficjentów

⁸Nadskakuła, *Ewaluacja projektów*, materiały dydaktyczne, Podyplomowe Studia Zarządzania Projektami, SGH

⁹ Trocki M, Juchniewicz M., *Ocena Projektów, Koncepcje i metody*, oficyna wydawnicza SGH, Warszawa 2013

¹⁰ O. Nadskakuła, *Ewaluacja projektów*, Bizarre Sp. z oo., Warszawa 2010

- **Długotrwałość** - Ocena projektu pod kątem długotrwałości jego efektów zakłada analizę funkcjonowania danego rozwiązania po zakończeniu projektu
- **Przyczynowość** – Ocena przyczynowości bada czynniki lub zdarzenia, które wpływają na rezultaty projektu.

Kryteria ewaluacji według poradnika Ministerstwa Rozwoju Regionalnego zostały nazwane w sposób następujący: trafność, skuteczność, efektywność, użyteczność, trwałość.

Do kryteriów ewaluacji można także zaliczyć:

- **Nieoczekiwane rezultaty** - ewaluacja może również odkryć nieprzewidziane negatywne lub pozytywne skutki oddziaływania projektu.
- **Alternatywne strategie** – ewaluacja bada czy inne, alternatywne podejście do realizacji projektu mogłoby mieć większy wpływ na realizację zaplanowanych korzyści lub lepszy stosunek kosztów do korzyści.

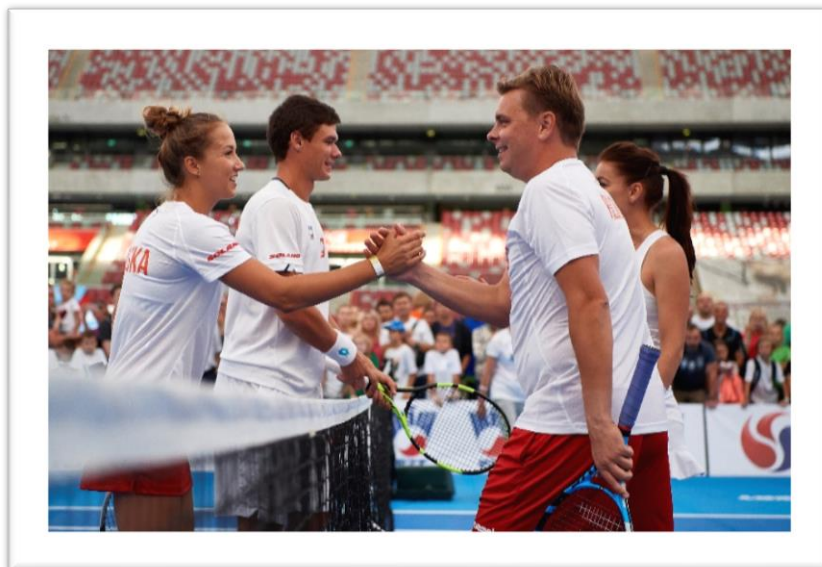
Ostateczny dobór kryteriów zależy jest od celu i wybranego rodzaju ewaluacji.

Niniejsza strategia będzie podlegać ewaluacji wg. wybranych z wymiennych powyższej kryteriów. Ze względu na dość długi cykl planowania konieczne jest poddawanie ocenie zaplanowanych działań w regularnych odstępach czasowych a jej pierwsze badania powinno nastąpić w okresie 6 miesięcy od wdrożenia.

X. Zakończenie

Strategia rozwoju tenisa w Polsce „PZT 2024” jest dokumentem, którego głównym zadaniem było przedstawienie obecnej sytuacji organizacyjnej związku, jego miejsca i roli jaką pełni zarówno w systemie organizacyjnym polskiego sportu jak i w zakresie zarządzania tenisem w naszym kraju. Jej opracowanie jest pochodną wdrożenia przez Ministerstwo Sportu i Turystyki „Kodeksu dobrego zarządzania dla polskich związków sportowych”. Wierzymy, że wdrożenie dokumentu a zwłaszcza konsekwentna realizacja założonych celów sprawi, że w 2024 Polski Związek Tenisowy będzie postrzegany zgodnie z założoną przez siebie wizją jako w pełni profesjonalna i sprawnie zarządzana organizacja, której członkiem będą chciały być wszystkie osoby fizyczne oraz prawne, które występującym na rynku tenisowym w Polsce, która będzie miała stabilne i długofalowe źródła finansowania a na ich bazie będzie mogła wyznaczać kolejne cele. Pragniemy podkreślić, że dokument ten ma na dzień tworzenia charakter wyjściowy a jego największą wartością będzie jego systematyczna ewaluacja oraz w razie potrzeby modyfikacja przyjętych założeń. Liczymy także na szeroki „feed back”

ze strony wszelkich organizacji funkcjonujących na rynku tenisowym w Polsce wierząc, że wspólna i konstruktywna dyskusja pozwoli nam możliwe precyzyjne formułowanie celów na kolejne lata.



Spis treści

I.	Wstęp.....	3
	Dlaczego tenis.....	3
	O Polskim Związku Tenisowym	5
II.	Diagnoza obecnej sytuacji.....	6
	Struktura organizacji tenisa w Polsce.....	6
	Polski Związek Tenisowy a rynek tenisa w Polsce:	7
	Opis aktualnej sytuacji organizacyjnej Polskiego Związku Tenisowego (<i>Uwaga: na dzień 1 grudnia planowane jest Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Delegatów PZT w celu zatwierdzenia zmian statutowych. Po ich zatwierdzeniu poniższa część ulegnie aktualizacji</i>)	8
	Polityka oparta na liczbach – statystyki	9
	Główne programy realizowane przez PZT.....	16
	Programy PZT w podziale na wiek rodzaj odbiorcy.....	16
	I. Program Tenis „10”	16
	II. Program Seniorzy i Amatorzy.....	18
	III. System kształcenia i doskonalenia trenerów	19
	IV. Programy wsparcia w obszarze sportu wyczynowego:	21
	Źródła finansowania działalności PZT w latach 2014-2018.....	25
	Analiza sytuacji organizacyjnej PZT na tle innych wybranych federacji europejskich.	29
III.	Analizy strategiczne	31
	Analiza Interesariuszy	31
	Analiza SWOT.....	35
IV.	Misja i wizja.....	45
V.	Główne założenia planowania.....	47
VI.	Obszary planowania.....	48
VII.	Cele strategiczne.....	49
VIII.	Cele operacyjne na lata 2018-2019	54
IX.	Ewaluacja strategii	61
X.	Zakończenie	63

Spis rysunków i tabel.

Rysunek 1.	Struktura organizacji tenisa w Polsce.	6
Rysunek 2.	PZT a rynek tenisa w Polsce	7
Rysunek 3.	Programy PZT w podziale na wiek i rodzaj odbiorcy.	16
Rysunek 4.	Porównanie liczby osób grających w tenisa w wybranych krajach	29
Rysunek 5.	Porównanie liczby licencjonowanych zawodników w wybranych krajach	29

Rysunek 6. Porównanie liczby kortów i klubów w wybranych krajach.....	30
Rysunek 7. Porównanie liczby trenerów pracujących w wybranych krajach	30
Rysunek 8. Identyfikacja interesariuszy	32
Rysunek 9. Ocena portfelowa znaczenia interesariuszy dla Polskiego Związku Tenisowego	33
Rysunek 10. Główne założenia planowania.	47
Rysunek 11. TEMATYCZNE OBSZARY PLANOWANIA	48
Tabela 1. Podsystemy szkolenia i doskonalenia zawodowego.....	20
Tabela 2. Charakterystyka poziomów doświadczenia szkoleniowego za pomocą systemu licencji PZT	20
Tabela 3. Źródło finansowania PZT w latach 2014-2018.....	25
Tabela 4. Analiza SWOT dla polskiego tenisa	35
Tabela 5. TEMATYCZNE OBSZARY PLANOWANIA.....	36
Tabela 6. Analiza SWOT dla obszaru ROZWÓJ TENISA – DZIECI (TENIS 10). OBSZAR I.1.	37
Tabela 7. Analiza SWOT dla obszaru ROZWÓJ TENISA – DOROŚLI. OBSZAR I.2.1	38
Tabela 8. Analiza SWOT dla obszaru BEACH TENNIS. Obszar I.2.2	39
Tabela 9. Analiza SWOT dla obszaru SPORT. Obszar II.1.	39
Tabela 10. Analiza SWOT dla obszaru SYSTEM KSZTAŁCENIA I DOSKONALENIA TRENERÓW. Obszar II.2.1.	41
Tabela 11. Analiza SWOT dla obszaru TENIS NA WÓZKACH. OBSZAR II.2.2.	41
Tabela 12. Analiza SWOT dla obszaru INFRASTRUKTURA – NARODOWE CENTRUM TENISOWE. Obszar III.1	42
Tabela 13. Analiza SWOT dla obszaru INFRASTRUKTURA – PROGRAM BUDOWY HAL. Obszar III.2.	43
Tabela 14. Analiza SWOT dla obszaru MARKETING i ORGANIZACJA. OBSZAR IV.	43
Tabela 15. Analiza SWOT dla obszaru ZARZĄDZANIE, FINANSE, ZASOBY LUDZKIE. OBSZAR V.	44
Tabela 16. Wykaz celów strategicznych dla poszczególnych obszarów planowania.....	49