

DOBRE RZĄDZENIE W POLADA (POLSKIEJ AGENCJI ANTYDOPINGOWEJ)

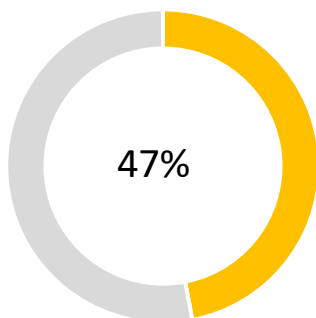
DR PAWEŁ ZEMBURA

Tłumaczenie części finalnego raportu z projektu NADGO (National Anti-doping Governance Observer), współfinansowanego przez Komisję Europejską w ramach programu Erasmus+. Koordynatorem projektu była organizacja Play the Game, analizę dotyczącą POLADA prowadził dr Paweł Zembura w ramach zatrudnienia na Uniwersytecie Warszawskim, który był partnerem projektu. Projekt dotyczył wypracowania wytycznych dobrego rządzenia w krajowych agencjach antydopingowych a następnie przeanalizowanie spełniania tych wytycznych przez jedenaście krajowych agencji z różnych krajów. O projekcie można przeczytać więcej [tutaj](#). Projekt trwał w latach 2019-2021.

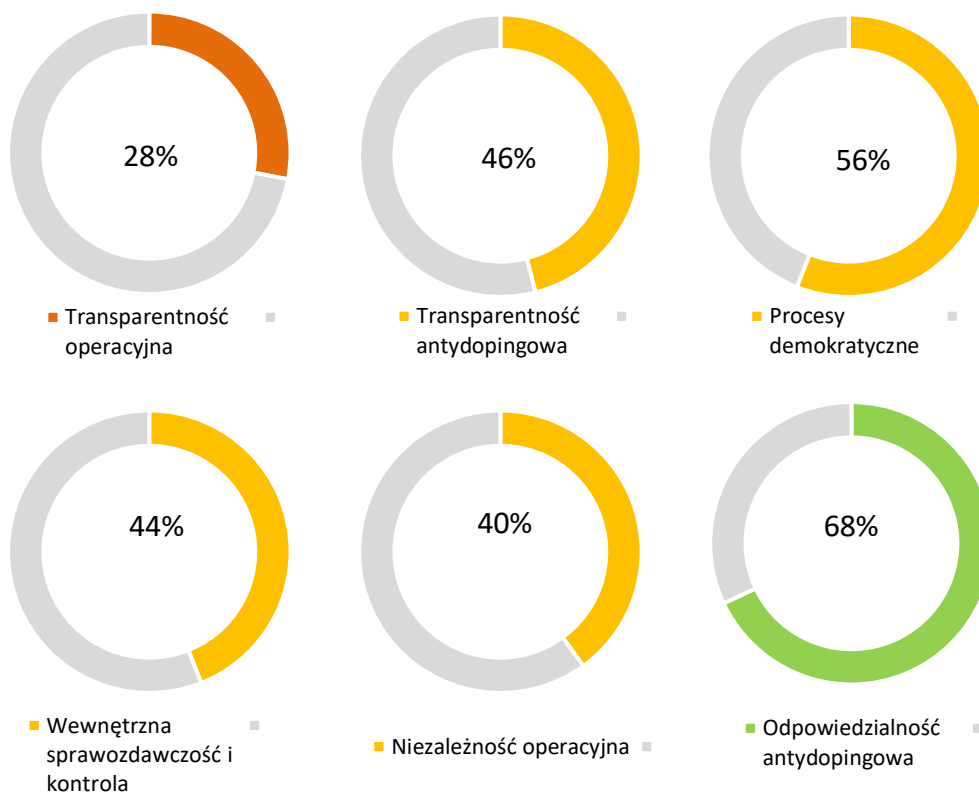
Kluczowe wyniki: POLADA

Ryciny 1 i 2 przedstawiają główne wyniki NADGO otrzymane przez Polską Agencję Antydopingową (POLADA).

Rycina 1: Ogólny wynik indeksu NADGO dla POLADA



Rycina 2: Wyniki POLADA w sześciu wymiarach indeksu NADGO



Nie wypełniony	Słaby	Umiarkowany	Dobry	Bardzo dobry
0-19%	20-39%	40-59%	60-79%	80-100%

1. Wstęp

W tym rozdziale opisano analizę dobrego rządzenia w Polskiej Agencji Antydopingowej (POLADA). POLADA była partnerem projektu National Anti-Doping Governance Observer (NADGO), koordynowanego przez duńską organizację Play the Game, a finansowanego w ramach grantu Erasmus+ Sport. Organizacja powstała w 2017 roku i zastąpiła Komisję do Zwalczania Dopingu w Sporcie, która do tej pory odpowiadała za działania antydopingowe w Polsce. Według kryteriów NADGO z 13 pracownikami etatowymi (w II kwartale 2021 r.) POLADA została zaliczona do średniej wielkości krajowych organizacji antydopingowych (NSGO). W 2019 roku w ramach programu antydopingowego POLADA pobrała 4117 próbek i dysponowała rocznym budżetem w wysokości około 1,72 mln euro.

Benchmarking POLADA przebiegał według ujednoliconej w projekcie NADGO procedury. Analiza POLADA odbyła się między październikiem a grudniem 2020 r. Benchmarking oparto o indeks NADGO – narzędzie opracowane specyficznie na potrzebę analizy dobrego rządzenia w krajowych organizacjach antydopingowych, obejmujące sześć wymiarów dobrego rządzenia. Wstępne wyniki zostały zebrane na podstawie publicznie dostępnych raportów i dokumentów. Zbieranie danych obejmowało też informacje zwrotne odnośnie wstępnych wyników od przedstawiciela POLADA, które umożliwiły badaczowi dostęp do dodatkowych dokumentów związanych z wewnętrznymi procedurami w organizacji.

POLADA osiągnęła średni wynik 47%. Organizacja uzyskała lepsze wyniki w wymiarach „odpowiedzialność antydopingowa” (68%) i „procesy demokratyczne” (56%), gorsze oceny odnośnie „odpowiedzialności operacyjnej” (40%) i „transparentności operacyjnej” (28%) oraz przeciętne oceny w wymiarach „transparentności antydopingowej” (46%) i „wewnętrznej sprawozdawczości” (44%).

„Odpowiedzialność antydopingowa” wydaje się być wymiarem najbardziej zależnym od wewnętrznych decyzji POLADA, natomiast „odpowiedzialność operacyjna” odnosi się przede wszystkim do roli agencji antydopingowej w polskim systemie sportowym. Czynnikiem wpływającym na wyniki odnośnie ładu organizacyjnego POLADA jest brak posiadania zarządu, którego zadaniem byłoby doradzanie w sprawie planów i raportów (co prowadzi do braku podziału władzy w organizacji) oraz zależności od ministerstwa w zakresie planowania budżetowego i zatwierdzania długoterminowych polityk. Współpraca POLADA z interesariuszami wydaje się obiecującym kontekstem dla poprawy niektórych obszarów rządzenia, w tym zaangażowania w partnerstwa zewnętrzne w zakresie polityki antydopingowej, zachęcania nowych grup interesariuszy do udziału w rozwoju polityk oraz opracowywania programów edukacyjnych.

Pierwszy rozdział dotyczący kontekstu funkcjonowania POLADA odnosi się do struktury krajowego systemu sportu w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem roli rządu. W tym rozdziale przedstawiono krajowe regulacje i polityki dotyczące antydopingu, a także samej POLADA. W kolejnym rozdziale omówiono metody wykorzystywane do benchmarkingu organizacji w projekcie NADGO. W sekcji wyników zaprezentowano szczegółowe wyniki POLADA w podziale na sześć wymiarów dobrego rządzenia. Prezentacja wyników koncentruje się na opisywaniu zasad o najwyższej i najniższej ocenie. Ostatni rozdział zawiera omówienie wyników i

ich implikacji odnośnie polityk. Następnie omówiono wyniki w odniesieniu do aktualnych regulacji i polityk, a na koniec zaprezentowano rekomendacje w kontekście wzmocnienia rządu dla POLADA.

2. Kontekst

Krajowy system sportowy

Charakterystykę polskiego systemu sportowego określa się jako „biurokratyczną” (Camy i in., 2004), co odnosi się przede wszystkim do państwa jako aktywnego regulatora sektora. Jest to charakterystyka powtarzana w innych badaniach porównawczych europejskich systemów zarządzania wyczynowym sportem, w których polski system określany jest jako interwencjonistyczny, scentralizowany i biurokratyczny (Chaker, 2004). Jako kraj byłego bloku sowieckiego Polska miała państwowy sektor sportu – charakterystyka, która jest wciąż widoczna w wielu dziedzinach. Ten biurokratyczny charakter jest widoczny w odniesieniu do Ministerstwa Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu jako dominującego podmiotu w sektorze. W 2019 roku Ministerstwo Sportu i Turystyki zostało Ministerstwem Sportu, a od 2020 roku kulturą fizyczną kierował Minister Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu. To włączenie sportu w „megaministerstwo” zostało sfinalizowane w marcu 2021 r. Inne cechy „biurokratycznego” systemu sportu można obserwować w Polsce poprzez posiadanie Ustawy o Sporcie jako głównego dokumentu regulacyjnego sektora oraz braku negocjacji i ogólniejszego włączenia partnerów społecznych w procesy kształtowania polityk (Henry, 2009; Żyśko, 2008).

Ministerstwo Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu sprawuje nadzór nad związkami sportowymi, które zgodnie z ustawą o sporcie są zobowiązane do uznawania i przestrzegania przepisów antydopingowych zgodnie z Ustawą o Zwalczeniu Dopingu w Sporcie.

Mechanizmy kontroli krajowych związków sportowych przez Ministerstwo Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu zostały rozszerzone w związku z nowelizacją Ustawy o Sporcie dokonaną w 2017 roku (Kancelaria Sejmu, 2017). Tuż przed tym ministerstwo wdrażało dodatkowe miękkie regulacje zwiększające kontrolę nad finansowaniem związków sportowych, które np. miały na celu pełnienie roli mediatora między związkami sportowymi a spółkami Skarbu Państwa w kwestii sponsoringu.

Ministerstwo Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu koncentruje się na sporcie wyczynowym poprzez współpracę ze związkami sportowymi i innymi podmiotami bezpośrednio wspierającymi sport wyczynowy oraz na sporcie dla wszystkich (przede wszystkim dzieci i młodzieży) wspieranym poprzez sieć klubów non-profit, przede wszystkim działających w formie stowarzyszeń. Odpowiada również za infrastrukturę sportową, zwłaszcza inwestycje strategiczne.

W ciągu ostatnich pięciu lat zagadnienia związane z antydopingiem znajdowały się wysoko na ministerialnej agendzie. Wynikało to po części z powołania POLADA, a po części z dużego zainteresowania antydopingiem przez ówczesnego Ministra Sportu – Witolda Bańkę, który później został prezesem WADA. Antydoping, a w szczególności zmiany w polskim systemie antydopingowym odgrywały istotną rolę w planach Ministerstwa Sportu i Turystyki w latach 2015-2020. Jednym sukcesów ogłoszonych

przez Ministerstwo było, że po reformach wdrożonych w tym okresie Polska stała się jednym z liderów budowania polityk antidopingowych na poziomie międzynarodowym (Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2019).

Polskie związki sportowe organizują i rozwijają przypisane im dyscypliny sportu. Związki, które odnoszą największe sukcesy w sportach olimpijskich w Polsce to lekkoatletyka, wioślarstwo, kajakarstwo i narciarstwo (skoki narciarskie), z których wszystkie skupiają się przede wszystkim na sporcie wyczynowym i są w dużym stopniu zależne od finansowania publicznego. Niektóre związki regularnie współpracują z Polską Agencją Antydopingową, wspierając jej akcje promocyjne i zachęcając do działań edukacyjnych. Wymóg współpracy z POLADA w zakresie profilaktyki w zakresie walki z dopingiem i w zakresie wymiany informacji o antydopingu został zapisany w Kodeksie Dobrego Zarządzania dla Związków Sportowych, dokumencie pozalegisłacyjnym opublikowanym w 2017 r. przez Ministerstwo Sportu i Turystyki (Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2018). Ponadto w dokumencie stwierdza się, że związki sportowe są odpowiedzialne za łamanie przepisów antidopingowych przez swoich zawodników na poziomie krajowym oraz przez osoby uczestniczące w przygotowaniach przed zawodami, a także – że każdy PZS powołuje w swoim sporcie koordynatora ds. walki z dopingiem (i korupcją w sporcie).

Innym aktorem, aktywnym na poziomie krajowym, jest Instytut Sportu – finansowany przez Państwo instytut badawczy, który ma dostarczać specjalistyczną wiedzę dla sektora sportowego. Instytut Sportu jest nadzorowany i ściśle powiązany z ministerstwem odpowiedzialnym za kulturę fizyczną i prowadzi niektóre programy resortu, takie jak Akademia Dobrego Zarządzania – obowiązkowy program mający na celu podnoszenie kwalifikacji menedżerskich kadry związków sportów olimpijskich w Polsce. Jednym z tematów poruszanych podczas szkolenia w tej akademii był antydoping.

Polski Komitet Olimpijski (PKOl) kieruje się celami i realizuje zadania Ruchu Olimpijskiego oraz działania związane z rozwojem polskiego sportu. Do tych zadań należy rozwój sportu wyczynowego, promocja sportu dla wszystkich, nadzór nad udziałem reprezentacji Polski w igrzyskach olimpijskich, walka z dopingiem, prowadzenie edukacji i promocja fair play. Polski Komitet Paraolimpijski pełni te same funkcje dla sportu osób z niepełnosprawnościami. Jednak realny wpływ PKOl na rozwój sportu w wielu obszarach ogranicza się głównie do działań promocyjnych, np. organizowanie jednej, corocznej imprezy na dużą skalę, promującej sport dla wszystkich. W obszarze antydopingu PKOl współpracuje z POLADA w niektórych działaniach promocyjnych. Przykładem takiej współpracy jest podpisanie memorandum o współpracy pomiędzy PKOl, POLADA i Urzędem Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych, mającego na celu popularyzację informacji o wyrobach medycznych i substancjach zabronionych wśród sportowców i ich otoczenia (Polski Komitet Olimpijski, 2020).

Organizacje pozarządowe odgrywają obecnie ograniczoną rolę w rozwoju sportu w Polsce. Najbardziej rozpoznawalne organizacje to ogólnopolskie związki sportowe (organizacje zrzeszające co najmniej trzy kluby): Akademicki Związek Sportowy, Krajowe Zrzeszenie Ludowych Związków Sportowych, Szkolny Związek Sportowy oraz Towarzystwo Krzewienia Kultury Fizycznej (TKKF). Każda z nich koncentruje się

na dostarczaniu lub rozwijaniu sportu w określonej grupie osób lub w określonym środowisku. Organizacje działają poprzez sieci regionalne lub poprzez kluby, a zakres ich działań zależy przede wszystkim od państwowego finansowania.

W ostatnim czasie w Polsce powstało kilka organizacji zajmujących się prawami sportowców, działające w poszczególnych skomercjalizowanych sportach (piłka nożna, koszykówka, hokej na lodzie).

Kluczowe krajowe regulacje i polityka antydopingowa

Głównym dokumentem regulującym funkcjonowanie sektora sportu w Polsce jest Ustawa o Sporcie. Jest to specyficzny dokument regulujący wiele tematów związanych ze sportem i organizacjami sportowymi. Ustawa weszła w życie w 2010 roku i zastąpiła Ustawę o Kulturze Fizycznej. Od czasu nowelizacji Ustawy w 2017 r. dokument zawiera ograniczoną liczbę odniesień do antydopingu.

Szczegółowe przepisy dotyczące antydopingu w Polsce znajdują się w Ustawie o Zwalczaniu Dopingu w Sporcie, która weszła w życie w 2017 roku. Ustawa reguluje funkcjonowanie i zakres działania nowo utworzonego organu w dziedzinie zwalczania doping - POLADA. Określa zadania POLADA, a także procedury zarządzania finansami, zadania dyrektora, zarządu, sądu dyscyplinarnego czy powoływanie członków zarządu. Ustawa zawiera definicję doping w sporcie, a także regulacje dotyczące funkcjonariuszy kontroli antydopingowej, metody ich szkolenia oraz ich prawa i obowiązki. Zapewnia im również szczególną ochronę jako funkcjonariuszom publicznym, na podstawie polskiego Kodeksu Karnego. Dokument dalej charakteryzuje procedury kontroli antydopingowej. W ustawie opisano regulacje dotyczące współpracy krajowej POLADA z innymi organami, takimi jak służby celne i policja. Ustawa określa również funkcjonowanie, gospodarkę finansową i działalność Polskiego Laboratorium Antydopingowego.

Dokument przewiduje sankcje karne za niektóre rodzaje doping. Ustawa nie kryminalizuje stosowania metod zabronionych. Kryminalizuje natomiast podawanie zabronionej substancji osobie nieletniej lub nieświadomemu sportowcowi. Inne przepisy karne odwołują się do Prawa farmaceutycznego. Zdaniem Potulskiego (2019) przepisy sportowe można w tym przypadku uznać za przepis *lex specialis* w stosunku do ogólnych przepisów dotyczących obrotu lekami.

Kluczowe cechy krajowej organizacji antydopingowej

POLADA powstała w 2017 roku na podstawie Ustawy o Zwalczaniu Doping w Sporcie. Zastąpiła powołaną w 1988 roku Komisję do Zwalczania Doping. POLADA powstała w celu zwiększenia profesjonalizacji i efektywności w realizacji celów organizacyjnych. Polska organizacja antydopingowa jest państwową osobą prawną nadzorowaną przez ministra właściwego do spraw kultury fizycznej.

Do zadań Polskiej Agencji Antydopingowej należy kontrola antydopingowa, edukacja, informacja i wsparcie, współpraca międzynarodowa oraz działania prawne. Dwa główne programy Agencji to Kontrola Antydopingowa oraz Edukacja i Informacja, uzupełnione programami analitycznymi i śledczymi.

Polska agencja antydopingowa koncentruje się na dopingu w sporcie, zwłaszcza w odniesieniu do sportu wyczynowego. Dzięki akcjom edukacyjno-promocyjnym jej działania mają jednak szerszy zasięg, gdyż niektóre działania są kierowane młodych sportowców i amatorów. Można obserwować, że w niektórych inicjatywach promocyjnych – #notodoping i PlayFair – POLADA współpracowała z popularnymi polskimi sportowcami spoza dyscyplin olimpijskich, takich jak MMA (mieszane sztuki walki). POLADA nie angażuje się bezpośrednio w antydoping w odniesieniu do amatorskiego fitness czy kulturystyki ani w używanie substancji zabronionych w szerszym społeczeństwie, za co odpowiada w Polsce Główny Inspektorat Sanitarny.

Dwa organy POLADA to Dyrektor i Zarząd. Zarząd pełni rolę doradczą, a do jego zadań należy opiniowanie budżetu rocznego, rocznego sprawozdania finansowego, planów wieloletnich i rocznych oraz rocznych sprawozdań z działalności. Rolę zarządu można uznać za nadzorczą, gdyż z perspektywy ministerstwa pełni on rolę „drugiej pary oczu” na POLADA. Zarząd składa się z siedmiu członków, z których czterech to przedstawiciele: ministerstw odpowiedzialnych za zdrowie, kulturę fizyczną i finanse publiczne oraz Polskiego Komitetu Olimpijskiego. Pozostali trzej członkowie to eksperci pracujący w obszarze medycyny, sportu, etyki, biologii lub prawa, ale proces ich rekrutacji nie jest zdefiniowany. Członków Zarządu powołuje minister właściwy do spraw kultury fizycznej.

Dyrektor jest odpowiedzialny za zarządzanie Agencją, w tym za reprezentowanie Agencji, formułowanie rocznego budżetu, pisanie wniosków do ministra w sprawie dotacji z budżetu państwa na działalność operacyjną, przygotowywanie wieloletniego i rocznego planu działalności Agencji oraz sporządzanie rocznego sprawozdania finansowego i sprawozdania z działalności do ministerstwa. Dyrektor wybierany jest w drodze konkursu na pięcioletnią kadencję i powoływany przez ministra właściwego do spraw kultury fizycznej. Zgodnie z Ustawą o Zwalczaniu Dopingu w Sporcie dyrektora można odwołać tylko w przypadku zaistnienia określonych obiektywnych sytuacji. Tym samym dyrektor Agencji zostaje odwołany w przypadku:

1. rezygnacji z zajmowanego stanowiska.
2. choroby trwającej co najmniej sześć miesięcy, uniemożliwiającej pełnienie obowiązków dyrektora Agencji.
3. zaprzestania spełniania któregokolwiek z wymagań określonych w ust. 1 pkt 2–4 lub ust. 1 pkt 7–8.
4. działalności niezgodnej z prawem lub z zasadami uczciwości i opłacalności.
5. niezatwierdzenia rocznego sprawozdania finansowego Agencji lub niezłożenie takiego sprawozdania w wyznaczonym terminie.

W POLADA działają dwie komisje: komitet ds. zwolnienia dla celów terapeutycznych (TUE) oraz Komisja Zawodnicza przy POLADA. Komisja Zawodnicza została powołana w 2019 r., a jej rola nie jest sprecyzowana w dokumentach Agencji.

W POLADA działają następujące działy: Sekretariat, Informacja i Edukacja, Administracja i Finanse, Kontrola Antydopingowa i Zarządzanie Wynikami, Analityka oraz Zespół Śledczy.

Przy POLADA utworzono panel dyscyplinarny. Składa się z nie więcej niż 20 członków i nie mniej niż pięciu w Panelach Dyscyplinarnym i Dyscyplinarnym II Instancji. Członków panelu powołuje i odwołuje minister właściwy dla kultury fizycznej. Kadencja członków panelu wynosi trzy lata. Za administrowanie panelem odpowiedzialna jest Agencja.

Laboratorium Antydopingowe jest również państwową osobą prawną utworzoną w 2017 r. i nadzorowaną przez ministra właściwego dla kultury fizycznej. Ma podobną strukturę organizacyjną jak POLADA w zakresie odpowiedzialności i zadań należących do dyrektora i zarządu.

Zgodnie z Ustawą o Zwalczaniu Dopingu w Sporcie, przy Laboratorium Antydopingowym może Jednostka do spraw Zarządzania Paszportem Zawodnika (APMU). Jednostka dzieli się na jednostki steroidową i hematologiczną, kierowane przez kierowników jednostek, których (oraz ekspertów zaangażowanych w pracę oddziałów) wybiera dyrektor Laboratorium Antydopingowego.

Kluczowe dane dotyczące polityki antydopingowej

W 2019 roku POLADA miała roczny budżet 7,4 mln zł (ok. 1,7 mln euro). Jest finansowana z celowych dotacji rządowych. Może również korzystać z innych środków, takich jak m. in. granty z budżetu UE, środki z budżetów projektów, badań lub z działalności komercyjnej. POLADA prowadzi działalność komercyjną, pobierając 546 próbek w ramach 69 działań testowych w 2019 roku (POLADA, 2020) .

W okresie zbierania danych (na początku 2021 roku) zarejestrowana pula zawodników w systemie ADAMS liczyła 78 sportowców. W 2019 roku POLADA zebrała 4117 próbek moczu i krwi. Z tej liczby 1810 było testami podczas zawodów, a 2307 zebrano poza zawodami.

3. Metody

W proces badawczy był zaangażowany pojedynczy badacz z Polski. Zbieranie danych odbywało się według procedury ujednoczonej w ramach projektu NADGO. Od początku projektu NADGO POLADA była partnerem projektu, a dyrektor POLADA śledził projekt, uczestnicząc w niektórych spotkaniach, a także otrzymywał aktualne informacje dotyczące rozwoju projektu. Proces analizy składał się z sześciu kroków.

Wstępne zbieranie danych badacz przeprowadził na bazie publicznie dostępnych informacji. Ten proces odbywał się w okresie od września do grudnia 2020 r. Narzędziem badawczym wykorzystanym w projekcie był indeks NADGO, narzędzie stworzone specjalnie w celu uwzględnienia różnych wymiarów i zasad dobrego rządzenia w krajowych agencjach antydopingowych. W swojej strukturze indeks NADGO został oparty na podobnych narzędziach wykorzystywanych do benchmarkingu dobrego rządzenia w dwóch poprzednich projektach realizowanych przez Play the Game w sporcie, to jest: Sports Governance Observer i National Sports Governance Observer.

Indeks opracowano w formie kwestionariusza obejmującego 50 zasad dobrego rządzenia w NADO, wpisujących się w sześć wymiarów dobrego rządzenia. Każda

zasada miała od jednego do dziesięciu konkretnych wskaźników, przedstawionych w formie binarnych pytań. Wskaźniki zostały podzielone na podstawowe, średniozaawansowane i zaawansowane. Wskaźniki podstawowe miały zastosowanie do wszystkich NADO, pytania średniozaawansowane miały zastosowanie tylko do średnich (10-29 pracowników) i dużych (30+ pracowników) NADO, podczas gdy pytania zaawansowane dotyczyły tylko dużych NADO. Dodatkowo, niektóre pytania można było uznać za „nie mające zastosowania” odnośnie niektórych NADO, szczególnie ze względu na ich strukturę (np. brak zarządu lub jakichkolwiek komisji).

Wstępne wyniki przesłano do POLADA w połowie listopada 2020 r., a pod koniec tego samego miesiąca otrzymano informację zwrotną. Na podstawie informacji zwrotnej opracowano i przesłano do POLADA kolejną wersję analizy, po której przeprowadzono dodatkowy wywiad z dyrektorem POLADA, w celu doprecyzowania niektórych odpowiedzi. W wyniku rozmowy dyrektor POLADA przedstawił dodatkowe źródła informacji, które prowadziły do dalszych zmian w ocenie. Tymi dowodami były wewnętrzne regulacje POLADA – takie jak kodeks etyczny – które w danym momencie nie były opublikowane na stronie internetowej organizacji. Po tym czasie kierownik projektu dokonał jeszcze drobnych poprawek w narzędziu badawczym i na jego bazie pod koniec marca 2021 r. zakończono ostateczną punktację.

W projekcie NADGO POLADA zakwalifikowała się jako NADO średniej wielkości. W momencie analizy miała 13 pracowników etatowych (w przeliczeniu na pełne etaty).

4. Wyniki

Indeks NADGO składał się z sześciu wymiarów dobrego zarządzania: „transparentność operacyjna”, „transparentność antydopingowa”, „procesy demokratyczne”, „wewnętrzna sprawozdawczość i kontrola”, „niezależność operacyjna” oraz „odpowiedzialność antydopingowa”.

„Transparentność operacyjna” odnosi się do raportowania ogólnych działań wewnętrznych organizacji i umożliwienia interesariuszom monitorowania tych działań poprzez publikowanie informacji o decyzjach zarządu i stałych komisji, czy prezentowanie informacji o członkach zarządu na stronie internetowej.

„Transparentność antydopingowa” dotyczy szczegółowego raportowania działań antydopingowych organizacji, co umożliwia innym monitorowanie tych działań. Zasady zawarte w indeksie odnoszą się do określonych obszarów kontroli antydopingowej, takich jak nieprzedstawienie wymaganych informacji o miejscu pobytu.

„Procesy demokratyczne” obejmują przejrzyste i obiektywne procedury powoływania i ponownego powoływania członków organu nadzorczego, zapewniające różnicowanie składu tego organu, zaangażowanie interesariuszy w procesy decyzyjne, które ich dotyczą, oraz uczciwe i otwarte debaty wewnętrzne.

„Wewnętrzna sprawozdawczość i kontrola” odnosi się do jasnego podziału władzy w strukturze zarządzania organizacją, a także regulacji i procedur zapewniających przestrzeganie przez personel wewnętrznych zasad i norm. Zasady dotyczą m. in.

wewnętrznych i zewnętrznych mechanizmów kontroli finansowej, kontroli zarządzania oraz stosowania kodeksu postępowania.

Za „niezależność operacyjną” uznaje się wolność podejmowania decyzji i prowadzenia działań przez organizację. To znaczy, że działania organizacji antydopingowej nie są zarządzane, kontrolowane ani instruowane przez inne osoby lub organizacje. Wymiar ten odnosi się np. do opracowywania własnego budżetu czy wyłącznego delegowanie organizacji przez dane państwo do przeprowadzania testów antydopingowych na danym terytorium.

„Odpowiedzialność antydopingowa” jest definiowana jako wdrażanie polityki antydopingowej wykraczającej poza wymagania Światowego Kodeksu Antydopingowego. Zasady obejmują m. in. politykę organizacji w zakresie edukacji, badań i współpracy z innymi podmiotami w zakresie zwalczania dopingu.

Wymiar 1: Transparentność operacyjna

W wymiarze transparentności operacyjnej POLADA osiągnęła średni wynik wynoszący 28%.

W tym wymiarze POLADA uzyskała wysokie oceny odnośnie publikowania na swojej stronie internetowej zasad regulujących powoływanie wszystkich członków zarządu (100%). Organizacja publikuje również na swojej stronie internetowej zasady regulujące powoływanie członków panelu dyscyplinarnego (100%). Ponadto na stronie internetowej opublikowano statut POLADA oraz wiele innych regulacji wewnętrznych (67%). Nie spełniono jednak kilku innych zasad dotyczących transparentności operacyjnej. Po pierwsze, organizacja nie publikuje informacji odnośnie posiedzeń zarządu i stałych komisji:

- POLADA nie publikuje na swojej stronie internetowej decyzji zarządu i stałych komisji (0%)
- POLADA nie publikuje agendy posiedzeń swojego organu nadzorczego na swojej stronie internetowej (0%)

Zarząd POLADA opiniuje polityki i raporty, które nie są publikowane. Nie są również publikowane decyzje podjęte przez komisję ds. wyłączeń dla celów terapeutycznych (TUE) i Komisję Zawodniczą. Niewielka ilość informacji o wewnętrznych działaniach organizacji może ograniczać jej zewnętrzną kontrolę.

W przypadku sprawozdań finansowych POLADA nie spełnia następujących zasad z wymiaru „transparentności operacyjnej”:

- Zasada 7: Organizacja publikuje na swojej stronie internetowej sprawozdania finansowe, które są audytowane zewnętrznie, zgodnie z uznanymi standardami międzynarodowymi (0%)
- Zasada 8: Organizacja publikuje na swojej stronie internetowej regulaminy i sprawozdania dotyczące wynagrodzeń, w tym wynagrodzeń i premii, członków jej organu nadzorczego i kadry kierowniczej (0%)
- Zasada 10: Organizacja raportuje o wszystkich swoich źródłach dochodu (0%)

Organizacja publikuje ogólne informacje o swoim budżecie w sprawozdaniu rocznym. Jednak szczegółowe informacje finansowe nie są dostępne za pośrednictwem strony internetowej. Sprawozdania roczne nie zawierają szczegółowych informacji o wynagrodzeniach ani o źródłach dochodów organizacji. POLADA natomiast publikuje informacje o organizacjach zewnętrznych, które korzystały z usług POLADA w zakresie kontroli antydopingowej (w sprawozdaniu rocznym).

POLADA nie informowała o konfliktach interesów (0%). Brak sprawozdawczości może wpłynąć na zaufanie do NADO, zwłaszcza w odniesieniu do relacji pracowników lub członków zarządu z ruchem sportowym.

Wymiar 2: Transparentność antydopingowa

POLADA uzyskała ogólną ocenę 46% w wymiarze „transparentność antydopingowej”.

NADO udostępnia szeroki zakres informacji dotyczących kontroli antydopingowej:

- Raportuje o wynikach kontroli antydopingowej i sposobie zarządzania nimi (100%)
- Publikuje szczegółowy opis swojej działalności kontrolnej (80%)

Informacje o wynikach kontroli i zarządzaniu tymi wynikami zwiększają zaufanie i zewnętrzną kontrolę. W POLADA brakuje niektórych szczegółowych informacji na temat programu kontroli antydopingowej, ponieważ organizacja :

- nie publikuje szczegółowej charakterystyki programu przechowywania długoterminowego próbek (0%)
- nie publikuje szczegółowych informacji o złamaniu zasad związanych ze wskazaniem miejsca pobytu zawodnika (0%)

POLADA udostępnia też mniej informacji o planowanych działaniach dotyczących kontroli (20%). Na bardziej ogólnym poziomie organizacja publikuje swoje najnowsze ogólne raporty z działalności na swojej stronie internetowej (75%). Raport jest obszerny i zapewnia interesariuszom podgląd na ogólne wyniki organizacji, obrazując, czy i w jaki sposób jej cele zostały osiągnięte. POLADA posiada również wieloletni plan strategiczny (75%).

POLADA nie publikuje informacji o swoim budżecie i wieloletnim planowaniu finansowym (0%). Publikowanie budżetu i udostępnianie długoterminowych planów finansowych sprawia, że organizacja jest bardziej przejrzysta i zwiększa to prawdopodobieństwo, że osiągnie swoje cele. Długoterminowe planowanie finansowe wymagałoby jednak od rządu finansowania w perspektywie wieloletniej, co nie ma miejsca w Polsce.

Wymiar 3: Procesy demokratyczne

POLADA uzyskała średni wynik 56% w wymiarze „procesy demokratyczne”.

Organizacja ustanowiła procedury dotyczące powoływania członków zarządu:

- Członkowie zarządu są (ponownie) powoływani zgodnie z przejrzystymi procedurami (100%)
- Organizacja posiada formalne zasady zapewniające zróżnicowany i zrównoważony skład zarządu (100%)

Większość członków zarządu jest powoływana jako przedstawiciele instytucji publicznych, takich jak resorty odpowiedzialne za kulturę fizyczną, finanse publiczne czy zdrowie oraz Polski Komitet Olimpijski. W zarządzie jest też miejsce dla trzech członków, którzy są ekspertami w dziedzinie medycyny, sportu, etyki, biologii czy prawa, które zapewniają zróżnicowanie zarządu. Posiadanie zróżnicowanego zarządu powinno pomóc organizacji w lepszym osiągnięciu jej celów. Z drugiej strony organizacja nie przyjęła polityki odnośnie równości płci (0%).

Dla członków zarządu zostały ustalone limity odnośnie kadencji (100%). Ograniczenia czasowe zapobiegają monopolizacji władzy i stymulują do pojawiania się nowych pomysłów na rozwiązywanie wyzwań organizacyjnych.

POLADA tylko w bardzo ograniczonym stopniu sformalizowała udział różnych interesariuszy w swoich procesach decyzyjnych:

- Zasada 23: Organizacja zapewnia udział sportowców w swoich procesach decyzyjnych (25%)
- Zasada 24: Organizacja zapewnia udział personelu wspierającego sportowców w swoich procesach decyzyjnych (0%)

Niedawno powołana Komisja Zawodnicza przy POLADA pełni rolę doradczą, chociaż jej udział w procesach decyzyjnych nie został jeszcze wpisany w formalne regulacje organizacji. Członkowie Komisji Zawodniczej, którzy zostali powołani przez dyrektora POLADA, uczestniczyli w konsultacjach niektórych nowych polityk, np. wieloletniego planu strategicznego. Uczestnictwo sportowców i personelu wspierającego sportowców w procesach decyzyjnych zwiększa ich efektywność i je legitymizuje, zwiększając prawdopodobieństwo przestrzegania zasad i zapewniając specjalistyczny wkład w tworzenie polityk.

Wymiar 4: Wewnętrzna odpowiedzialność i kontrola

W wymiarze „wewnętrzna odpowiedzialność i kontrola” POLADA uzyskała średnią ocenę wynoszącą 44%.

Organizacja jest poddawana audytowi zewnętrznemu przez niezależnego audytora (100%). POLADA dodatkowo wdrożyła funkcję audytu wewnętrznego (100%). Audytor zewnętrzny weryfikuje prawidłowość i kompletność sprawozdań finansowych, a audyt wewnętrzny zapewnia kontrolę finansową i zgodność z planową alokacją środków.

Wyniki wymiaru „wewnętrznej odpowiedzialności i kontroli” są niższe w przypadku zasad dotyczących podziału władzy. Organizacja nie stosuje struktury zgodnej z zasadą podziału władzy, w której to zarząd zajmuje się zarządzaniem (0%). W rzeczywistości zarząd POLADA nie określa misji, wizji czy strategii organizacji, a przygotowanie planów wieloletnich należy do obowiązków dyrektora. Wyraźny rozdział władzy zapobiega monopolizacji władzy przez pojedynczą osobę lub podmiot i zapewnia, że różne podmioty trzymają się wzajemnie w wyznaczonych granicach.

Zarząd nie ustala również procedur dotyczących przedwczesnej rezygnacji każdego ze swoich członków (0%). POLADA niedawno ustanowiła własny kodeks postępowania, który dotyczy również członków zarządu (60%). Kodeks postępowania podnosi świadomość niedopuszczalnych zachowań. Organizacja nie posiada jednak procedur rozpatrywania skarg dotyczących naruszeń obowiązujących zasad postępowania (0%).

Wymiar 5: Niezależność operacyjna

W wymiarze „niezależność operacyjna” POLADA uzyskała 40%, co odpowiada przeciętnej ocenie. Pozytywnie oceniono fakt, że organizacja nie zatrudnia aktualnych polityków krajowych ani urzędników państwowych wysokiego szczebla, ani nie pełnią oni funkcji członka zarządu. Nie ma jednak wyraźnych przepisów, które zakazywałyby zatrudniania przez organizację polityków krajowych lub urzędników państwowych wysokiego szczebla, ani też pełnienia funkcji członków zarządu. Stąd przez same zasady ich powoływania w Polsce urzędnicy mogą być członkami zarządu.

Podobnie - w POLADA osoby, które są zaangażowane w zarządzanie lub działalność krajowych lub międzynarodowych organów sportowych lub organizatorów kluczowych wydarzeń sportowych nie są formalnie pozbawione możliwości do bycia zatrudnionym przez organizację lub pełnienia funkcji członków zarządu. Może to mieć wpływ na niezależność organizacji, gdyż osoby zajmujące istotne stanowiska w organizacjach sportowych lub przez nie zatrudnione, jak również politycy i urzędnicy państwowi wysokiego szczebla podlegają szczególnie wysokiemu ryzyku konfliktu interesów w sprawach dotyczących dopingiu.

POLADA ustanowiła procedury dotyczące konfliktu interesów, które odnoszą się do członków zarządu i pracowników (33%). Posiadanie jasno zdefiniowanych konfliktów interesów zwiększa zaufanie do decyzji pracowników lub osób zajmujących stanowiska w organizacji, że są oni wolni od niewłaściwych wpływów.

Organizacja uzyskała umiarkowane wyniki w zakresie niezależności panelu dyscyplinarnego i kompetencji jego członków (50%). Posiadanie niezależnego i kompetentnego panelu dyscyplinarnego zwiększa prawdopodobieństwo, że orzeczenie jest sprawiedliwe i wolne od konfliktu interesów.

Finansowanie POLADA pochodzące od rządu jest oddzielnie od innych źródeł finansowania publicznego, jednak nie jest przyznawane w perspektywie długoterminowej (50%). Długoterminowe finansowanie pozwoliłoby organizacji na pewniejsze planowanie działań w kilkuletniej perspektywie, bez ingerencji z zewnątrz. Z drugiej strony w Polsce jest dostępna czteroletnia prognoza wydatków publicznych na zwalczanie dopingiu oraz maksymalna wysokość wydatków publicznych na walkę z dopingiem do 2028 r., przedstawiona w Ustawie o Zwalczaniu Dopingiu w Sporcie. Organizacja opracowuje własny budżet, który następnie podlega akceptacji zewnętrznej.

Regulacją rządu (Ustawą o Zwalczaniu Dopingiu w Sporcie) organizacja jest uprawniona do administrowania zarejestrowanymi próbkami testów i przeprowadzania testów antydopingowych na terytorium kraju (100%), co jest kolejną kwestią, która może mieć wpływ na niezależność operacyjną.

Wymiar 6: Odpowiedzialność antydopingowa

POLADA osiągnęła łączny wynik 68% w wymiarze „odpowiedzialności antydopingowej”. W tym wymiarze mocne strony POLADA odnoszą się do partnerstw międzynarodowych:

- (Organizacja) współpracuje z innymi krajowymi organizacjami antydopingowymi w celu zwalczania dopingu w sporcie (100%)
- (Organizacja) uczestniczy w grupach roboczych powołanych przez WADA, iNADO, UNESCO i/lub Radę Europy (100%)

Współpraca z innymi NADO umożliwia wymianę poglądów, prowadzi do wypracowywania wspólnych rozwiązań, dostarcza aktualnych informacji i możliwości wymiany dobrych praktyk.

Działania kontrolne POLADA i polityka antydopingowa podlegają zewnętrznemu audytowi (100%). Zewnętrzny audyt czynności kontrolnych i polityki antydopingowej pozwala organizacji usprawnić jej działania antydopingowe, a także zwiększa zaufanie zewnętrzne.

Organizacja ustanowiła również procedurę zgłaszania przypadków złamania przepisów antydopingowych, która zapewnia ochronę sygnalistów (71%). Nowe przepisy dotyczące współpracy z sygnalistami powstały dopiero niedawno. Ochrona sygnalistów umożliwia odpowiednim podmiotom zgłaszanie potencjalnych naruszeń antydopingowych bez obawy przed odwetem.

POLADA uzyskała niższe oceny w zakresie zasad współpracy z organami ścigania. Organizacja współpracuje z organami ścigania w celu zwalczania dopingu w sporcie (25%). Jedną z przesłanek powołania POLADA była efektywna współpraca w zakresie zwalczania dopingu z policją, prokuraturą, Służbą Celno-Skarbową, Żandarmerią Wojskową i Strażą Graniczną, a organizacja podjęła działania w celu dalszego zacieśniania tej współpracy (POLADA, 2017). Z analizy wynika jednak, że ta współpraca może wymagać dalszej formalizacji i oceny skutków.

POLADA wypadła też słabo w odniesieniu do promowania badań odnoszących się do antydopingu (25%). Choć organizacja angażuje się i wspiera projekty badawcze, nie posiada formalnej polityki w tym zakresie. Badania nad stosowaniem dopingu dostarczają wiedzy, która jest niezbędna do ustanowienia skutecznej polityki antydopingowej.

Mówiąc bardziej ogólnie, w wymiarze „odpowiedzialności antydopingowej” POLADA nie mierzy wpływu swoich działań w odniesieniu do gromadzenia informacji i prowadzenia działań śledczych, współpracy z organami ścigania, edukacji i prewencji oraz badań. Analizy wpływu czy ewaluacje mogą dostarczyć informacji zwrotnej na temat dotychczasowych działań organizacji, zwiększając szansę na osiągnięcie przez nią celów.

5. Dyskusja i rekomendacje

Projekt NADGO miał na celu porównanie dobrego rządzenia w krajowych agencjach antydopingowych. POLADA od samego początku była partnerem projektu. Organizacja uzyskała średni wynik 47% w indeksie NADGO, który jest uważany za „przeciętny”. Wyniki w poszczególnych wymiarach były zróżnicowane, przy czym najwyższe wyniki zanotowano w wymiarze „odpowiedzialność antydopingowa” (68%) i „procesy demokratyczne” (54%), a najniższe w wymiarze „niezależność operacyjna” (40%) i „operacyjna transparentność” (28%).

W odniesieniu do transparentności, POLADA udostępnia publicznie na swojej stronie internetowej ograniczoną liczbę przepisów determinujących jej działanie. Ustawa o Zwalczaniu Dopingu w Sporcie zawiera natomiast szczegółowe informacje o strukturze i obowiązkach organizacji. Regulaminy prac komisji nie są publikowane. Raportowanie nie zawiera wielu szczegółowych informacji o zarządzie. Sprawozdawczość finansowa jest ograniczona i nie obejmuje informacji o wynagrodzeniach.

Jednym z czynników, który w dużym stopniu wpłynął na wyniki POLADA w wymiarze transparentności operacyjnej jest posiadanie zarządu, którego zadaniem jest wyłącznie doradzanie. W odniesieniu do transparentności, POLADA nie udostępnia wielu informacji o swoich posiedzeniach, decyzjach itp., gdyż organ w swej istocie nie jest organem decyzyjnym. Z powodu tej charakterystyki struktury raportowanie o zarządzie może być postrzegane jako mniej istotne i stąd też dostępnych jest niewiele informacji o członkach organu czy ich powiązaniach.

Jeśli chodzi o „transparentność antydopingową”, POLADA publikuje w swoich rocznych sprawozdaniach wiele informacji, takich jak dane dotyczące wyników testów i naruszeń przepisów antydopingowych. Raporty nie zawierają jednak szczegółowych informacji o zarejestrowanej puli testów (RTP), niezrealizowanych testach czy programie długoterminowego przechowywania próbek. Organizacja udostępnia też jedynie ogólne informacje o swoim budżecie i sytuacji finansowej.

W odniesieniu do „procesów demokratycznych” POLADA uzyskała akceptowalne wyniki dzięki przejrzystym procedurom powoływania członków zarządu, liczbie ich kadencji, quorum oraz regulaminowi promującemu zróżnicowany skład zarządu. Z drugiej strony zaangażowanie szerszego grona interesariuszy wewnętrznych w prace organizacji wciąż wymaga sformalizowania. Warto wspomnieć, że takie próby, w tym powołanie Komisji Zawodniczej działającej przy POLADA, zostały niedawno podjęte.

„Sprawozdawczość i kontrola wewnętrzna” w POLADA wpisuje się w zasady z indeksu NADGO w odniesieniu do kontroli wewnętrznej nad finansami oraz audytów zewnętrznych. Funkcja kontroli wewnętrznej jest przypisana dyrektorowi organizacji. W organizacji brakuje zdefiniowanych procedur dotyczących rozdziału władzy, ponieważ zarząd nie decyduje o budżecie i finansach oraz nie określa ogólnej strategii organizacji. Z założenia dyrektor POLADA odpowiada za część funkcji, które zwykle przypisuje się zarządowi, jednak opracowane przez dyrektora plany (w tym plany wieloletnie i roczne) podlegają zewnętrznej akceptacji ministerstwa odpowiedzialnego za kulturę fizyczną. Minister sprawuje nadzór nad dyrektorem, który z kolei nadzoruje

personel i działalność organizacji, ale nie jest bezpośrednio kontrolowany w ramach agencji.

„Niezależność operacyjna” wśród wymiarów dobrego rządzeni uzyskała jedną z najniższych ocen. POLADA nie ma przepisów uniemożliwiających urzędnikom publicznym wysokiego szczebla pełnienie funkcji członków zarządów i chociaż takie przepisy dotyczą członków zarządów związków sportowych, to mogą oni nadal pracować w POLADA jako pracownicy. POLADA nie otrzymuje długoterminowego finansowania ani nie ma uprawnień do sporządzania własnego budżetu bez poddawania go zewnętrznej akceptacji.

Wymiar „odpowiedzialności antydopingowej” wydaje się rozwijać w POLADA, biorąc pod uwagę jej zaangażowanie we współpracę międzynarodową i intensyfikację działań w dziedzinie edukacji. POLADA dodatkowo wzmacnia swój pion śledczy poprzez współpracę z podmiotami zewnętrznymi w zakresie gromadzenia danych wywiadowczych i prowadzenia dochodzeń oraz sformalizowania ochrony sygnalistów.

Głównym czynnikiem, który wydaje się mieć wpływ na rządzenie POLADA jest rola organizacji określona w Ustawie o Zwalczeniu Dopingu w Sporcie, która ma wpływ na jej strukturę i zadania jej organów. Zgodnie z dokumentem, dyrektor odpowiada za przygotowywanie planów rocznych i wieloletnich dla agencji, a także składanie wniosków o dofinansowanie do ministerstwa. Minister właściwy do spraw kultury fizycznej odpowiada za zatwierdzanie długoterminowych planów strategicznych i planów finansowych. W ten sposób minister podejmuje ostateczne decyzje w sprawie walki z dopingiem na szczeblu krajowym.

Struktura POLADA jest podobna do innych NADO z byłego bloku wschodniego analizowanych w projekcie NADGO, takich jak Słowacja i Bułgaria. Te dwie NADO nie mają jednak organu nadzorczego ani doradczego, który byłby podobny do zarządu w POLADA. Chociaż zarząd POLADA nie nadzoruje bezpośrednio dyrektora, opiniuje w sprawie sprawozdań i planów, co może wzmocnić kontrolę wewnętrzną w organizacji

Jeżeli słabości rządzenia POLADA zostałyby oceniona na podstawie wyników indeksu NADGO, transparentność operacyjna i niezależność operacyjna z pewnością wymagałyby wzmocnienia. Zwiększenie transparentności operacyjnej wydaje się mniejszym wyzwaniem, ponieważ organizacja już poinformowała o chęci przedstawiania większej ilości informacji na swojej stronie internetowej. Poprawa w obszarze niezależności operacyjnej wymagałaby natomiast dążenia do większej niezależności samego NADO (i jednocześnie mniejszej kontroli ze strony ministerstwa), przyznawania finansowania w perspektywie wieloletniej oraz możliwości przyjmowania budżetu bez zgody z zewnątrz. Takie działania mogłyby być wspierane przez zwiększenie roli zarządu POLADA, ponowne przemyślenie jego składu i procesu powoływania, które są innymi istotnymi kwestiami wpływającymi na niezależność operacyjną zdefiniowaną w indeksie NADGO. Uwzględniając jednak biurokratyczny system sportowy w Polsce, z silnym naciskiem na kontrolę i niewielką przestrzenią do negocjacji w tworzeniu polityk, zwiększenie niezależności operacyjnej POLADA może nie być prostym procesem.

Niektóre słabsze wyniki w innych wymiarach dobrego rządzenia mogą być jednak rozwiązane przez organizację wewnątrznie. Już teraz wydaje się, że POLADA podejmuje działania mające na celu poprawę dialogu z interesariuszami (wymiar demokracji) i rozszerzenie odpowiedzialności antydopingowej poza wymogi Kodeksu. Jednak według indeksu NADGO działania prowadzone w POLADA wymagają dalszej formalizacji. Dla przykładu do tej pory nie analizowano wpływu i nie ewaluowano działań POLADA w silnie promowanym obszarze edukacji. Niektóre z ostatnich zmian w politykach wymagają dalszej refleksji. Przy POLADA powstał Komitet Sportowy, jednak jego członkowie powoływani są przez dyrektora POLADA i wybierani bez udziału podmiotów reprezentujących sportowców. Kolejnym krokiem w kierunku wzmocnienia procesów demokratycznych mogłoby być udoskonalenie procedur wyboru, aby poprawić reprezentatywność wyboru członków, zwłaszcza biorąc pod uwagę niedawne powstanie niezależnych od ruchu sportowego organizacji, które chcą reprezentować interesy sportowców w Polsce i UE.

Reformy zarządzania POLADA mogą mieć ograniczony zakres, biorąc pod uwagę realia polskiego systemu sportowego, ale mimo to wydaje się, że istnieje możliwość poprawy przestrzegania zasad dobrego zarządzania w samej organizacji.

Bibliografia

- Camy, J., Clijsen, L., Madella, A., & Pilkington, A. (2004). Vocasport: Vocational Education and Training in the Field of Sport in the European Union: Situation, Trends and Outlook. *European Commission, DG Education and Culture, Brussels*.
- Chaker, A.-N. (Ed.). (2004). *Good Governance in Sport: A European Survey*. Council of Europe.
- Kancelaria Sejmu. (2017). *Ustawa z dnia 20 lipca 2017 r. o zmianie ustawy o sporcie*. <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170001600/T/D20171600L.pdf>
- Henry, I. (2009). European Modes Of Sport: Governance, Organisational Change and Sports Policy in the EU. *Hitotsubashi Journal of Arts & Sciences*, 50, 41–52.
- Ministerstwo Sportu i Turystyki. (2018). *Kodeks dobrego zarządzania dla polskich związków sportowych*. Ministerstwo Sportu i Turystyki.
- Ministerstwo Sportu i Turystyki. (2019). *4 lata w Ministerstwie Sportu i Turystyki*. Ministerstwo Sportu i Turystyki. <https://www.gov.pl/web/kulturasport/4-lata-w-msit>
- POLADA. (2017). *Ruszyła Polska Agencja Antydopingowa – Polska Agencja Antydopingowa*. <https://www.anty doping.pl/pl/ruszyła-polska-agencja-anty dopingowa-2/>
- POLADA. (2020). *POLADA Raport roczny*. POLADA.
- Polski Komitet Olimpijski. (2020). *Razem przeciwko dopingowi w sporcie*. <https://olimpijski.pl/razem-przeciwko-dopingowi-w-sporcie/>
- Potulski, J. (2019). Odpowiedzialność karna za doping w sporcie. *Bałtycki Dziennik Zdrowia i Aktywności Fizycznej*, 1 (1). <https://doi.org/10.29359/BJHPA.2019.Suppl.11.1.01>
- Żyśko, J. (2008). Poland. In B. Houlihan & M. Green (Eds.), *Comparative elite sport development: Systems, structures and public policy* (1st ed., pp. 166–193). Elsevier.