

STRATEGIA ROZWOJU POLSKIEJ PIŁKI NOŻNEJ 2026-2030

Podsumowanie projektu badawczego „Twoja piłka, Twój głos”

Projekt badawczy „Twoja Piłka, Twój Głos”

Otworzyliśmy rozmowę o polskiej piłce – z tymi, którzy ją tworzą

Projekt „Twoja piłka, Twój głos” to **inicjatywa badawcza, którą zrealizowaliśmy, aby lepiej zrozumieć, jak naprawdę wygląda dziś polska piłka nożna – oczami osób, które ją tworzą na co dzień.**

Chcieliśmy usłyszeć głos m.in. zawodniczek i zawodników, trenerek i trenerów, przedstawicieli i przedstawicielek klubów, ale też rodziców, kibiców, sponsorów oraz pracowników PZPN.

Zależało nam, by **wnioski z badania stały się solidną podstawą do opracowania nowej strategii rozwoju polskiej piłki nożnej w Polsce na kolejne lata.** Dlatego tak ważne było dla nas zaangażowanie jak najszerszego grona osób – tak, aby przyszła strategia odpowiadała na rzeczywiste wyzwania i potrzeby środowiska piłkarskiego.

„Twoja Piłka, Twój Głos” w liczbach



18 grup
interesariuszy



11 ankiet
do badań ilościowych



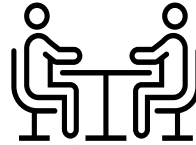
Ponad **13 000**
wypełnionych ankiet



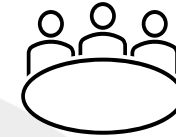
14 scenariuszy wywiadów
do badań jakościowych



77 godzin rozmów
indywidualnych z
interesariuszami podczas **116**
wywiadów telefonicznych



11 wywiadów bezpośrednich
z kluczowymi interesariuszami
PZPN



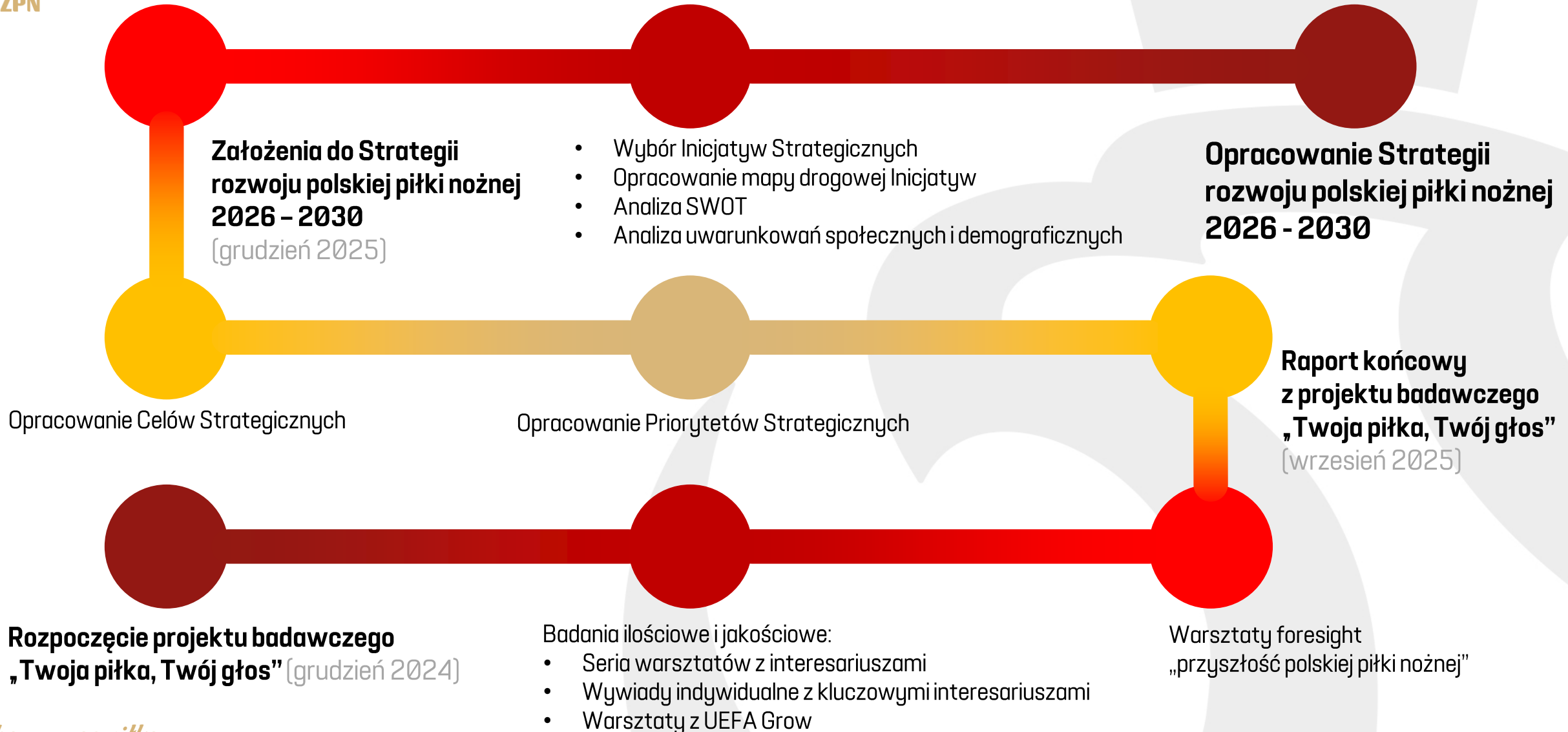
Seria **8** warsztatów na żywo
z wybranymi grupami
interesariuszy

Grupy interesariuszy zaangażowane w badaniu

1. Młodzi zawodnicy i zawodniczki oraz ich rodzice
2. Dzieci i młodzież nieuprawiające piłki nożnej oraz ich rodzice
3. Zawodnicy i zawodniczki profesjonalni
4. Zawodnicy i zawodniczki amatorscy
5. Zawodnicy i zawodniczki amatorscy grający poza strukturami PZPN
6. Sędziowie i sędzie
7. Trenerzy i trenerki oraz specjaliści piłkarscy
8. Dyrektorzy sportowi i dyrektorzy akademii piłkarskich
9. Przedstawiciele klubów profesjonalnych i amatorskich
10. Wojewódzkie Związki Piłki Nożnej
11. Kibice piłki nożnej
12. Nauczyciele szkolni
13. Przedstawiciele administracji samorządowej
14. Przedstawiciele uczelni wyższych
15. Sponsorzy PZPN
16. Pracownicy PZPN
17. Dyrektorzy PZPN
18. Prezydium Zarządu i kierownictwo PZPN

Proces strategiczny

Podsumowanie przebiegu procesu strategicznego



Analiza otoczenia i uwarunkowań

Czynniki uwzględnione w procesie strategicznym



Analiza otoczenia i uwarunkowań

Megatrendy globalne

Megatrendy globalne



Megatrendy społeczne



Zmieniająca się demografia i starzejące się społeczeństwo



Spadająca sprawność i aktywność fizyczna dzieci/młodzieży



Wpływ social mediów: tiktokizacja, szybka konsumpcja treści, nowe kanały transmisji



Równouprawnienie i dbałość o obecność i wizerunek kobiet na różnych płaszczyznach życia



Rosnące koszty życia – presja ekonomiczna



Sport jako element stylu życia i mody: atletyzm, moda na sport, widowisko jako integralna część sportu



Zagrożenie



Szansa

Megatrendy globalne



Megatrendy sportowe



Globalizacja sportu



Internacjonalizacja lig



Amerykanizacja sportu – wzbogacenie oferty i zmiana modelu konsumpcji co przekłada się na większe możliwości komercjalizacji i atrakcyjności



Zmiana modelu konsumpcji sportu



Coraz większe wykorzystanie technologii: VAR, AI, statystyki, transmisje online



Zagrożenie



Szansa



Profesjonalizacja i rozwój zaplecza: sztaby, analityka, menedżeryzacja



Wzrost zainteresowania piłką nożną wśród dziewcząt



Wzrost znaczenia kobiecej piłki i futsalu jako alternatywy dla „klasycznej” piłki męskiej

Analiza otoczenia i uwarunkowań Uwarunkowania polskie

Uwarunkowania polskie

Główne zjawiska wpływające na polską piłkę



Spadek aktywności fizycznej dzieci i młodzieży, otyłość, bierność → ryzyko utraty bazy zawodników.



Bariery systemowe: niska jakość WF, ograniczony dostęp do infrastruktury, koszty zajęć.



Czynniki społeczne i kulturowe: maskulinizacja, przymus sukcesu, brak autorytetów, konflikt nauka–sport.



Demografia (zapaść, późne rodzicielstwo) → mniejsza liczba potencjalnych zawodników.

Uwarunkowania polskie

Wniosek 1

Polska piłka stoi przed wyzwaniem podtrzymania masowego zaangażowania dzieci i młodzieży, w obliczu spadku aktywności i konkurencji ze strony cyfrowych rozrywek.

Wniosek 2

Kluczowym polem gry jest edukacja, autorytety i infrastruktura. Jeśli uda się przełożyć narrację o aktywności fizycznej na prestiż i powszechność, możliwy jest przełom w uczestnictwie dzieci.

Wniosek 3

Profesjonalna piłka potrzebuje transparentności, sukcesów i elastycznego modelu biznesowego, aby utrzymać atrakcyjność w trudnym otoczeniu gospodarczym.

Trendy w polskiej piłce

-  TREND 1 | Niewystarczająca infrastruktura sportowa
-  TREND 2 | Niewystarczająca stabilność i jakość kadry trenerskiej
-  TREND 3 | Niewystarczające wsparcie dla trenerów/trenerek
-  TREND 4 | Braki kadrowe i kryzys w środowisku sędziowskim
-  TREND 5 | Nadmierna presja na wynik w szkoleniu młodzieży
-  TREND 6 | Niewykorzystany potencjał marketingowy piłki nożnej
-  TREND 7 | Zwiększająca się świadomość zawodników i zawodniczek w zakresie samorozwoju
-  TREND 8 | Poprawa jakości edukacji trenerskiej i większe zainteresowanie kursami
-  TREND 9 | Postępująca profesjonalizacja całego środowiska piłkarskiego

 Zagrożenie  Szansa

Cele polskiej piłki nożnej

PRIORYTETY DLA POLSKIEJ PIŁKI 2026 – 2030

FEDERACJA

PZPN liderem efektywnego i transparentnego zarządzania w piłce nożnej

GŁÓWNE CELE:
Wprowadzenie najwyższych i transparentnych standardów zarządzania

Budowa silnej pozycji PZPN oraz polskiej piłki na arenie międzynarodowej

PZPN jako sportowy lider transformacji w Polsce i Europie Środkowej

POWSZECHNOŚĆ

Zwiększenie świata piłki nożnej i stworzenie każdej osobie w Polsce możliwości angażowania się w piłkę

GŁÓWNY CEL:
Zwiększenie liczby zawodników i zawodniczek zgłoszonych do rozgrywek do 560 tysięcy oraz liczby osób uczestniczących w inicjatywach PZPN poza rozgrywkami ligowymi

SZKOLENIE I EDUKACJA

Każde dziecko w Polsce ma szansę na rozwój swojego talentu i najlepsze możliwe środowisko do rozwoju

GŁÓWNE CELE:
Zawodniczki i zawodnicy debiutujący w seniorskich reprezentacjach Polski będą doświadczeni dobrymi występami na młodzieżowych ME i MŚ oraz objęci programami rozwoju talentów

Oferta edukacyjna dla wszystkich uczestników świata piłki nożnej

PIŁKA NOŻNA KOBIET

Zbudowanie silnego ekosystemu piłki nożnej kobiet

GŁÓWNY CEL:
Systematyczna gra zespołów kobiecych w rozgrywkach europejskich i profesjonalizacja Ekstraligi

PROFESJONALNA PIŁKA KLUBOWA

Rozwój i dalsza profesjonalizacja klubów i rozgrywek klubowych najwyższych szczebli

GŁÓWNY CEL:
Awans Ekstraklasy do kluczowych lig europejskich w tym wejście i utrzymanie w TOP10 klubowego rankingu UEFA i stworzenie standardów ligi zawodowej w 1. Lidze

REPREZENTACJE NARODOWE

Reprezentacje Polski powodem dumy narodowej

GŁÓWNY CEL:
Regularny awans wszystkich seniorskich reprezentacji Polski na międzynarodowe turnieje rangi Mistrzostw Europy i Mistrzostw świata

FEDERACJA

PZPN liderem efektywnego i transparentnego zarządzania w piłce nożnej

GŁÓWNE CELE:

- 1. Wprowadzenie najwyższych i transparentnych standardów zarządzania**
- 2. Budowa silnej pozycji PZPN oraz polskiej piłki na arenie międzynarodowej**

Pozostałe cele:

3. Rozwój kultury organizacyjnej zorientowanej na wyniki i efektywność
4. Dywersyfikacja i wzrost przychodów z różnych źródeł
5. Transparentność i efektywna komunikacja
6. Regularna współpraca z interesariuszami i ewaluacja tej współpracy
7. Obecność i realny wpływ w międzynarodowych organizacjach piłkarskich
8. Organizacja imprez międzynarodowych na wysokim poziomie
9. Wzrost roli kobiet w strukturach zarządczych i wykonawczych
10. Rozwój kompetencji pracowników PZPN
11. Zwiększenie otwartości na innowacje i nowe technologie

POWSZECHNOŚĆ

Zwiększenie świata piłki nożnej i stworzenie każdej osobie w Polsce możliwości angażowania się w piłkę

GŁÓWNY CEL:

- 1. Zwiększenie liczby zawodników i zawodniczek zgłoszonych do rozgrywek do 560 tysięcy oraz liczby osób uczestniczących w inicjatywach PZPN poza rozgrywkami ligowymi**

Pozostałe cele:

2. Wzrost liczby aktywnych trenerów i trenerek w proporcji do liczby zawodników i zawodniczek
3. Wzrost liczby aktywnych sędziów i sędzi w relacji do liczby meczów w rozgrywkach
4. Zwiększenie liczby drużyn i klubów – ze szczególnym uwzględnieniem liczby drużyn i klubów w piłce nożnej kobiet oraz w futsalu męskim i kobiecym
5. Poprawa dostępności infrastruktury treningowej w Polsce
6. Uproszczenie procedur i procesów w piłce dziecięcej oraz amatorskiej
7. Zwiększenie uczestnictwa i zaangażowania osób niepełnosprawnych, starszych i o szczególnych potrzebach w piłce nożnej
8. Zidentyfikowanie wszystkich możliwych ról ludzi w piłce nożnej, komunikacja z nimi i angażowanie ich w życie lokalnych klubów i piłkę
9. Zapewnienie stabilnego funkcjonowania klubów grassroots i wzrost ich roli w lokalnych środowiskach

SZKOLENIE I EDUKACJA

*Każde dziecko w Polsce ma szansę na rozwój swojego talentu
i najlepsze możliwe środowisko do rozwoju*

GŁÓWNY CEL:

1. Zawodniczki i zawodnicy debiutujący w seniorskich reprezentacjach Polski będą doświadczeni dobrymi występami na młodzieżowych Mistrzostwach Europy i Mistrzostwach Świata oraz objęci programami rozwoju talentów

Pozostałe cele:

2. Rozwój struktury skautingowej PZPN pozwoli na dotarcie z obserwacją, identyfikacją talentu oraz oceną zawodników do wszystkich piłkarzy i piłkarek do 13 roku życia
3. Każda zawodniczka i każdy zawodnik grający w piłkę nożną poza granicami Polski będą mogli zgłosić swój akces, zostaną zweryfikowani i ocenieni pod kątem gry w reprezentacji Polski
4. Dla każdego rocznika w obszarze elitarnej piłki młodzieżowej PZPN będzie miał ofertę projektów wspierających rozwój talentów
5. Każda reprezentantka i każdy reprezentant Polski będą mieli własne plany rozwoju indywidualnego
6. Najzdolniejsze zawodniczki i najzdolniejsi zawodnicy będą obejmowani indywidualnymi planami rozwoju w swoich klubach
7. Zawodnicy i zawodniczki późnodojrzewający oraz urodzeni w drugim półroczu będą mieli takie same warunki i możliwości rozwoju swojego talentu jak wszyscy pozostali w ich rocznikach

SZKOLENIE I EDUKACJA

*Każde dziecko w Polsce ma szansę na rozwój swojego talentu
i najlepsze możliwe środowisko do rozwoju*

EDUKACJA

GŁÓWNY CEL:

1. Stworzenie oferty edukacyjnej dla wszystkich uczestników świata piłki nożnej

Pozostałe cele:

2. Edukacja i certyfikacja osób zaangażowanych w proces szkolenia
3. Ocena merytoryczna ścieżki edukacyjnej na określonym poziomie
4. Zwiększenie liczby uczestników programów edukacyjnych PZPN/WZPN
5. Rozwój społeczności wymiany doświadczeń i promowanie kultury uczenia się przez całe życie

PIŁKA NOŻNA KOBIET

Zbudowanie silnego ekosystemu piłki nożnej kobiet

GŁÓWNY CEL:

- 1. Systematyczna gra zespołów kobiecych w rozgrywkach europejskich i profesjonalizacja Ekstraligi**

Pozostałe cele:

2. Wzmocnienie profesjonalizacji organizacyjnej i zarządczej klubów oraz lig kobiecych poprzez systemowe podnoszenie standardów regulacyjnych i licencyjnych
3. Rozwój struktury i systemów rozgrywek seniorskich i młodzieżowych
4. Zapewnienie wszystkim dziewczętom i kobietom optymalnych warunków do uprawiania piłki nożnej na wszystkich poziomach zaawansowania i we wszystkich kategoriach wiekowych, w tym szczególnie rozwój akademii piłkarskich
5. Podnoszenie poziomu infrastruktury oraz zwiększanie dostępności obiektów szkoleniowych i meczowych na potrzeby piłki kobiecej
6. Budowanie silnej obecności i strategicznego pozycjonowania piłki nożnej kobiet poprzez skoordynowane wsparcie instytucjonalne i finansowe
7. Wzrost wartości ekonomicznej piłki nożnej kobiet oraz jej popularyzacja poprzez stworzenie i wdrożenie planu marketingowo-komunikacyjnego

PROFESJONALNA PIŁKA KLUBOWA

Rozwój i dalsza profesjonalizacja klubów i rozgrywek klubowych najwyższych szczebli

GŁÓWNY CEL:

1. **Awans Ekstraklasy do kluczowych lig europejskich w tym wejście i utrzymanie w TOP10 klubowego rankingu UEFA i stworzenie standardów ligi zawodowej w I Lidze**

Pozostałe cele:

2. Tworzenie systemowych warunków do dalszego rozwoju polskich Klubów i Lig Zawodowych
3. Wzmacnianie stabilności finansowej klubów
4. Podnoszenie poziomu sportowego i wzrost konkurencyjności wewnętrznej
5. Rozwój akademii klubowych we współpracy z Double Pass, w tym w szczególności:
 - obniżenie średniego wieku zawodników
 - zwiększenie liczby wychowanków grających na poziomie profesjonalnym
 - przygotowanie zawodników do transferu zewnętrznego/rywalizacji na poziomie międzynarodowym]
6. Rozwój infrastruktury stadionowej i treningowej
7. Profesjonalizacja na poziomie organizacyjnym i zarządczym
8. Rozwijanie struktur i tworzenie strategii dla 2. ligi, futsalu, beach soccer

REPREZENTACJE NARODOWE

Reprezentacje Polski powodem dumy narodowej

GŁÓWNY CEL:

1. **Regularny awans wszystkich seniorskich reprezentacji Polski na międzynarodowe turnieje rangi Mistrzostw Europy i Mistrzostw świata**

Pozostałe cele:

2. Awans w rankingu FIFA i utrzymanie wysokiej pozycji
3. Rozwój kompetencji sztabów szkoleniowych oraz zaplecza sportowego i medycznego
4. Tworzenie środowiska współpracy między sztabami szkoleniowymi poszczególnych reprezentacji oraz ze sztabami klubowymi reprezentantów i reprezentantek
5. Wzmocnienie jakości sportowej i organizacyjnej seniorskiej reprezentacji kobiet
6. Zbudowanie wokół reprezentacji Polski zaangażowania niezależnie od wyników:
 - Frekwencja na meczach reprezentacji (osobne parametry dla każdej reprezentacji)
 - Oglądalność meczów poszczególnych reprezentacji
7. Dbłość o wizerunek i prestiż narodowych reprezentacji oraz reprezentanta i reprezentantki Polski

Działania i inicjatywy strategiczne

DZIAŁANIA I INICJATYWY STRATEGICZNE

FEDERACJA

POWSZECHNOŚĆ

SZKOLENIE I EDUKACJA

PIŁKA NOŻNA Kobiet

PROFESJONALNA PIŁKA KLUBOWA

REPREZENTACJE NARODOWE

Audyt i ewaluacja programów realizowanych przez PZPN

Mapa inicjatyw piłkarskich

Rozwój oferty edukacji trenerów i specjalistów

Profesjonalizacja, rozwój kompetencji i edukacja klubów Ekstraligi i 1. Ligi

Profesjonalizacja lig i klubów

Budowa ośrodka treningowego PZPN

Opracowanie i wdrożenie polityki komunikacyjnej Związku

Analiza i uproszczenie procedur w piłce amatorskiej

Indywidualne Plany Rozwoju Zawodników i Zawodniczek

Profesjonalizacja i stworzenie produktu premium Ekstraligi oraz Pucharu Polski Kobiet

Rozwój sportowy i podnoszenie jakości szkolenia

Budowanie prestiżu Reprezentacji

Reorganizacja procesów i procedur z uwzględnieniem innowacji i nowych technologii

Rozwój Programu Certyfikacji Szkółek Piłkarskich

PZPN x Double Pass
Certyfikacja Akademii

Ewaluacja systemu rozgrywek piłki nożnej kobiet

Stabilność finansowa i rozwój ekonomiczny klubów

Doskonalenie kompetencji sztabów

Reorganizacja struktury biura

Portal edukacyjny dla piłki amatorskiej

Reforma struktury współzawodnictwa

Promocja i popularyzacja piłki nożnej dziewcząt i kobiet

Profesjonalizacja zarządzania piłką klubową, edukacja oraz rozwój kompetencji

Wsparcie technologiczne zapewniające rozwój zawodników i drużyn

Wprowadzenie ścieżki rozwoju zawodowego dla pracowników

Piłka nożna w szkole – edukacja nauczycieli

Nowatorskie podejście do procesu identyfikacji i rozwoju talentów

Rozwój sekcji kobiecych w klubach i akademiach

Systemy i regulacje

Promocja i rozwój produktu „mecze reprezentacji kobiet”

Wdrożenie narzędzi CRM

Projekt Świadomy rodzic

Uniwersytet PZPN

Ścieżka rozwoju sędziego

FEDERACJA

PZPN liderem efektywnego i transparentnego zarządzania w piłce nożnej

Audyt i ewaluacja programów
realizowanych przez PZPN

Opracowanie i wdrożenie polityki
komunikacyjnej Związku

Reorganizacja procesów
i procedur z uwzględnieniem
innowacji i nowych technologii

Reorganizacja struktury biura

Wprowadzenie ścieżki rozwoju
zawodowego dla pracowników

Wdrożenie narzędzi CRM

POWSZECHNOŚĆ

Zwiększenie świata piłki nożnej i stworzenie każdej osobie w Polsce możliwości angażowania się w piłkę

Mapa inicjatyw piłkarskich

Analiza i uproszczenie procedur
w piłce amatorskiej

Rozwój Programu Certyfikacji
Szkółek Piłkarskich

Piłka nożna w szkole – edukacja
nauczycieli

Portal edukacyjny dla piłki
amatorskiej

Projekt
Świadomy rodzic

Ścieżka rozwoju sędziego

SZKOLENIE I EDUKACJA

*Każde dziecko w Polsce ma szansę na rozwój swojego talentu
i najlepsze możliwe środowisko do rozwoju*

Rozwój oferty edukacji
trenerów i specjalistów

Indywidualne Plany Rozwoju
Zawodników i Zawodniczek

PZPN x Double Pass
Certyfikacja Akademii

Uniwersytet PZPN

Reforma struktury
współzawodnictwa

Nowatorskie podejście do procesu
identyfikacji i rozwoju talentów

PIŁKA NOŻNA KOBIET

Zbudowanie silnego ekosystemu piłki nożnej kobiet

Profesjonalizacja, rozwój kompetencji i edukacja klubów Ekstraligi i 1. Ligi

Profesjonalizacja i stworzenie produktu premium Ekstraligi oraz Pucharu Polski Kobiet

Ewaluacja systemu rozgrywek PNK

Rozwój sekcji kobiecych w klubach i akademiach

Promocja i popularyzacja piłki nożnej dziewcząt i kobiet

PROFESJONALNA PIŁKA KLUBOWA

Rozwój i dalsza profesjonalizacja klubów i rozgrywek klubowych najwyższych szczebli

Profesjonalizacja lig i klubów

Rozwój sportowy i podnoszenie
jakości szkolenia

Stabilność finansowa i rozwój
ekonomiczny klubów

Profesjonalizacja zarządzania piłką
klubową, edukacja oraz rozwój
kompetencji

Systemy i regulacje

REPREZENTACJE NARODOWE

Reprezentacje Polski powodem dumy narodowej

Budowa ośrodka treningowego
PZPN

Wsparcie technologiczne
zapewniające rozwój zawodników
i drużyn

Doskonalenie kompetencji sztabów

Budowanie prestiżu Reprezentacji

Promocja i rozwój produktu
„mecze reprezentacji kobiet”

Kluczowe czynniki sukcesu Strategii

Kluczowe czynniki sukcesu

**Wsparcie i zaangażowanie
Zarządu PZPN**

Skuteczne mechanizmy wdrożenia

**Operacjonalizacja strategii i jej silne
zakorzenienie w codziennym
funkcjonowaniu organizacji**

**Szybkie zwycięstwa
(quick wins + KPI)**

**Jednoznacznie przypisani
Właściciele inicjatyw strategicznych
(accountability)**

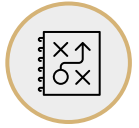
**Włączenie pracowników PZPN
i interesariuszy środowiska
piłkarskiego**

Kluczowe czynniki sukcesu



1. Wsparcie i zaangażowanie Zarządu PZPN

- ✓ Aktywny i zaangażowany Zarząd
- ✓ Wspólne rozumienie strategii
- ✓ Aktywna i spójna komunikacja strategii.



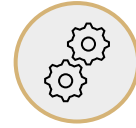
2. Operacjonalizacja strategii i jej silne zakorzenienie w codziennym funkcjonowaniu organizacji

- ✓ Przełożenie celów strategicznych na konkretne inicjatywy
- ✓ Wdrożenie mierników i OKR-ów powiązanych ze strategią
- ✓ Cotygodniowe / comiesięczne przeglądy realizacji



3. Jednoznacznie przypisani Właściciele inicjatyw strategicznych (accountability)

- ✓ Umocowanie w organizacji
- ✓ Mierzalne KPI rozpisane w czasie
- ✓ Regularne raportowanie, identyfikacja odchyleń, w razie potrzeby przygotowanie planów naprawczych



4. Skuteczne mechanizmy wdrożenia

- ✓ Regularny przegląd strategii z Zarządem
- ✓ Regularny przegląd mapy inicjatyw strategicznych z Kierownikiem Projektu wdrożenia strategii
- ✓ Regularny przegląd poszczególnych inicjatyw Liderów/Liderek z zespołem



5. Szybkie zwycięstwa (quick wins + KPI)

- ✓ 2–3 „quick wins” w pierwszych 100 dniach
- ✓ Komunikacja szybkich zwycięstw
- ✓ Zaangażowanie pracowników i środowiska w szybkie zwycięstwa



6. Włączenie pracowników PZPN i interesariuszy środowiska piłkarskiego

- ✓ Włączanie pracowników / środowiska
- ✓ Regularna komunikacja
- ✓ Regularne pozyskiwanie informacji zwrotnej

STRATEGIA ROZWOJU POLSKIEJ PIŁKI NOŻNEJ 2026-2030