

SUPLEMENT DO STRATEGII ROZWOJU SPORTU W POLSCE DO 2016 ROKU

WSTĘP. Strategia to zaplanowany sposób prowadzenia działań, zwykle na wielką skalę i długotrwałych¹ i tak należy rozumieć przygotowaną przez Ministerstwo Sportu „Strategię rozwoju sportu w Polsce do 2016 roku”. Zaproponowany Suplement jest krótką formą wypowiedzi, odnosi się również do działań strategicznych, jednak głównie w warstwie ekonomicznej sportu i działań skutkujących w długim okresie (często poza rok 2016).

Zdaniem autora suplementu, w „Strategii rozwoju sportu w Polsce do 2016 roku” należy więcej uwagi poświęcić – źródłom i strukturze pozabudżetowego finansowania infrastruktury sportowej, racjonalizacji zarządzania istniejącymi funduszami, działalności gospodarczej (biznesowej) w sektorze sportu oraz polityce kształcenia i zarządzania wiedzą w sporcie.

Spór o model finansowania obiektów użyteczności publicznej, w tym stadionów, to wybór pomiędzy finansowaniem z budżetu państwa a tworzeniem przez państwo warunków do inwestowania kapitałów prywatnych na warunkach komercyjnych. Między innymi poprzez partnerstwo publiczno-prywatne. Rząd niemiecki pomimo deficytu budżetowego dofinansował z funduszy publicznych Stadion Olimpijski w Berlinie, bogaci Anglicy – przeciwnie, nowy stadion na Wembley realizują na warunkach rynkowego dostępu do źródeł finansowania. A jaką drogę my wybierzemy dla *Stadionu Narodowego* w Warszawie?

¹ Nowy Słownik Języka Polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002

SPORT W POLSCE – STUDIUM SEKTOROWE. Informacje których muszą dostarczyć studia sektorowe i studia poszczególnych przedsięwzięć promowane przez Ministra Sportu są punktem wyjścia do pozyskania inwestorów i źródeł finansowania projektów infrastruktury sportowej. Informacje takie oprócz wymiaru promocyjnego wpisują się dobrze w politykę informacyjną Ministerstwa Sportu oraz w obowiązujące regulacje prawne ustawy o dostępie do informacji publicznej i w znowelizowane prawo zamówień publicznych. Takie działania marketingowe Ministerstwa Sportu czynią urząd transparentnym, innowacyjnym i otwartym na inwestorów.

Identyfikacja możliwości inwestycyjnych jest punktem wyjścia do serii działań związanych z inwestycjami w sektorze *Sport w Polsce*. Potencjalni inwestorzy - prywatni lub publiczni, w Polsce i z krajów Unii Europejskiej, są zainteresowani uzyskaniem informacji na temat nowych, zidentyfikowanych możliwości inwestycyjnych. Takich informacji mogą dostarczyć studia sektorowe firmowane przez Ministra Sportu, jak i studia poszczególnych przedsięwzięć. Obydwa podejścia wymagają analizy z dwóch punktów widzenia. Przy podejściu sektorowym potrzebna jest nie tylko analiza ogólnych możliwości inwestycyjnych w *Sport w Polsce* ale także analiza zainteresowania inwestorów z krajów Unii Europejskiej inwestycjami zagranicznymi, tj. inwestowaniem w *Sport w Polsce*. Przy analizie na poziomie konkretnych przedsięwzięć niezbędne jest określenie wymagań promotorów projektu – np. Ministerstwa Sportu w projekcie Stadionu Narodowego w Warszawie czy Ministerstwa Skarbu i Ministerstwa Rolnictwa w projekcie Torów Wyścigów Konnych na Służewcu.

Podejście sektorowe do identyfikacji możliwości inwestycyjnych w *Sport w Polsce* będzie często wiązane z kompilacją studiów regionalnych, międzysektorowych oraz studiów wykorzystania zasobów i opracowywaniem przemysłowych *master planów*. Analiza zainteresowania Polską, inwestorów i wykonawców oraz operatorów obiektów sportowych z krajów Unii Europejskiej wymaga dokonania przeglądu inwestycji infrastrukturalnych w sporcie w UE, włącznie ze studiami przypadków poszczególnych projektów, w zakresie struktury i źródeł finansowania. Podejście mikroekonomiczne dotyczy głównie przeglądu koncepcji projektów poszczególnych inicjatorów, agencji zajmujących się promowaniem projektów i instytucji finansowych angażujących się w projekty sportowe na warunkach komercyjnych lub z udziałem grantów UE.

PROMOCJA PROJEKTÓW INFRASTRUKTURY SPORTOWEJ. Sukces promocji projektów będzie uzależniony w dużej mierze od otoczenia gospodarczego (panującego klimatu inwestycyjnego), celów rozwojowych, strategii i polityki rozwoju *Sportu w Polsce*, infrastruktury instytucjonalnej i mechanizmów podejmowania decyzji. Rządowe cele rozwojowe polskiego sportu i polityka promocji inwestycji powinna być jasno określona, zwłaszcza w aspekcie roli jaką mają odegrać prywatni - krajowi i zagraniczni inwestorzy.

Udziału zagranicznego będziemy poszukiwali zazwyczaj ze względu na możliwość pozyskania *know-how* (technicznego lub zwłaszcza w dziedzinie zarządzania), a rzadko tylko ograniczania się do dopływu kapitału i kredytów. Struktura uczestników zagranicznych będzie różniła się oczywiście zależnie od typu projektu. Innym ważnym czynnikiem jest właściwa proporcja między kapitałem prywatnym i publicznym.

Studium możliwości, obrazujące fazę identyfikacji projektu, umożliwia rozpoczęcie jego promocji. Szczegółowe studia możliwości mogą być wykorzystywane dla przyciągnięcia potencjalnych inwestorów albo poszukiwania krajowych i zagranicznych sponsorów. Aby odnieść sukces w promocji inwestycji, wszystkie zainteresowane strony muszą szczegółowo przestudiować zidentyfikowane projekty. Oznacza to, że główny promotor lokalny danego projektu inwestycyjnego i jego partnerzy wyłonieni zazwyczaj w ramach prawa zamówień publicznych, muszą być jak najwcześniej włączani w opracowanie ostatecznej wersji projektu, a nawet – o ile to jest możliwe – w opracowanie studiów wstępnych.

Jeśli potrzebni są także promotorzy zagraniczni, muszą zostać nawiązane odpowiednie kontakty międzynarodowe. Z drugiej strony, zagraniczni inwestorzy sami poszukują już partnerów w Polsce. W obydwu przypadkach proces promocji inwestycji może zostać uruchomiony poprzez szereg przedsięwzięć, takich jak specjalne spotkania promocyjne w kraju i zagranicą, uczestnictwo w targach czy upowszechnianie publikacji informacyjnych dla inwestorów. W przypadku międzynarodowych *joint ventures* należy zwracać szczególną uwagę na wspólne opracowywanie *studiów feasibility* przez zainteresowane strony, tak aby mieć pewność, że wspólne decyzje inwestycyjne są oparte na rezultatach studiów uzgodnionych przez wszystkich partnerów. Również koszty tych studiów są ponoszone wspólnie.

Z reguły każde społeczeństwo pragnie, aby dla wszystkich dostępne były szpitale, szkoły, drogi, stadiony i pływalnie. Nawet jeżeli popieramy wolny rynek, to istnieją pewne granice zaufania do jego „bezdusznego” mechanizmu. Wolny rynek prowadzi bowiem do realizacji zadań opłacalnych *finansowo*, a przedsięwzięcia sfery publicznej często nie zaliczają się do tej kategorii. Dlatego może wystąpić potrzeba ich dofinansowania z funduszy publicznych, a

najlepszym narzędziem rozstrzygającym, czy społeczno-ekonomiczne korzyści przeważają nad kosztami, będzie analiza kosztów i korzyści zwłaszcza w projektach partnerstwa publiczno-prywatnego.

FUNDUSZ ROZWOJU KULTURY FIZYCZNEJ (FRKF). Totalizator Sportowy to jeden z najważniejszych filarów finansowych polskiego sportu i mecenas kultury narodowej. W 2003 roku, w związku ze zmianą Ustawy, podniesiona została wysokość dopłaty do 25%, dzięki czemu część środków jest przekazywana także do Ministerstwa Kultury. W 2004 roku Totalizator Sportowy przekazał do MENiS- u ok. 480 mln zł.² Środki pozyskiwane z dopłat do gier liczbowych są, zgodnie z ustawą z dnia 10 kwietnia 2003 r. o zmianie ustawy o grach losowych, zakładach wzajemnych i grach na automatach oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 84 z 15 maja 2003 r., poz. 774), przekazywane na wyodrębnione rachunki środków specjalnych Ministerstwa Sportu oraz Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Ustawodawca nałożył na Totalizator Sportowy jedynie obowiązek przekazywania tych środków. Za ich rozdział, z mocy ustawy, odpowiada Ministerstwo Sportu oraz Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Procedura dofinansowania inwestycji ze środków Funduszu Rozwoju Kultury Fizycznej jest archaiczna i konserwuje nieefektywność. Analiza projektów - Departamentu Infrastruktury Sportowej i Wspólnego Komitetu Finansowego Departamentu Infrastruktury Sportowej oraz Banku Gospodarstwa Krajowego w zakresie podstawowego programu rzeczowego, parametrów sportowych i nieprzekraczalnych kwot dofinansowania, nie odpowiada współczesnej metodologii zarządzania ryzykiem w projektach inwestycyjnych.

Redystrybucja środków z FRKF jest rozproszona i nie uwzględnia całościowego cyklu życia finansowanych projektów. Obecna struktura finansowania projektów jest nieefektywna, co oznacza że z tej samej wielkości środków do dyspozycji można sfinansować projekty o dwu-trzykrotnie wyższej wartości w krótszym czasie. Można je również zainwestować w projekty infrastruktury sportowej poprzez instrumenty finansowe wykorzystywane przez specjalny Fundusz *Venture Capital* z mandatem inwestowania wyłącznie w sektorze kultury fizycznej, gwarantując sobie zwrot z zainwestowanego kapitału i w perspektywie czasu pomnożenie tych kapitałów.

Warto zastanowić się nad wprowadzeniem wymogu przeprowadzania analizy kosztów i korzyści dla projektów infrastruktury sportowej – najczęściej dzisiaj stosowaną alternatywą jest analiza efektywności kosztowej i „wartość kosztorysowa inwestycji”³ z którą trzeba skończyć. Szeroko rozumiana

² Źródło: Totalizator Sportowy Sp. z o.o.

³ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 11 lutego 2005 r. w sprawie dofinansowania zadań ze środków Funduszu Rozwoju Kultury Fizycznej, Dziennik Ustaw z dnia 16 lutego 2005 r.

społeczno-ekonomiczna analiza kosztów i korzyści powinna uwzględniać nie tylko finansowe koszty i korzyści wyrażane przepływami pieniężnymi, ale również dostarczać informacji o tych aspektach oddziaływania przedsięwzięcia, które nie są przedmiotem transakcji rynkowych. Takie aspekty są charakterystyczne przede wszystkim dla usług sektora publicznego w tym projektów infrastruktury sportowej i rekreacyjnej.

Nowa strategia powinna uwzględnić zmiany wprowadzone do celów, zakresu i zastosowań wymogów prawnych w odniesieniu do decyzji dotyczących współfinansowania projektów i związanego z tym procesem wstępnej weryfikacji projektów. Minister Sportu powinien wydać nowe rozporządzenie zmieniające przepisy prawne, które regulują etapy przygotowania, przeglądu i podejmowania decyzji o współfinansowaniu projektu inwestycyjnego z środków Funduszu Rozwoju Kultury Fizycznej. W szczególności zmiany powinny ulec:

- zakres i cele funduszu;
- definicja projektu dla potrzeb procesu wstępnej oceny;
- kto jest odpowiedzialny za przeprowadzenie wstępnej oceny;
- informacje wymagane dla celów ewaluacji „*ex-ante*”
- ekonomiczna logika analizy i metodologia analizy (niezależnie od zróżnicowania procedur);
- metodologia zarządzania ryzykiem w projekcie "*beforehand*".

FUNDUSZ VENTURE CAPITAL (VC) „SPORT W POLSCE” Z CZĘŚCI ŚRODKÓW FUNDUSZU ROZWOJU KULTURY FIZYCZNEJ.

Utworzenie Funduszu *Venture Capital* „*Sport w Polsce*” jako kapitał udziałowy często określany mianem kapitału ryzyka a w języku angielskim *venture capital*. Fundusz *Venture Capital* „*Sport w Polsce*” inwestując w projekty infrastruktury sportowej zagwarantuje pomnożenie powierzonych funduszowi kapitałów. Oczywiście pod warunkiem że Ministerstwo Sportu skorzysta z międzynarodowych standardów zarządzania tego typu funduszami⁴.

VC oceniają bardzo dokładnie każdy projekt biznesowy w sektorze sportu, a ich poziom ryzyka, jaki są w stanie ponieść jest znacznie większy niż tradycyjnych dostawców kapitału. Za to ryzyko zarabiają też więcej niż tradycyjni gracze rynkowi. Jeżeli fundusz stwierdzi, że projekt dobrze rokuje wycenia spółkę projektową i dostarcza jej kapitału na rozwój w zamian za część jej akcji. Ważnym elementem przy ocenie jest pomysł na biznes spółki projektowej, a co za tym idzie spodziewane w przyszłości wyniki spółki i zwroty z kapitału udziałowego. Inwestycje *venture capital* są inwestycjami w kapitał właścicielski – udziały lub akcje. Podstawową zaletą VC pozostaje fakt skupienia się na

⁴ Por. doświadczenia Enterprise Investors w Polsce, www.ei.com.pl

poprawie długookresowej pozycji projektu. Jest to szczególnie ważne przy pozyskiwaniu inwestora strategicznego bądź przeprowadzaniu emisji akcji.

Venture capital będzie realizował zyski z inwestycji sportowych poprzez odsprzedaż spółki inwestorowi długoterminowemu lub poprzez wprowadzenie spółki na Warszawską Giełdę. Średni okres inwestycji *venture capital* w spółki projektowe wynosi około 5 lat. Ponieważ ryzyko jest duże VC będzie oczekiwał wysokiej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału wynoszącej średnio 30 % w skali roku. W przypadku projektów infrastrukturalnych VC może „wyjść” z projektu po rozruchu obiektu w fazie operacyjnej po osiągnięciu założonych wyników w projekcjach finansowych. Rynki *venture capital* uznawane są za skuteczne narzędzie tworzenia nowych miejsc pracy. W związku z powyższym instytucje publiczne powinny angażować się we wspieranie *venture capital*. Z każdą z form wsparcia ze strony instytucji publicznych związanych jest szereg czynników warunkujących powodzenie danego rozwiązania.

SPORT W POLSCE – KORZYŚCI Z REALIZACJI PROJEKTÓW W MODELU PPP. Starania Ministerstwa Sportu mające na celu poprawę infrastruktury sportowej mogą potencjalnie odnieść korzyść w sytuacji wejścia w życie kompletnego środowiska prawnego ustawy o partnerstwa publiczno-prywatnym (PPP)⁵. Ma to szczególne znaczenie biorąc pod uwagę ogromne zapotrzebowanie na finansowanie związane z dostosowaniem infrastruktury sportowej do norm i standardów Unii Europejskiej. Ministerstwo Sportu dostrzega cztery zasadnicze zadania dla sektora prywatnego z uwzględnieniem modelu PPP:

- zapewnienie dodatkowego kapitału;
- zapewnienie alternatywnych umiejętności w zakresie zarządzania i wdrażania;
- zapewnienie wartości dodanej konsumentowi i ogółowi społeczeństwa;
- zapewnienie lepszego określenia potrzeb i optymalnego wykorzystania zasobów.

PPP są przedmiotem szczególnego zainteresowania służb Komisji Europejskiej, w ramach przyznawanych przez nią dotacji, zarówno w kontekście Funduszy Spójności i Strukturalnych, jak również ISPA. Wykorzystanie dotacji do celów PPP nakłada ograniczenia w odniesieniu do projektów w zakresie nadrzędnego

⁵ Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dziennik Ustaw nr 169 i akty wykonawcze, Dziennik Ustaw Nr 125 z dnia 13 lipca 2006 r.

wymogu Komisji związanego z ochroną interesu publicznego.⁶ Przytoczone wytyczne mają posłużyć jako praktyczny instrument dla osób stosujących PPP w praktyce sektora publicznego, którzy stoją przed szansą stworzenia systemu PPP oraz integrowania finansowania dotacyjnego. W tym celu Minister Sportu przygotowuje dla projektów PPP planowanych w zakresie infrastruktury sportu instrukcję służącą:

- zapewnieniu otwartego dostępu do rynku i uczciwej konkurencji;
- ochronie interesu publicznego i maksymalizacji wartości dodanej;
- określeniu optymalnego poziomu finansowania dotacyjnego, zarówno w celu realizacji wykonalnego i trwałego projektu, jak i dla zapobieżenia wszelkim możliwościom nieprzewidzianych zysków z dotacji;
- ocenie najbardziej efektywnego rodzaju PPP dla danego projektu w zakresie infrastruktury sportowej.

BOT⁷ W PROJEKTACH PPP JAKO DOMINUJĄCA FORMA FINANSOWANIA INFRASTRUKTURY SPORTOWEJ. BOT określa model lub schemat finansowania, wykorzystujący kapitał prywatny do rozwoju infrastruktury sportowej, który w ujęciu historycznym był domeną sektora publicznego. Kamieniem węgielnym koncepcji BOT jest *project finance*. Oznacza to, że kredytodawcy zwracają większą uwagę na aktywa przedsięwzięcia i strumień przychodów niż na inne formy zabezpieczeń, takie jak gwarancje podmiotu publicznego czy majątek inwestorów, realizujących przedsięwzięcie.

W przedsięwzięciu BOT prywatna spółka otrzymuje koncesję na budowę i eksploatację obiektu sportowego, który normalnie byłby zbudowany i eksploatowany przez sektor publiczny. Prywatna spółka jest również odpowiedzialna za wykonanie projektu i finansowanie przedsięwzięcia. Po wygaśnięciu koncesji, spółka przekazuje podmiotowi publicznemu prawa własności do wybudowanego obiektu sportowego. Okres, na jaki jest przyznawana koncesja, uwarunkowany jest w głównej mierze przez czas konieczny na to, aby przychody generowane z obiektu infrastrukturalnego pokryły zadłużenie spółki i zapewniły rozsądną stopę zwrotu za poniesiony wysiłek i ryzyko.

⁶ Komisja Europejska, Dyrektoriat Generalny, Polityka Regionalna, *Wytyczne dotyczące udanego partnerstwa publiczno-prywatnego*, Bruksela, luty 2003 r.

⁷ Skrót BOT oznacza „buduj, eksploatuj i przekaz” lub też „buduj, posiadaj i przekaz” (w języku angielskim terminy „built, operate and transfer” oraz „built, own and transfer” są używane zamiennie)

EWALUATOR PROJEKTU. Przygotowanie w oparciu o portal internetowy narzędzia dostępnego „online” zwanego *ewaluatorem projektu* infrastruktury sportowej. Aby ocenić jakość danego projektu, jego inicjator musi przeprowadzić adekwatną ewaluację *ex ante* przedsięwzięcia, które ma być finansowane ze środków FRKF. Ewaluator projektu powinien upewnić, że wnioskodawca zrealizował stosowne studium wykonalności i dokonał analizy alternatywnych wariantów projektu.

Analiza finansowa ma na celu wykorzystanie danych o prognozowanych przepływach pieniężnych w ramach projektu w celu wyliczenia odpowiednich wskaźników rentowności (stóp zwrotu), a w szczególności finansowej wewnętrznej stopy zwrotu (FRR) z inwestycji (FRR/C) i z kapitału własnego (FRR/K), a także finansowej zaktualizowanej wartości netto (FNPV).

Choć analiza kosztów i korzyści nie ogranicza się tylko do rozpatrzenia wskaźników finansowej rentowności projektu, to jednak większość danych o kosztach i korzyściach wiążących się z projektem jest pochodną analizy finansowej. *Ewaluator projektu* - analiza finansowa stanowi źródło niezbędnych informacji o nakładach i wynikach przedsięwzięcia, cenach tych czynników, jak i o generalnym rozłożeniu w czasie przychodów i wydatków projektu.

KSZTAŁCENIE - EDUKACJA – WIEDZA – ROZWÓJ. Elementy Strategii Lisbońskiej i polityka Komisji Europejskiej w zakresie zasobów ludzkich, permanentnej edukacji i zarządzania wiedzą dotyczą również sektora kultury fizycznej i sportu. Dzisiejsza polityka Ministerstwa Sportu w tym zakresie będzie decydowała o poziomie kapitału intelektualnego skierowanego na rozwój w przyszłości. Minister Sportu w porozumieniu z Ministrem Nauki i Szkolnictwa Wyższego muszą wpłynąć na proces kształcenia w uczelniach (na studiach pierwszego, drugiego i trzeciego stopnia) ekonomicznych i sportowych - edukacji na poziomie wyższym w zakresie *Sport Business Management*.

Programem minimum będzie opracowanie standardów kształcenia na kierunku Zarządzanie i Finanse w uczelniach ekonomicznych na poziomie studiów podyplomowych ze specjalizacją *Sport Business Management*. Ponadto Ministrowie odpowiedzialnych resortów muszą wpłynąć na kierunki badań naukowych (w tym Instytut Sportu w Warszawie) i prac rozwojowych - poszerzając programy o zagadnienia związane z ekonomią i zarządzaniem w sporcie, pozabudżetowym finansowaniem infrastruktury sportowej i *project management* (zarządzanie projektami) w kontekście finansowania strukturalnego i *project finance* m.inn. w modelu PPP i zarządzania projektami infrastruktury sportowej.

KWALIFIKACJE ABSOLWENTA SZKOŁY WYŻSZEJ II STOPNIA, GWARANRUJĄCE PROFESJONALIZM I ROZWÓJ SPORTU JAKO DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ. Absolwent studiów drugiego stopnia powinien: (1) dysponować podstawową wiedzą merytoryczną z zakresu szeroko rozumianej ekonomii, zarządzania i finansów; (2) znać metody i narzędzia biznesowe, statystyczne i ekonometryczne niezbędne do analizy zjawisk gospodarczych w skali mikro w sektorze sportu i w skali makroekonomicznej, (3) umieć podejmować racjonalne decyzje we wszelkiego rodzaju podmiotach i organizacjach gospodarczych, (4) posiadać wiedzę z zakresu zarządzania – w szczególności projektowania, programowania i zarządzania procesami oraz projektami w sektorze sportowym. Absolwent powinien być przygotowany do pracy we wszystkich podmiotach gospodarczych i instytucjach, zwłaszcza w zakresie zarządzania procesami biznesowymi w sporcie. Absolwent powinien znać język obcy na poziomie biegłości B2 Europejskiego Systemu Opisu Kształcenia Językowego Rady Europy oraz posiadać umiejętność posługiwania się językiem specjalistycznym z zakresu ekonomii, zarządzania, finansów oraz informatyki.

ZAKOŃCZENIE. Suplement nie uwzględnia wszystkich niezbędnych dla rozwoju kultury fizycznej i sportu oraz rozwoju działalności gospodarczej (biznesu) w sektorze sportu - zmian regulacji prawnych. Minister Sportu musi aktywnie uczestniczyć w zmianach prawa budowlanego wymuszającego wprowadzenie standardów tzw. *minimum standards* dla wielofunkcyjnych i mieszkaniowych obiektów kubaturowych, zobowiązujących inwestorów do zagwarantowania podobnie jak minimalnej ilości miejsc parkingowych - zagwarantowania w projekcie już na etapie projektowania, niezbędnych urządzeń sportowych. Minister Sportu powinien zabiegać o zmiany w prawie podatkowym, które pozwolą firmom w większym zakresie zaliczać do kosztów uzyskania przychodu wydatki ponoszone przez pracodawców na rzecz pracowników na sport (m.inn. abonament za członkostwo klubowe, abonamenty do fitness club's oraz Multi-Sports Centres, etc). W zakresie wymienionych w Suplemencie propozycji rozwiązań niezbędna jest dobra współpraca z Ministerstwem Finansów. Specjalnego omówienia wymagają zmiany w regulacjach prawnych dotyczących międzynarodowego sponsoringu imprez sportowych (*Sponsorship*) oraz regulacji dotyczących specjalnych programów rozwojowych w sektorze edukacji i kultury fizycznej młodzieży na wzór brytyjskiego *Building Schools for the Future*.

Warszawa, 15 lipca 2006 roku