

MŁODZI O SPORCIE 2014

# BEZPIECZEŃSTWO I ORGANIZATORZY IMPREZ SPORTOWYCH

---

POD REDAKCJĄ NAUKOWĄ

KAROLINY NESSEL  
EWY WSZENDYBYŁ-SKULSKIEJ



KATEDRA ZARZĄDZANIA W TURYSTYCE  
UNIwersytetu Jagiellońskiego

MŁODZI O SPORCIE 2014

# BEZPIECZEŃSTWO I ORGANIZATORZY IMPREZ SPORTOWYCH

---

POD REDAKCJĄ NAUKOWĄ

KAROLINY NESSEL  
EWY WSZENDYBYŁ-SKULSKIEJ

KATEDRA ZARZĄDZANIA W TURYSTYCE

UNIwersytetu Jagiellońskiego

**Recenzenci:**

prof. dr hab. Małgorzata Bednarczyk

prof. dr hab. Tomasz Lipiec

**Autorzy:**

mgr Magdalena Czakon, mgr Maciej Dietl, mgr Robert Leksiński, mgr Igor Perechuda,  
mgr Paulina Piotrowska, dr Marek Zawartka, dr Karol Zawiślak

Publikacja sfinansowana przez Katedrę Zarządzania w Turystyce UJ  
oraz PZU Życie S.A.

Zdjęcie na okładce © Depositphotos.com/[lightsource]

Ostatnia strona – plakat konferencji Młodzi o sporcie 2014: Studio PROJEKTOR

Opracowanie redakcyjne i skład: Karolina Nessel



Ta publikacja jest dostępna na licencji Creative Commons-Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Na tych samych warunkach-4.0 Międzynarodowe.

ISBN 978-83-940368-1-2

Wydanie I, Kraków 2014

<http://www.turystyka.uj.edu.pl/mos-2014-bezpieczenstwo-i-organizatorzy-impres-sportowych>

Publikacja Katedry Zarządzania w Turystyce

Uniwersytetu Jagiellońskiego

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

30-348 Kraków

tel.: 12664 55 79

e-mail: kzt@uj.edu.pl

# Spis treści

Wprowadzenie (Karolina Nessel, Ewa Wszendybył-Skulska)..... 5

## **Część I. Bezpieczeństwo imprez sportowych**

Rozdział 1. Problem bezpieczeństwa stadionowego na meczach piłkarskich w Szwecji (Magdalena Czakon)..... 8

Rozdział 2. Funkcje stewarda w podnoszeniu poziomu bezpieczeństwa widowisk sportowych (Maciej Dietl, Marek Zawartka)..... 22

Rozdział 3. Zapewnienie bezpieczeństwa uczestnikom imprez biegowych na przykładzie Cracovia Maraton (Damian Czkór) ..... 39

## **Część II. Organizatorzy imprez -- aspekty finansowe, organizacyjne i prawne działalności**

Rozdział 4. Sukces modelu biznesowego Konfrontacji Sztuk Walki (Robert Leksiński) ..... 64

Rozdział 5. Czynniki ryzyka w zarządzaniu wartością klubów sportowych (Igor Perechuda) .. 79

Rozdział 6. Fundraising w polskim sporcie – zarys problemu (Paulina Piotrowska)..... 92

Rozdział 7. Zarządzanie projektowe w organizacji szkolenia piłki siatkowej w Polsce (Maciej Dietl) ..... 103

Rozdział 8. Charakterystyka arbitrażu sportowego piłkarskich związków sportowych – wybrane aspekty (Karol Zawiaślak) ..... 118

Spis rysunków ..... 132

Spis tabel ..... 132

Spis wykresów ..... 133



# Wprowadzenie

Karolina Nessel<sup>1</sup>

Ewa Wszendybył-Skulska<sup>2</sup>

---

Współcześnie obserwujemy wciąż rosnącą liczbę imprez sportowych na świecie. Jest to wynikiem rosnącego zainteresowania sportem jako biznesem generującym każdego roku coraz to wyższe zyski. Imprezy sportowe przyciągają ogromną rzeszę zarówno kibiców, jak i sponsorów oraz przedstawicieli mediów pragnących stać się częścią emocjonujących wydarzeń. Stąd też istotną kwestią staje się podejmowanie przez organizatorów imprez sportowych działań, które zaspokoją oczekiwania szerokiego grona odbiorców. Impreza sportowa powinna gwarantować wysoki poziom organizacji, co bez wątplenia stanowi wyzwanie dla współczesnych menedżerów sportowych. Muszą oni orientować swoje działania nie tylko na odpowiedni wynik finansowy, ale i na oferowanie produktu bezpiecznego o najwyższej jakości. Tylko takie podejście umożliwi generowanie wysokiej wartości dodanej dla wszystkich interesariuszy. Konieczna staje się więc profesjonalizacja procesu organizacji imprez sportowych.

Rynek sportowy to trudny i dość specyficzny obszar działania. Charakteryzuje się m.in. silnym zróżnicowaniem podmiotów na nim działających. Inną jego istotną cechą jest fakt, że opinia publiczna (kibice, media) szybko reaguje na decyzje podejmowane przez menedżerów. Ważne jest zatem, aby menedżerowie zarządzający podmiotami sportowymi posiadali wiedzę, umiejętności i kompetencje umożliwiające szybkie podejmowanie właściwych decyzji podczas organizacji imprez sportowych. Dlatego też współczesny system edukacji menedżerów sportu powinien być zorientowany na rozwijanie wśród młodych ludzi

---

<sup>1</sup> Karolina Nessel – Uniwersytet Jagielloński

<sup>2</sup> Ewa Wszendybył-Skulska – Uniwersytet Jagielloński

zarówno kompetencji związanych z szeroko rozumianym zarządzaniem, jak i wynikających ze specyfiki branży. Jednym z elementów takiej edukacji mogą być spotkania studentów z praktykami ze świata biznesu sportowego.

Prezentowane w niniejszej publikacji prace są efektem własnych doświadczeń i dyskusji, jakie młodzi ludzie prowadzili z zaproszonymi praktykami (sportowcami, menedżerami klubów sportowych, rzecznikami prasowymi, przedstawicielami Policji) podczas I Konferencji "Młodzi o sporcie" zorganizowanej przez Koło Naukowe Managerów Sportu UJ działające przy Katedrze Zarządzania w Turystyce Uniwersytetu Jagiellońskiego<sup>1</sup>. Koncentrują się one na problematyce bezpieczeństwa imprez sportowych oraz na wybranych aspektach działalności organizatorów wydarzeń sportowych.

Pierwsza część publikacji dotyczy niezmiernie istotnego aspektu organizacji imprez sportowych – bezpieczeństwa uczestników wydarzenia. W celu egemplifikacji powszechności tego problemu wykorzystano studium przypadku Szwecji (wbrew ogólnej opinii również borykającej się z problemem chuligaństwa stadionowego oraz okołostadionowego). Wśród wielu instrumentów stosowanych w celu zwiększenia bezpieczeństwa imprezy sportowej w publikacji podkreślono zwłaszcza rolę efektywnej komunikacji z wszystkim interesariuszami oraz użyteczność stewardów w miejscu tradycyjnej służby ochroniarskiej. Dodatkowo wskazano także szczególne uwarunkowania zapewnienia bezpieczeństwa uczestnikom wydarzenia sportowego rozgrywanego poza obiektem sportowym, na ulicach miasta.

Druga część opracowania ukazuje wybrane aspekty działalności organizatorów imprez sportowych. Jednym z podstawowych wyzwań stojących przed tymi podmiotami jest budowa efektywnego modelu biznesowego tworzącego satysfakcjonującą wartość dla różnorodnych interesariuszy. W tym celu konieczne są kompleksowe działania o charakterze strategicznym, organizacyjnym i prawnym. Ta część publikacji przedstawia więc przykład generującego wysoką wartość modelu biznesowego organizacji sportowej, czynniki ryzyka w zarządzaniu wartością klubów sportowych, możliwości pozyskiwania zasobów poprzez fundraising, efektywność wykorzystania podejścia projektowego w zarządzaniu szkoleniami, a także szanse oraz zagrożenia dla podmiotów na rynku sportowym płynące ze stosowania klauzuli arbitrażowej.

---

<sup>1</sup> Pełna lista gości, prezentowane wówczas materiały oraz relacja zdjęciowa i filmowa z konferencji dostępne są na stronie wydarzenia: <http://www.turystyka.uj.edu.pl/mlodzi-o-sporcie-konferencja-2014>.

Mamy nadzieję, że zarówno same konferencje Koła Naukowego Menagerów Sportu UJ, jak i towarzyszące im publikacje okażą się regularnym oraz wartościowym wydarzeniem inspirującym nie tylko do rozważań naukowych, ale także do praktycznych działań w branży sportowej.

Karolina Nessel

Ewa Wszendybył-Skulska



Część I

**Bezpieczeństwo  
impresz sportowych**

# Problem bezpieczeństwa stadionowego na meczach piłkarskich w Szwecji

Magdalena Czakon<sup>1</sup>

---

## Streszczenie:

Praca ukazuje problem chuliganizmu w Szwecji, zarówno w przeszłości, jak i w chwili obecnej, na historycznym tle tego zjawiska na świecie. Choć chuliganizm stadionowy nigdy nie stanowił znaczącego problemu w tym kraju, to jednak kilka incydentów wywołało poważną debatę na temat bezpieczeństwa podczas meczów piłkarskich w Szwecji. Na podstawie dostępnej literatury i przeprowadzonego badania (w formie wywiadu bezpośredniego z ekspertem ds. organizacji meczów jednego z czołowych klubów piłkarskim w tym kraju) stwierdzono, iż choć poziom zapewnianego bezpieczeństwa kibicom podczas meczów jest właściwy, to największy problem stanowią zamieszki przenoszące się poza stadion piłkarski. Natomiast najważniejszą odpowiedzią na to wyzwanie jest odpowiednia komunikacja między klubami, społeczeństwem, policją i rządem.

**Słowa kluczowe:** bezpieczeństwo stadionowe, chuliganizm, piłka nożna, klub piłkarski, Szwecja

## Wstęp

Piłka nożna to sport stanowiący fenomen na skalę światową. Miliony kibiców śledzą od lat rozgrywki piłkarskie zarówno na poziomie międzynarodowym, krajowym, jak i lokalnym. Sponsorzy inwestują ogromne sumy w rozwój i promocję tego sportu, a rozmach przygotowań, związanych z organizacją odbywających się co cztery lata Mistrzostw Świata

---

<sup>1</sup> Magdalena Czakon – Uniwersytet Jagielloński

w Piłce Nożnej, można porównać jedynie do organizacji Igrzysk Olimpijskich – są to bez wątpienia od lat dwie największe sportowe imprezy na świecie.

Każda impreza piłkarska jest dużym wyzwaniem jeśli chodzi o zagwarantowanie kibicom nie tylko komfortowych warunków do podziwiania widowiska, ale przede wszystkim odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa. Wiele krajów, głównie europejskich, przez szereg lat walczyło z problemem chuliganizmu stadionowego. Zapewnienie odpowiedniego bezpieczeństwa rzeszom kibiców udających się na mecze jest do dziś poważnym wyzwaniem w wielu państwach, w tym także w Polsce. Nadal zdarzają się przypadki, kiedy przez agresywne zachowania pseudokibiców, władarze stadionów są zmuszeni zamykać całe sektory czy nawet stadiony podczas meczów, które w konsekwencji są rozgrywane przy pustych trybunach – takie zdarzenia mają miejsce także podczas rozgrywek polskiej Ekstraklasy, na przykład w roku 2014, kiedy to zamknięto cały stadion Legii Warszawa (Bator 2014). Powyższa sytuacja uderza nie tylko w kibiców, ale i w klub czy właściciela stadionu, który traci przychody z tytułu sprzedaży biletów, a często też jest narażony na utratę sponsorów. Polska od wielu lat nieustannie stara się poprawić kwestię bezpieczeństwa stadionowego, jednak liczne przykłady z ostatnich lat pokazują, iż jeszcze wiele pozostaje do zrobienia.

Niniejszy artykuł ma na celu ukazanie, jak z kwestią bezpieczeństwa na stadionach przez szereg lat radziła sobie Szwecja, co może stanowić także pewną propozycję działań dla osób zajmujących się poprawą bezpieczeństwa stadionowego w Polsce. Pierwsza część artykułu opisuje krótko historię piłki nożnej i chuliganizmu na świecie, zaś część druga przedstawia przejawy chuliganizmu w Szwecji. Obie te części wykorzystują dostępną literaturę przedmiotu, zarówno polsko- jak i anglojęzyczną oraz najnowsze statystyki dotyczące skali zachowań chuligańskich w Szwecji w 2013 roku. W części trzeciej przedstawiono sposoby zapobiegania problemowi w Szwecji oraz wyzwania, jakie stoją aktualnie przed tym krajem w tej kwestii. Ta część artykułu powstała na podstawie wywiadu semi-ustrukturyzowanego z Mazdakiem Shiasi, ekspertem do spraw organizacji meczów piłkarskich, odpowiedzialnym za obsługę stadionu Myresjöhus Arena w Växjö należącego do klubu Östers IF (występującego w najwyższej lidze klubowych rozgrywek w Szwecji – Allsvenskan).

## Fenomen popularności światowego futbolu oraz towarzyszące mu zjawisko chuliganizmu

Piłka nożna to sport, którym interesują się kibice na całym świecie, bez względu na kraj pochodzenia, wiek, płeć czy status społeczny. Niezmiennie od wielu lat stanowi najpopularniejszy sport na świecie, posiadający około 3,5 miliarda fanów (Lipoński 2012).

Gry z piłką były od wieków popularne w różnych cywilizacjach, często bardzo od siebie odległych. To w tych zabawach można doszukiwać się początków piłki nożnej. Warto zwrócić uwagę, iż piłki używano do gry zarówno w starożytnych Chinach, Grecji, Rzymie, jak i w Ameryce w czasach przed Kolumbem. Znali ją też Eskimosi, Indianie, Aborygeni i Celtowie. Z historycznego punktu widzenia bardzo ważne jest pojawienie się futbolu na Wyspach Brytyjskich - to tam po raz pierwszy, w XIX wieku, spisano jego zasady. W Anglii założono także pierwszy na świecie narodowy związek piłkarski, Anglicy też stopniowo zaczęli propagować rozwój futbolu w Europie, a później także na całym świecie. Choć gry z piłką były od wieków popularne w różnych częściach świata, to właśnie Brytyjczycy niezmiennie przypisują sobie „odkrycie” tego sportu, a także jego rozwój i wzrost popularności. Chociaż trudno dokładnie określić, w jakim stopniu mają oni rację, faktem bezspornym jest, iż gra z piłką (wykonywaną dawniej zwykle ze zwierzęcego pęcherza) przeszła bardzo długą drogę, zanim stała się światowym fenomenem uwielbianym przez tłumy kibiców, a także sportem uprawianym powszechnie zarówno przez małe dzieci, jak i dorosłych mężczyzn i kobiety (Lipoński 2012).

Nie ma chyba innego sportu, o którym tyle by dyskutowano, pisano prac naukowych i analitycznych, który stanowiłby dla wielu kibiców rodzaj religii i któremu towarzyszyłyby tak duże pieniądze – zarówno jeśli chodzi o kwoty przeznaczane na organizację największych imprez piłkarskich, płace profesjonalnych zawodników czy też o niebagatelne sumy, które najlepsze kluby świata są w stanie przeznaczyć na zakup nowego zawodnika. Przy tym wszystkim naturalne jest, że ze sportem tym nierozdzielnie łączą się różne kontrowersje: korupcja, afery dopingowe czy też zjawisko chuliganizmu stadionowego, który w żadnym innym sporcie nie rozwinął się tak silnie, jak w przypadku piłki nożnej. Od wielu lat

jest to poważny problem, będący często trwale związany z rozgrywkami futbolu w danym kraju, ale mający także zdecydowanie międzynarodowy zasięg.

Termin „chuliganizm” pojawił się po raz pierwszy w języku angielskim (skąd później został zapożyczony także przez inne języki) pod koniec XIX wieku. Miał on pierwotnie określać gangi składające się z awanturniczych młodych ludzi. Prawdopodobnym jest, iż nazwa ta została utworzona poprzez przekształcenie nazwiska „Houlihan”, które nosiła irlandzka rodzina, mieszkająca w Londynie w II połowie XIX wieku. Jej członkowie byli znani w całym mieście z drobnych kradzieży oraz skłonności do nadużywania przemocy (Dunning 2002). W języku polskim termin „chuliganizm” oznacza obecnie przede wszystkim lekceważenie przyjętych norm społecznych i etycznych, jak również awanturnicze, wulgarne zachowania (Drabik, Sobol 2007).

W latach osiemdziesiątych XX wieku termin „chuliganizm” zmienił nieco swoje pierwotne znaczenie, zarówno w Polsce, jak i w innych krajach. Stało się tak głównie w wyniku nasilenia się zachowań o charakterze agresywnym, niebezpiecznym i przestępczym, głównie wśród fanów określonych klubów i drużyn piłkarskich. Zachowania te przejawiały się w dużej mierze w stosunku do kibiców drużyny przeciwnej podczas meczów na stadionach, ale także w sytuacjach pozastadionowych. Czasem takie akty agresji były kierowane także w stosunku do piłkarzy drużyn przeciwnych (Dunning 2002). Warto jednak zaznaczyć, iż omawiany termin nie jest precyzyjny i określa również bardzo wiele innych zachowań odnoszących się do fanów futbolu. Często to słowo bywa nadużywane przez polityków czy media (Dunning 2002).

Pierwsze socjologiczne badania nad fenomenem i wieloaspektowością zjawiska chuliganizmu były przeprowadzane na Uniwersytecie w Leicester w późnych latach siedemdziesiątych XX wieku jako pewnego rodzaju odpowiedź na ogromną skalę zachowań chuligańskich, jakie w tamtym okresie towarzyszyły rozgrywanym w Wielkiej Brytanii meczom piłki nożnej. Jednak państwo brytyjskie było tylko jednym z krajów, nie tylko europejskich, które przez wiele lat dotykały i częściowo nadal dotykają problemy chuligaństwa na stadionach i zapewnienia odpowiedniego bezpieczeństwa kibicom. Mimo to właśnie z kibicami, a właściwie z chuliganami z tego kraju jest związany jeden z najbardziej tragicznych incydentów we współczesnej historii zamieszek stadionowych. Sytuacja wydarzyła się w roku

1985 na stadionie Heysel w Brukseli podczas finałowego meczu Pucharu Europy pomiędzy Juventusem Turyn a Liverpoolem F.C. Zamieszki rozpoczęły się niespełna godzinę przed rozpoczęciem meczu. Kibice angielskiej drużyny zdolali przedrzeć się przez ogrodzenie na stadionie oddzielające ich od kibiców włoskich, a następnie ich zaatakowali. Fani Juventusu uciekając w popłochu, tratowali siebie nawzajem, a niektórzy zostali przygnieceni wysoką ścianą, która załamała się pod naporem spanikowanego tłumu. W wyniku tych zamieszek zginęło 39 kibiców, a ponad 600 zostało rannych. Za główne przyczyny tak wielkiej tragedii uznaje się niewystarczającą liczbę policjantów obecnych na stadionie, jak również zły stan techniczny stadionu niespełniającego norm bezpieczeństwa (Dunning 2002). A jak wiadomo są to jedne z podstawowych elementów, które powinny być zapewnione bezwzględnie podczas organizacji meczu, w szczególności na tak wysokim poziomie rozgrywek.

Tragicznych incydentów na stadionach, gdzie w wyniku zamieszek podczas meczów zginęło nawet kilkadziesiąt osób, było znacznie więcej, nie tylko w Europie. Znane są przypadki z Turcji (rok 1964, kiedy to śmierć poniosło 55 osób), Argentyny (rok 1968, 47 ofiar) czy Związku Radzieckiego (rok 1982, 23 ofiary). To pokazuje, że nie tylko Europa przez wiele lat była bezsilna w walce z chuliganizmem stadionowym. Te wydarzenia nie tylko każdorazowo szokowały opinię publiczną, ale były też mocnym bodźcem zarówno dla polityków w wielu krajach, jak i klubów i związków sportowych do podjęcia zdecydowanych prób walki z taką sytuacją (Dunning 2002).

Jednym ze sposobów walki z chuliganizmem stadionowym, stosowanym przez Unię Europejskich Związków Piłkarskich (UEFA), był zakaz gry w europejskich rozgrywkach przez klub, którego kibice dopuszczali się brutalnych zachowań chuligańskich. Wykluczanie z rozgrywek zaczęły także stosować krajowe związki piłkarskie.

Poprzez nieustanne wprowadzanie nowych regulacji w zakresie bezpieczeństwa stadionowego, zarówno przez UEFA, jak i Międzynarodową Federację Piłki Nożnej (FIFA), w ciągu ostatnich lat ochrona kibiców podczas meczów piłkarskich uległa zdecydowanej poprawie. Nie oznacza to, iż problem chuliganizmu zniknął zupełnie, ale dzięki jasnym oraz należycie egzekwowanym przepisom wprowadzanym przez UEFA i FIFA w zakresie bezpieczeństwa stadionowego na całym świecie, dużo mniej prawdopodobny wydaje się dziś

tragiczny scenariusz wydarzeń ze stadionu Heysel w Brukseli czy Hillsborough w Wielkiej Brytanii. W zakresie tworzenia regulacji i dokumentów prawnych odnoszących się do bezpieczeństwa stadionowego, jak również bezpieczeństwa na wszelkiego typu masowych imprezach sportowych, UEFA od wielu lat ściśle współpracuje z Unią Europejską.

Bardzo ważnym, a przy tym jednym z pierwszych międzynarodowych aktów prawnych, mających uregulować sytuację bezpieczeństwa stadionowego, była Europejska Konwencja nr 120 przyjęta przez Radę Europy w 1985 roku jako swojego rodzaju odpowiedź na zdarzenia ze stadionu Heysel. Konwencja dotyczyła „przemocy i ekscesów widzów w czasie imprez sportowych, a w szczególności meczów piłki nożnej”. Ważne w dokumencie jest zwrócenie uwagi na konieczność współpracy międzynarodowej w kwestii zapewnienia odpowiedniego bezpieczeństwa uczestnikom imprezy sportowej. Państwa, które podpisały konwencję, tym samym stanęły przed koniecznością uregulowania kwestii bezpieczeństwa imprez masowych w krajowym prawodawstwie, co nigdy wcześniej nie miało miejsca i stanowiło bardzo duży krok w przyczynieniu się do poprawy bezpieczeństwa na stadionach. Po latach uznano, iż ten dokument stanowi swojego rodzaju konstytucję w zakresie walki z chuliganizmem stadionowym oraz zapewnienia odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa imprez sportowych. Dokument uregulował m.in. takie kwestie, jak zakres działań policji, odpowiednią wymianę informacji czy właściwą liczbę pracowników służb porządkowych obecnych na meczu. Co ważne zwrócono także uwagę na odpowiednie zabezpieczenie terenów wokół obiektu sportowego oraz tras dojazdowych (Kopczyk 2012).

Od 1985 roku po wydarzeniach na Heysel zdano sobie sprawę, iż chuliganizm stadionowy może stać się zjawiskiem, które zagraża i burzy właściwy ład społeczny oraz funkcjonowanie społeczeństwa jako całości. Tym samym ta kwestia stała się nie mniejszym problemem od zagadnień związanych z terroryzmem, narkomanią czy alkoholizmem. Należy też pamiętać, iż sport ulega nieustannej globalizacji, co łączy się z dużą mobilnością zarówno sportowców, jak i kibiców. Z tego powodu tak ważna jest właśnie kwestia międzynarodowej współpracy i właściwego przepływu informacji w zakresie bezpieczeństwa masowych imprez sportowych. Dotyczy to m.in. przekazywania informacji między krajami na temat niebezpiecznych, zorganizowanych grup, które mogą stanowić

zagrożenie dla porządku publicznego, a mają zamiar uczestniczyć w masowych imprezach sportowych. Tę kwestię reguluje Traktat o Unii Europejskiej z 1997 roku. Warto zwrócić też uwagę na wydaną w 2002 roku Decyzję Rady UE zobowiązującą każde państwo członkowskie do stworzenia narodowego punktu informacyjnego dla piłki nożnej, mającego charakter policyjny. Punkt taki powinien posiadać uaktualnianą na bieżąco bazę z dokumentami, w których opisane zostało szacunkowe ryzyko wystąpienia przejawów chuligaństwa przez kibiców określonego klubu czy danej drużyny narodowej. Posiadanie i wymiana takich informacji może okazać się niezbędną do odpowiedniego zabezpieczenia określonych wydarzeń sportowych i właściwej reakcji i przygotowania się służb porządkowych. Z tych analiz mogą korzystać także punkty informacyjne innych krajów (Kopczyk 2012). Również UEFA nieustannie pracuje nad regulacjami na temat infrastruktury stadionowej i poprawy bezpieczeństwa podczas meczów piłkarskich. Bardzo ważnym przepisem wprowadzonym przez tę instytucję jest absolutny nakaz zapewnienia wszystkim kibicom wydarzenia piłkarskiego numerowanych miejsc siedzących na stadionie, aby nie dopuścić do przeładowania stadionu, a w konsekwencji braku możliwości zapanowania nad tłumem. Podobnie bramy wejściowe i wyjściowe na stadion muszą być zaprojektowane tak, aby uniknąć zatoru widzów, a okolice stadionu muszą być oznaczone tak, aby pokierować widzów na ich sektory. W trosce o bezpieczeństwo kibiców gości powinno im zostać udostępnione nie mniej niż 5% całkowitej pojemności stadionu, w jego odpowiednio wydzielonej części (UEFA 2006).

Liczne regulacje i podejmowane działania legislacyjne od lat osiemdziesiątych XX wieku, zarówno przez organy Unii Europejskiej, jak i UEFA i FIFA, przyczyniły się bez wątpienia do poprawy bezpieczeństwa na stadionach oraz przeciwdziałania chuliganizmowi. Należy jednak pamiętać, iż jest to w dalszym ciągu bardzo duże wyzwanie dla światowego sportu. Większość uczestników wydarzeń sportowych to osoby respektujące przyjęte normy i ważne jest, aby w walce z chuliganizmem stadionowym respektować i przestrzegać prawa większości tak, aby nic nie działo się kosztem kibiców, którzy po prostu mają ochotę wziąć udział w meczu piłkarskim (Kopczyk 2012).



## Przejawy chuliganizmu stadionowego w Szwecji

Mieszkańcy Skandynawii uznawani są za ludzi spokojnych, cichych i opanowanych i trudno znaleźć zarówno w Szwecji, jak i Danii, Finlandii czy Norwegii przypadki tak drastycznych przejawów masowego chuliganizmu wśród kibiców, jakie występowały w przeszłości na przykład w Wielkiej Brytanii. Jednak te kraje nie są wolne od aktów przemocy stadionowej, a bezpieczeństwo masowych imprez sportowych stanowi tutaj bardzo ważną kwestię.

Pierwszym odnotowanym przejawem chuliganizmu przez fanów piłki nożnej w Szwecji były zdarzenia z 1946 roku z Malmö, kiedy to setki kibiców lokalnego klubu zaatakowały autobus przewożący drużynę piłkarską mającą tego dnia rozegrać mecz z drużyną z Malmö (Carnibella 1996). Warto zwrócić uwagę zarówno na dużą liczbę kibiców biorących udział w tym wydarzeniu, jak i na rok – 1946. Jest to stosunkowo wczesna data, w porównaniu do okresu, w którym zaczęły rozwijać się na masową skalę przejawy chuliganizmu stadionowego, np. w Wielkiej Brytanii.

Jednak rozwój zjawisk o charakterze chuligańskim nastąpił w Szwecji, podobnie jak w innych krajach europejskich, głównie w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku. Nie był to jednak jedyny okres, kiedy te zjawiska miały miejsce. Przykładowo w roku 1995 odnotowano aż około trzydziestu poważnych przypadków masowego chuliganizmu na terenie całego kraju.

Większość odnotowanych przez szereg lat przypadków chuliganizmu w Szwecji jest związanych z grupami pseudokibiców popierających kluby ze Sztokholmu: AIK (grupa Black Army), Djurgården, (grupa Blue Saints) oraz Hammarby (Grupa Bajen Fans). Związane jest to z faktem, iż w Szwecji problem chuliganizmu stadionowego pojawia się przede wszystkim na poziomie meczów ligowych, natomiast w praktyce nie występuje podczas meczów międzynarodowych.

Choć problem chuliganizmu w Szwecji występuje w dużo mniejszej skali niż w innych europejskich krajach, a według badań przeprowadzonych na kibicach trzech wyżej wspomnianych szwedzkich klubów, jedynie ok. 1% z nich byłoby skorych do „rozpoczęcia bójki

podczas meczu” (Andersson i Radamann 1996), to jednak władze podejmują odpowiednie działania w zakresie maksymalizacji poprawy bezpieczeństwa na stadionach. Przykładem jest m.in. „22-punktowy program” utworzony z myślą przeciwdziałania przemocy wśród kibiców. Dokument nakłada przede wszystkim odpowiedzialność na kluby piłkarskie w kwestii zapewnienia kibicom odpowiedniego bezpieczeństwa. Wszelkie przejawy agresji i rasizmu są absolutnie zakazane na stadionach. W przypadku jakichkolwiek burd na stadionie w trakcie meczu na klub organizujący spotkanie jest nakładana bardzo duża kara. Takie rozporządzenia w pewnym stopniu przyczyniły się do poprawy bezpieczeństwa podczas rozgrywania szwedzkich meczów klubowych (Andersson i Radamann 1996). Bardzo ważna była też uchwała podjęta przez szwedzką federację piłkarską w 2000 roku wprowadzająca nakaz instalacji kamer na wszystkich stadionach w kraju, na których rozgrywane są mecze najwyższej szwedzkiej ligi piłkarskiej, Allsvenskan (O’Connor 2014).

Chociaż mogłoby się wydawać, iż problem chuliganizmu został w Szwecji opanowany, to jednak w marcu 2014 roku całym krajem wstrząsnęła wiadomość o zamordowaniu kibica sztokholmskiego klubu Djurgården. Zginął w drodze na mecz (Davies 2014). Należy pamiętać, iż Djurgården to jeden z trzech szwedzkich klubów, których kibice najczęściej dopuszczali się przejawów chuliganizmu. Przy okazji tej tragedii pojawił się po raz kolejny problem występujący już w Szwecji wcześniej: kibice walczą ze sobą nie na stadionie w trakcie meczu czy bezpośrednio przed nim, ale w innych częściach miasta (Carnibella 1996). Był to drugi w historii chuliganizmu w Szwecji przypadek śmierci kibica piłkarskiego. Pierwszy miał miejsce w 2002 roku kiedy to kibic sztokholmskiego AIK został zamordowany przez pseudokibiców klubu IFK Göteborg (Christenson 2010). Niepokojącym może wydawać się fakt, iż mimo tego, że szczyt zachowań chuligańskich dotknął szwedzką piłkę w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku, to jednak oba przypadki śmierci kibiców miały miejsce właśnie na początku wieku obecnego. Zwraca się także uwagę, iż w ciągu ostatnich lat w Szwecji głównym problemem związanym z chuliganizmem nie są bójki pomiędzy kibicami różnych drużyn (choć oba przypadki śmierci kibiców wynikały właśnie z takich porachunków). Jest nim natomiast zwracanie się kibiców przeciwko swojemu klubowi w momencie jego niepowodzeń. Trzeba też pamiętać o tym, iż Szwecja nie jest światową potęgą, jeśli chodzi o męską piłkę nożną

(w przeciwieństwie np. do kobiecej drużyny narodowej, która od lat znajduje się w światowej czołówce). Brak sukcesów międzynarodowych może więc doprowadzać szwedzkich kibiców do frustracji powodującej akty chuliganizmu (Christenson 2010).

Najnowsze statystyki podają, iż w 2013 roku 650 osób zostało zatrzymanych w Szwecji z powodu dokonania różnego rodzaju aktów przemocy zaliczanych do chuliganizmu stadionowego (O'Connor 2014). Stanowi to ok. 3% wszystkich osób zorganizowanych w klubach kibica czy innego typu oficjalnych organizacjach wspierających szwedzkie kluby. Nie jest to zbyt duża ilość, ale te 3% sprawiają, że pozostałe 97% fanów tego sportu cierpi i zyskuje nieprzychylną opinię w społeczeństwie. Może to m.in. oddziaływać na decyzje sponsorów odnośnie dalszej chęci wspierania klubu, którego kibice nie mają dobrej reputacji. Ponadto w Szwecji na mecze piłkarskie zwykle przychodzą całe rodziny. Powtarzające, bądź nasilające się akty przemocy stadionowej (albo pozastadionowej) mogą zniechęcać sporą liczbę kibiców do uczęszczania na mecze (O'Connor 2014).

Czy 650 zatrzymanych osób to duża liczba w porównaniu na przykład do innych krajów europejskich, w których od lat występuje problem chuliganizmu? Przykładowo w Wielkiej Brytanii w 2011 roku aresztowano 3089 osób zamieszanych w przestępstwa mające znamiona chuliganizmu ([www.politics.co.uk](http://www.politics.co.uk) 26.08.2014). Choć liczba ta wydaje się duża, należy pamiętać, że w tym kraju na mecze uczęszcza około 40 milionów kibiców rocznie, co jest liczbą czterokrotnie wyższą od samej populacji Szwecji - ok. 9,6mln ludności.

Biorąc pod uwagę sytuację w Polsce, która również od wielu lat zмага się z pseudokibicami, statystyki podają, że łącznie w roku 2013 polska policja postawiła zarzuty 1818 osobom zamieszanych w czyny o charakterze chuliganizmu (Pietraszewski 2014). Znowu, zważając na bardzo dużą liczbę kibiców, którzy uczęszczają na mecze w naszym kraju, stosunek zatrzymanych w Polsce do tych zatrzymanych w Szwecji nie wydaje się przeważający. Czy więc Szwecja zaczyna sobie nie radzić z problemem agresywnych kibiców, czy to tylko suche dane statystyczne, które nie do końca dobrze opisują rzeczywistość? Odpowiedzią mogłyby być statystyki w podziale ze względu na charakter i rodzaj chuligańskich wybryków, które niestety, nie są udostępniane.

## Przeciwdziałanie chuliganizmowi stadionowemu w Szwecji – studium przypadku

Problem chuliganizmu stadionowego i wszystkich aktów agresji z nim związanych dotyka także same kluby piłkarskie, dla których podejmowanie odpowiednich przedsięwzięć w celu zapewnienia bezpieczeństwa podczas meczu staje się jednym z najważniejszych obszarów działalności.

Według Mazdaka Shiasi (eksperta ds. organizacji meczów, pracującego dla grającego w najwyższej szwedzkiej lidze piłkarskiego klubu Östers IF) podczas przygotowań do organizacji meczu piłkarskiego najważniejszym czynnikiem jest odpowiednia komunikacja pomiędzy klubami mającymi rozgrywać spotkanie. Każdy klub najlepiej zna swoich kibiców, również te grupy o skłonnościach chuligańskich, więc ważne jest, aby tego typu informacje były przekazywane z klubu do klubu. Kluczowe jest także profesjonalne przygotowanie imprezy pod każdym względem. Często bardzo mała rzecz czy incydent, na który nie zwrócono wcześniej uwagi, może wywołać awanturę. Ponadto rzeczą podstawową dla zapewnienia bezpieczeństwa kibicom jest opracowanie właściwego planu bezpieczeństwa, angażując w obsługę stadionu zarówno pracowników klubu i organizatorów meczu, jak i odpowiednią ilość policji. Ta „odpowiednia ilość” ma w tym przypadku kluczowe znaczenie. Ważne jest, aby policjantów nie było zbyt dużo, gdyż nadmierna ich liczba może źle oddziaływać zarówno na nastroje zwyczajnych kibiców, jak także tych mających skłonności do zachowań chuligańskich.

Jak potwierdza Shiasi, w Szwecji problem zachowań chuligańskich dotyczy wciąż przede wszystkim kibiców trzech sztokholmskich klubów, czyli AIK, Djurgården oraz Hammarby. Natomiast nigdy w historii klubu Östers IF nie doszło do jakiegokolwiek incydentu o znamionach chuliganizmu stadionowego w czasie meczu. Wynikać to może z faktu, iż klub Östers IF znajduje się w małym mieście, podobnie jak pozostałe kluby grające w Allsvenskan (poza wspomnianymi wcześniej klubami sztokholmskimi). W małych miastach kibice są od lat oddani temu samemu klubowi, nie jest ich także zbyt wielu, co zmniejsza automatycznie szanse na pojawienie się wśród nich jednostek mogących podejmować działania agresywne.

To powoduje, iż mecze piłkarskie w mniejszych miastach są zwykle bardzo radosnymi, spokojnymi wydarzeniami, na które przychodzą całe rodziny.

Niemniej w większych miejscowościach problem chuliganizmu wciąż występuje, w tym także poza stadionami. W celu ograniczenia zachowań chuligańskich na arenach, na wzór Wielkiej Brytanii, zlikwidowano w obiektach miejsca stojące i zastąpione je krzeselkami. Niestety nie przyniosło to oczekiwanego rezultatu, a jeśli nawet zaobserwowano pewne zmniejszenie chuligaństwa na stadionach, to raczej na skutek jego przeniesienia poza areny piłkarskie. Według Shiasi powodem przeniesienia zachowań chuligańskich poza obiekty piłkarskie jest chęć pseudokibiców popierających dany klub do uniknięcia przez niego zapłaty kary finansowej (w przypadku wystąpienia aktów agresji na trybunach w trakcie meczu klub musi zapłacić surową karę).

Trudno jest znaleźć odpowiedź na pytanie, dlaczego w ogóle przejawy chuliganizmu mają wciąż w Szwecji miejsce. Być może, podobnie jak w innych krajach, dla wielu kibiców ich ukochany klub stanowi najważniejszą część ich życia. Utożsamiają się z nim bezgranicznie. Słynne jest zdanie byłego menedżera klubu Liverpool FC: „Niektórzy ludzie wierzą, że piłka nożna to sprawa życia i śmierci. Jestem bardzo zawiedziony takim podejściem, gdyż mogę zapewnić, że futbol to dużo, dużo więcej”. W tym kontekście, według Mazdaka Shiasi najważniejsze zadanie, przed jakim stoją kluby piłkarskie w Szwecji, to próba przekonania kibiców, iż futbol można wspierać najlepiej przez pozytywne zachowania, na czym zyskuje również sama reputacja danego klubu na arenie ogólnokrajowej i międzynarodowej. Istotne jest również zaangażowanie całego społeczeństwa, które często jest zdania, że chuliganizm jest jedynie problemem piłki nożnej. Jest to szczególnie ważne w sytuacji, kiedy to kluby mogą w pewien sposób kontrolować zachowania chuligańskie na stadionach, ale już nie poza nimi. Dlatego też kluczowa staje się więc skuteczna komunikacja między klubem, społeczeństwem, policją i rządem.

## Podsumowanie

Piłka nożna od lat zmagają się z problemem chuliganizmu wśród kibiców. Ta kwestia jest w pewien sposób przypisana do futbolu, gdyż tak agresywne zachowania są domeną prawie wyłącznie kibiców piłkarskich. Jednocześnie problem wydaje się mieć charakter powszechny i występować w bardzo wielu krajach. Wnioski płynące z pracy, dotyczące przejawów chuliganizmu w Szwecji podczas meczów piłkarskich, mogą wydawać się umiarkowanie optymistyczne. Co prawda w roku 2013 zatrzymano w całym kraju aż 650 osób, które dopuściły się czynów chuligańskich podczas meczu, ale nie jest to jeszcze liczba na tyle duża, aby można było mówić o prawdziwym zagrożeniu i niepokojącej wielkości zjawiska. Niezależnie jednak od statystyk podczas organizacji każdego meczu piłkarskiego najważniejsze jest jego profesjonalne przygotowanie w każdym aspekcie, bez pomijania żadnych detali tak, aby mieć pewność, iż kibicom zapewnia się maksimum bezpieczeństwa. Równie ważna jest komunikacja, nie tylko ze wszystkimi pracownikami organizującymi mecz, ale także z drużyną przeciwną. Natomiast największym problemem związanym z bezpieczeństwem, przed jakim dziś stoi szwedzki futbol, jest przeniesienie się zamieszek poza stadiony. Jedynym sposobem na walkę z tym zjawiskiem jest ścisła i efektywna współpraca klubu z policją, ale także z rządem i społeczeństwem.

## Bibliografia

- Bator P. (2014), *Oficjalnie: Jest wniosek o zamknięcie stadionu Legii*, Przegląd Sportowy [dok. elektr.] <http://www.przegladsportowy.pl/pilka-nozna/ekstraklasa,do-wojewody-mazowieckiego-wplynal-wniosek-o-zamkniecie-stadionu-legii,artykul,425216,1,721.html> [odczyt: 29.08.2014].
- Carnibella G., Fox A., McCann J., Marsh J., Marsh P. (1996), *Football violence in Europe*, The Social Issues Research Center, Oxford.
- Christenson M. (2010), *Hooliganism sends Sweden crashing back into football's dark ages* [dok. elektr.] <http://www.theguardian.com/football/blog/2010/oct/19/hooliganism-sweden> [odczyt: 29.08.2014].
- Davies T. (2014), *Hooliganism still haunts European Game*, Reuters [dok. elektr.] <http://uk.reuters.com/article/2014/04/01/uk-soccer-hooliganism-insight-idUKBREA301G420140401> [odczyt: 11.08.2014].

- Drabik L., Sobol E. (2007), *Słownik języka polskiego PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dunning E., Murphy P., Wassington I., Astrinakis A. (2002), *Fighting fans. Football Hooliganism as a World Phenomenon*, University Collage Dublin Press, Dublin.
- Kopczyk R. (2012), *Prawo Unii Europejskiej wobec bezpieczeństwa meczu piłki nożnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Lipoński W. (2012), *Historia sportu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- O'Connor Ph. (2014), „Sweden must end hooligan threat”: former police chef [dok. elektr.] <http://uk.reuters.com/article/2014/04/03/uk-soccer-hooliganism-sweden-idUKBREA3203O20140403> [odczyt: 29.08.2014].
- Pietraszewski M. (2014), „Kiboli życie powszednie: handel narkotykami, pobicia, pranie brudnych pieniędzy, zabójstwa” [dok. elektr.] <http://wyborcza.pl/1,75478,15281018.html> [odczyt: 29.08.2014].
- UEFA (2006), *UEFA Safety and Security Regulations*, Union des associations européennes de football, Geneva.
- [www.politics.co.uk](http://www.politics.co.uk), *Football Hooliganism* [dok. elektr.] <http://www.politics.co.uk/reference/football-hooliganism> [odczyt: 26.08.2014].

### **The issue of security of football matches in Sweden**

The paper presents the problem of both past and present hooliganism in Sweden with reference to the worldwide experience. Football hooliganism was never a serious problem in this country, however several incidents provoked the debate about security during football matches. According to the available literature and the research (in form of direct interview with a match organization officer of one of top football clubs in Sweden) it was found that although the level of fans' security during matches is correct, the biggest problem are the riots outside the football stadium.

**Keywords:** football, hooliganism, security problem, Sweden

# Funkcje stewarda w podnoszeniu poziomu bezpieczeństwa widowisk sportowych

Maciej Dietl<sup>1</sup>, Marek Zawartka<sup>2</sup>

---

## Streszczenie:

Przedmiotem opracowania jest problematyka związana z procesem wdrażania stewardingu na polskich stadionach piłkarskich. Celem pracy jest przedstawienie funkcji stewarda w kontekście podnoszenia standardów bezpieczeństwa i obsługi klienta podczas meczów piłki nożnej w Polsce. Celem jest także rozpoznanie motywów podjęcia pracy stewarda oraz poznanie opinii stewardów na temat problemów dotyczących bezpieczeństwa i organizacji imprez masowych w Polsce. W opracowaniu wykorzystano metodę sondażu – badanie ankietowe wśród 72 stewardów z czterech polskich klubów. Na podstawie przeprowadzonych badań wywnioskowano, że osoba stewarda może stanowić skuteczne uzupełnienie uzbrojonych ochroniarzy i policjantów. Praca stewarda podczas meczu piłki nożnej wpływa pozytywnie na zachowanie i bezpieczeństwo kibiców.

**Słowa kluczowe:** bezpieczeństwo, steward, kibice, widowisko sportowe, mecz piłkarski, piłka nożna

## Wstęp

Współczesny sport pomimo niewątpliwych walorów związany jest także z licznymi zagrożeniami. Jednym z nich jest zjawisko chuligaństwa stadionowego. Pod koniec ubiegłego

---

<sup>1</sup> Maciej Dietl - Uniwersytet Jagielloński

<sup>2</sup> Marek Zawartka - Uniwersytet Jagielloński



wieku zjawisko to się nasiliło i zaczęło stawać się poważnym problemem związanym z bezpieczeństwem podczas imprez masowych. W celu przeciwdziałania zjawisku chuligaństwa i poprawienia bezpieczeństwa meczów piłki nożnej zdecydowano się w Polsce na wdrożenie stewardingu. Pomysł, którego korzenie sięgają Wielkiej Brytanii, ma na celu spowodowanie, że polskie stadiony będą miejscem komfortowym i bezpiecznym dla wszystkich kibiców.

Steward jest członkiem służby informacyjnej. Do jego głównych zadań należy informowanie kibica o przyjętych rozwiązaniach organizacyjnych i dbanie o bezpieczeństwo podczas imprezy masowej. Pierwsi stewardi na stadionach polskich pojawili się w 2011 roku. Ich liczba przez trzy kolejne lata znacznie wzrosła, a ich praca podczas meczów piłkarskich stała się jednym z wymogów otrzymania przez klub licencji od Polskiego Związku Piłki Nożnej. Poprzez szkolenia i zdobywane doświadczenie praca stewardów staje się coraz bardziej profesjonalna. Są w stanie coraz lepiej radzić sobie z problemami i zagrożeniami, jakie występują podczas zorganizowanych imprez masowych.

Głównym celem opracowania jest przedstawienie roli oraz obowiązków i uprawnień stewarda podczas szczególnego rodzaju imprezy masowej, jaką jest mecz piłki nożnej. Dodatkowo celem badań empirycznych było rozpoznanie motywów podjęcia przez nich pracy stewarda oraz pozyskanie ich opinii na temat problemów dotyczących wprowadzania stewardingu oraz samego bezpieczeństwa i obsługi klienta podczas imprez masowych w Polsce.

W badaniu jako metodę pozyskiwania materiału empirycznego zastosowano ankietę audytoryjną. Narzędziem badawczym ankiety był kwestionariusz z 17 pytaniami i metryczką. Zawierał pytania jednokrotnego i wielokrotnego wyboru oraz pytania otwarte. Udział w niej wzięło 72 stewardów z czterech klubów piłkarskich w Polsce: Wisły Kraków, Cracovii, Ruchu Chorzów i Lecha Poznań. Badanie zostało przeprowadzone w 2013 roku.

Pośród badanych 62% stanowili mężczyźni, 38% kobiety. Aż 90% respondentów było w przedziale wiekowym 20-30 lat. Na pytanie o staż pracy na stanowisku stewarda ankietowani najczęściej wskazywali odpowiedź: 2-3 lata. Respondentami były osoby

o wykształceniu średnim (62% ankietowanych), wyższym licencjackim (21%) i wyższym magisterskim (6%).

W pierwszej części opracowania poruszony został problem chuligaństwa stadionowego i tragedii stadionowych XX wieku, jakie miały miejsce w Wielkiej Brytanii. Wydarzenia te stały się impulsem do wprowadzenia licznych zmian w organizacji imprez masowych. Jedną z nich było wprowadzenie funkcji stewarda na stadiony piłkarskie. Druga część pracy poświęcona jest regulacjom prawnym dotyczącym bezpieczeństwa imprez masowych w Polsce. W tej części skupiono się głównie na Ustawie o Bezpieczeństwie Imprez Masowych z dnia 20 marca 2009 roku. Trzecia część pracy odnosi się do samej funkcji stewarda – jego obowiązków i przywilejów podczas meczu piłki nożnej. Czwarta część prezentuje wyniki badań ankietowych wśród stewardów, a ostatnia podsumowuje badania.

## Stadionowe tragedie i chuligaństwo przyczyną zmian w organizacji imprez masowych

Początki stadionowego chuligaństwa datuje się na ok. 1300 r. p.n.e. Według śladów, jakie zostały odnalezione przez archeologów Uniwersytetu Warszawskiego w Egipcie, agresję na stadionach zapoczątkował w tym czasie bezimienny Egipcjanin. Z jego inicjatywy doszło do pierwszej w historii konfrontacji siłowej kibiców na trybunach (Składowski 2010).

Problem agresji i chuligaństwa towarzyszył masowym imprezom sportowym i kulturalnym przez wieki. Jednak to prawdziwa eskalacja problemu na Wyspach Brytyjskich doprowadziła do stanowczych kroków związanych z zabezpieczeniem meczów piłki nożnej oraz innych imprez masowych.

Rozwój chuligaństwa kibiców w Anglii datuje się na XX wiek. Pochodzący z ubogich dzielnic kibice angielscy podróżując po całym kraju, dokonywali aktów wandalizmu. W drodze na stadiony niszczyli dworce, wagony, a nawet infrastrukturę miejską. Te czyny sprawiły, że problem chuligaństwa kibiców przeniósł się ze stadionów na ulice miast i zaczął dotyczyć zwykłych mieszkańców Anglii. Rozboje i bijatyki stały się dla wielu kibiców sposobem na życie. Mecze piłkarskie stały się doskonałą okazją do eksponowania negatywnych emocji (Piotrowski 2000).

Rozprzestrzeniająca się w błyskawiczny sposób stadionowa przestępczość wkrótce stała się przyczyną wielu tragicznych wydarzeń. I tak 29 maja 1985 r. na brukselskim stadionie „Heysel” doszło do tragedii, która wstrząsnęła całym światem. Podczas finału Pucharu Europy doszło do zamieszek z udziałem pseudokibiców włoskiego Juventus Turyn i angielskiego Liverpoolu. W wyniku burd na stadionie sprowokowanych przez kibiców angielskich zginęło 39 osób, a ponad 400 zostało rannych (Adamczyk 2008). Wiele osób poniosło śmierć w bezpośredniej walce między sobą, a także zostało przygniecionych przez uciekających w dół trybuny kibiców. Dodatkowo zawaliła się jedna ze ścian stadionu, która przygniotła uciekających. Po tragedii na „Heysel” Europejska Federacja Piłkarska zawiesiła kluby angielskie na 5 lat w rozgrywkach europejskich. Niestety nawet z tak dramatycznych wydarzeń nie wyciągnięto właściwych wniosków i nie zdecydowano się na konkretne reformy.

Konsekwencją tych niedociągnięć były dwie inne tragedie stadionowe. 11 maja 1985 roku na stadionie w Bradford podczas meczu ligowego wybuchł pożar. Wśród głównych przyczyn tragedii wymieniano: drewnianą trybunę, dach pokryty łatwopalnym asfaltem i brezentem, śmieci zgromadzone pod trybuną, przepełnienie stadionu oraz braki organizacyjne w zabezpieczeniu meczu. Na stadionie „Valley Parade” nie było gaśnic przeciwpożarowych. Zabrakło też odpowiedniej pomocy ze strony służb porządkowych i medycznych. Tylne wyjścia z trybuny nie zostały otworzone ze względu na nieobecność odpowiedniego pracownika z kluczami. W pożarze zginęło 56 osób, a 265 kibiców zostało rannych, poparzonych. W wyniku śledztwa ujawniono, że przyczyną pożaru był niedopałek papierosa rzucony w stertę śmieci znajdującą się pod stadionem. Po tej tragedii zakazano budowy drewnianych trybun (Składowski 2012).

Dopiero jednak kolejna tragedia na stadionie Hillsborough w Sheffield stała się momentem przełomowym w walce ze stadionowym chuligaństwem i brakiem kompetencji organizatorów meczów piłkarskich. Podczas meczu FA Cup pomiędzy Liverpoolem i Nottingham Forest rozgrywanego 15 kwietnia 1989 roku na neutralnym terenie w Sheffield doszło do kolejnego stadionowego dramatu. Niebывały ścisk, kibice zaryglowani na trybunach, brak kontroli nad napierającym tłumem, odcięte drogi ewakuacji, brak komunikacji, bałagan organizacyjny oraz karygodne zachowanie służb i policji doprowadziły do tragicznych wydarzeń, w których śmierć poniosło 96 osób, a ponad 800

odniosło obrażenia. Jako oficjalną przyczynę tragedii podano brak umiejętności kontrolowania tłumu i wydarzeń przez policję.

W odpowiedzi na te stadionowe tragedie powstał raport ministra sprawiedliwości Petera Taylora. W raporcie tym Taylor wymienia przyczyny katastrof i wskazuje winnych tych wydarzeń, a także wylicza konieczne zmiany, aby angielskie stadiony stały się miejscami bezpiecznymi. Taylor skrytykował policję, kluby, działaczy, chuliganów stadionowych, a nawet media i piłkarzy. Raport ministra sprawiedliwości stał się początkiem zmian w angielskim ustawodawstwie dotyczącym bezpieczeństwa na stadionach i imprezach sportowych. W jego następstwie rząd brytyjski przyjął ustawy związane z bezpieczeństwem na stadionach. Pierwszą z nich była tzw. Football Spectators Act z 1989 roku. Wprowadziła ona system identyfikacji kibiców, zakazy stadionowe oraz bardzo wysokie kary za bójki i agresywne zachowania kibiców. Dodatkowo kluby zostały zobligowane do zamontowania monitoringu stadionowego.

Ówczesna premier Wielkiej Brytanii Margaret Thatcher rozpoczęła swoistą walkę ze stadionowym chuligaństwem, nieprzestrzeganiem przez organizatorów przepisów bezpieczeństwa oraz brakiem odpowiednich regulacji. Przeprowadzono wiele reform, które miały nie dopuścić do kolejnych tragicznych wydarzeń. Jedną ze zmian organizacyjnych, jakie zdecydowano się wówczas przyjąć, było wprowadzenie funkcji stewarda.

## Regulacje prawne dotyczące bezpieczeństwa imprez masowych w Polsce

Problem chuligaństwa dotyczy stadionów nie tylko w Wielkiej Brytanii. Także w Polsce zjawisko to jest obecne już od XX wieku. Do miana prekursorów ruchu chuligaństwa w Polsce pretendują pseudokibice ŁKS Łódź oraz Legii Warszawa, Polonii Bytom i Lechii Gdańsk. Inne kluby polskie także posiadają swoje grupy „szalikowców”. Negatywny rozgłos zyskali kibice takich klubów, jak np. Lech Poznań, Pogoń Szczecin, Śląsk Wrocław, Arka Gdynia, Ruch Chorzów, GKS Tychy, Jagiellonia Białystok oraz Wisła Kraków i Cracovia. W połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku w ramach Rady Ministrów oraz Polskiego Związku Piłki Nożnej zostały powołane organy, które miały zajmować się tylko problematyką chuligańskich

zajść na stadionach i poza nimi. Niestety problem nie został rozwiązany, a w niektórych regionach kraju wręcz zaczął się nasilać.

Pierwsza ustawa o bezpieczeństwie imprez masowych z dnia 22 sierpnia 1997 roku okazała się w wielu kwestiach niewystarczająca. Jej przepisy nie przystawały do innych uregulowań prawnych i uniemożliwiały skuteczną walkę ze zjawiskiem chuligaństwa stadionowego (Kąkol 2012).

Zastąpiła ją ustawa z dnia 20 marca 2009 roku o bezpieczeństwie imprez masowych – o większej szczegółowości i obszerności (zwłaszcza w odniesieniu do meczów piłki nożnej). Ustawa (podzielona na 9 rozdziałów) określa zasady związane z organizacją i zabezpieczeniem imprezy masowej. Dwa pierwsze rozdziały przedstawiają przepisy określające zasady konieczne do zapewnienia bezpieczeństwa oraz obowiązki organizatora i uczestników imprezy masowej. Rozdział trzeci odnosi się w całości do organizacji i bezpieczeństwa meczu piłki nożnej. Następny poświęcony jest służbom informacyjnym i porządkowym. Omówiono w nim obowiązki i uprawnienia służb porządkowych oraz informacyjnych. W kolejnych rozdziałach przedstawione są zezwolenia, kontrola, zasady gromadzenia i przetwarzania danych, odpowiedzialność za szkodę i przepisy karne związane z organizacją imprezy masowej.

Zgodnie z tą ustawą imprezą masową nazywamy imprezę sportową, artystyczną lub rozrywkową o charakterze masowym. Ustawa w szczególny sposób odnosi się do meczu piłki nożnej i imprezy masowej o podwyższonym ryzyku, regulując te wydarzenia osobnymi przepisami.

Specjalnym rodzajem imprezy masowej najbardziej wiążącym się z pracą stewarda jest mecz piłki nożnej. Ustawa definiuje to wydarzenie jako „masową imprezę sportową, która ma na celu współzawodnictwo w dyscyplinie piłki nożnej i jest organizowana na stadionie tudzież innym obiekcie sportowym, na którym liczba udostępnionych przez organizatora miejsc dla osób, ustalona zgodnie z przepisami prawa budowlanego oraz przepisami dotyczącymi ochrony przeciwpożarowej, wynosi nie mniej niż 1000.”

Drugą z wyszczególnionych w ustawie imprez masowych jest impreza masowa podwyższonego ryzyka. W jej trakcie, zgodnie z informacją o przewidywanych zagrożeniach

lub doświadczeniami z przeszłości dotyczących zachowania uczestników, zachodzi spore prawdopodobieństwo wystąpienia aktów przemocy lub agresji.

Organizator imprezy masowej zobligowany jest do spełnienia licznych wymogów. Najważniejszymi z nich są wymogi określone prawem budowlanym, przepisami sanitarnymi oraz związane z ochroną przeciwpożarową. Dodatkowo organizator zobowiązany jest do wyznaczenia dróg ewakuacyjnych oraz dróg dla pojazdów bezpieczeństwa, a także do zapewnienia:

- pomocy medycznej,
- zaplecza higieniczno-sanitarnego,
- łączności między służbami i podmiotami zabezpieczającymi imprezę,
- wyposażenia przeciwpożarowego,
- sprzętu ratowniczego,
- pomieszczenia dla przedstawicieli służb czuwających nad zabezpieczeniem imprezy,
- odpowiedniej liczby służb porządkowych oraz informacyjnych,
- powołania kierowników obu służb.

Liczebność służb porządkowych oraz informacyjnych również określona jest w przepisach. Według ustawy „członkowie służby informacyjnej działają na rzecz bezpieczeństwa uczestników imprezy masowej, w szczególności poprzez informowanie o jej przyjętych rozwiązaniach organizacyjnych”. Są też zobowiązani do ukończenia stosownego szkolenia i posiadania odpowiedniego oznakowania. Natomiast „członkowie służby porządkowej działają głównie na rzecz bezpieczeństwa i porządku publicznego w czasie i w miejscu trwania imprezy masowej” (ustawa z dnia 20 marca 2009 r. o bezpieczeństwie imprez masowych, art.19).

Nadrzędnym zadaniem obu tych służb jest zapewnienie bezpieczeństwa na imprezie masowej. Dlatego też obie często są mylone ze sobą lub postrzegane jako identyczne. W rzeczywistości pomimo tego samego celu głównego, obowiązki i uprawnienia obu służb są odmienne. Obie mają własne kierownictwo. Członkowie służby porządkowej muszą posiadać ważną legitymację pracownika ochrony fizycznej. Z uwagi na fakt, że członkowie obu służb posiadają określone uprawnienia władcze wobec uczestników imprezy masowej,

powinni w widoczny i odpowiedni sposób wyróżniać się od innych osób biorących udział w imprezie masowej (Kąkol 2012).

## Steward jako znaczący element zapewnienia bezpieczeństwa podczas meczu piłki nożnej

W celu podniesienia poziomu bezpieczeństwa i jakości obsługi na stadionach wiele federacji piłkarskich, w tym także federacja polska, wprowadziło na stadiony zespoły dobrze zorganizowanych, profesjonalnych i certyfikowanych stewardów, którzy zastąpili tradycyjnych tzw. ochroniarzy. W Polsce stewardami nazwani są pracownicy służby informacyjnej.

W wielu krajach europejskich istnieje ustawodawstwo uwzględniające i regulujące kwestie stewardingu (Gorący 2009, s.77). W Polsce system stewardingu związany jest z kilkoma aktami prawnymi, takimi jak:

- ustawa o bezpieczeństwie imprez masowych z dnia 20 marca 2009 roku,
- Kodeks Karny,
- uchwały PZPN,
- Konstytucja RP,
- regulamin bezpieczeństwa rozgrywek organizowanych przez PZPN,
- regulaminy wewnętrzne obiektów,
- kodeks dyscyplinarny FIFA,
- ustawa o ochronie dóbr i mienia.

Steward to osoba pełnoletnia, niekaralna oraz posiadająca aktualne badania zdrowotne. Wymogiem koniecznym do podjęcia pracy stewarda jest ukończenie specjalistycznego szkolenia organizowanego przez Polski Związek Piłki Nożnej. Podczas szkolenia kandydaci na stewardów nabywają wiedzę dotyczącą zjawisk związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa podczas imprez masowych. Szkoleni są również w zakresie przepisów przeciwpożarowych oraz udzielania pierwszej pomocy medycznej. Od kandydatów na stewardów oczekuje się wysokiej kultury osobistej oraz wysokich umiejętności komunikacyjnych i perswazyjnych. Steward kompetentny powinien z łatwością odnajdować

się w pracy w dużym zespole i zarazem być osobą asertywną. Znajomość języków obcych jest bardzo dużym atutem.

Wygląd stewarda odgrywa znaczącą rolę w jego pracy. W zamyśle steward ma kojarzyć się ze schludnie ubranym sympatykiem drużyny, który dodatkowo pełni funkcje związane z zapewnieniem bezpieczeństwa imprezy masowej oraz informacyjną. Za wszelką cenę starano się zerwać z prowokacyjnym wizerunkiem ochroniarzy „patrzących kibicom na ręce” podczas trwania widowiska.

Steward to osoba, której strój jest przyjazny dla kibica, klienta. Musi być widoczny i wyróżniać się wśród innych osób obecnych na imprezie. Strój stewarda składa się z:

- białej koszuli,
- czarnych spodni,
- czarnych klasycznych butów,
- odblaskowej kamizelki, bądź kurtki z napisem „steward”.

Czasami zdarza się, że na ubiorze stewarda widnieje logo klubu. Takie logo nie może jednak być dominującym elementem stroju stewarda, ponieważ jest on osobą bezstronną w obsłudze wszystkich klientów. Każdy steward jest zobowiązany do noszenia stosownego identyfikatora w widocznym miejscu. Reguluje to ustawa o bezpieczeństwie imprez masowych z dnia 20 marca 2009 r. art.21 ust.1.

W ustawie tej sprecyzowano zakres obowiązków i uprawnień stewarda. Do głównych należą:

- udzielanie wszelkich informacji dotyczących bezpieczeństwa oraz punktów pomocy medycznej, gastronomicznych i sanitarnych,
- kontrola bezpiecznego wejścia i wyjścia uczestników imprezy,
- niedopuszczanie do przebywania osób w miejscach nieprzeznaczonych dla widowni,
- reagowanie na incydenty,
- obserwacja tłumu i obszarów potencjalnego zagrożenia,
- przeciwdziałanie zbyt dużemu zagęszczeniu się obszarów,
- wychwytywanie wszelkich zachowań agresywnych i niebezpiecznych,
- kontrola obiektu pod kątem spełniania wymagań bezpieczeństwa.



Prócz obowiązków zapisanych w ustawie stewardzi posiadają jeszcze dodatkowe zadania. Należą do nich m.in. dbanie o bezpieczeństwo oraz zdrowie własne i pozostałych osób, kontrola bezpieczeństwa, komunikowanie się i zawiadamianie służb porządkowych, jeśli zachodzi taka potrzeba. Dodatkowo stewardzi są zobligowani do zaspakajania potrzeb specjalnych klientów przybyłych na widowisko sportowe oraz obsługi parkingów samochodowych.

Jednak najtrudniejszym zadaniem stewarda jest kontrola tłumu. Stewardzi przechodzą specjalistyczne szkolenie z tego zakresu, jednak skala wyzwania stawianego przed nimi w tym zakresie jest często olbrzymia. Kontrola zagęszczenia, dynamiki i zdenerwowania tłumu to ciężka praca wymagająca doświadczenia i umiejętności obserwacji. Wymagane jest również przewidywanie możliwych zagrożeń i wydarzeń oraz przeciwdziałanie panice tłumu w sytuacjach kryzysowych. Odnosi się to również do zachowań antyspołecznych i niezgodnych z prawem. Szczególną uwagę stewardzi mają zwracać na zachowania o podłożu rasistowskim. Propagowanie rasizmu na stadionach i widowniach jest w Polsce surowo zabronione.

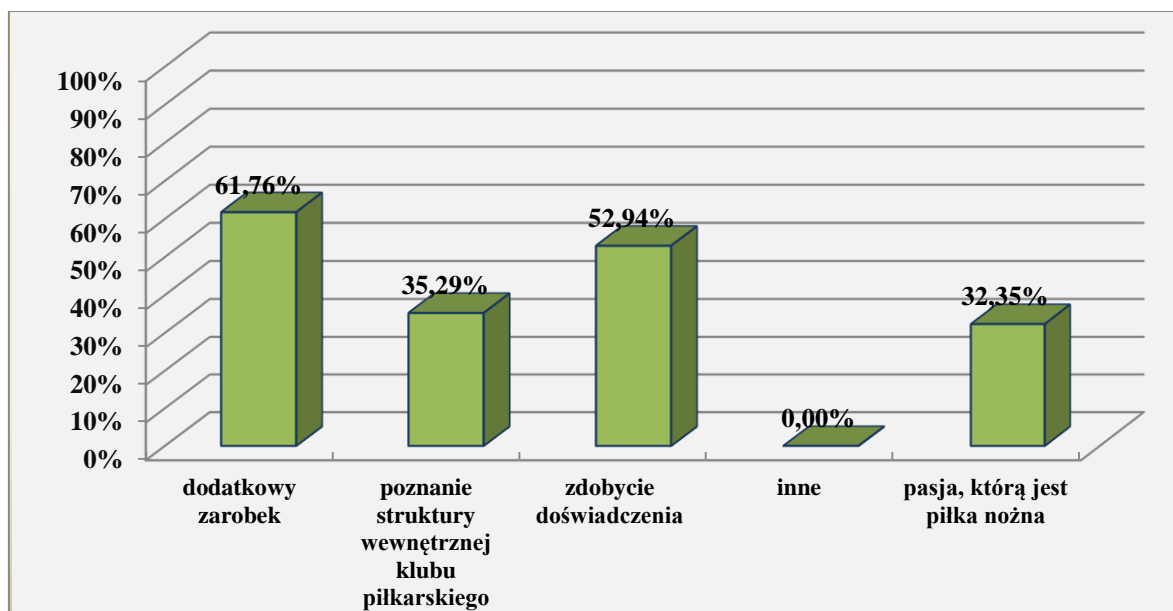
Współczesny steward to osoba otwarta na kontakt z kibicem-klientem. Poprzez odpowiednią komunikację i swoją profesjonalność stara się pozyskać jego zaufanie. Steward powinien być spokojny, ale i stanowczy; starający się coś sugerować, a nie nakazywać; umożliwiającą nawiązanie rozmowy, jeśli na taką sposobność pozwala sytuacja stadionowa. Te wszystkie zabiegi mają na celu wytworzenie wizerunku stewarda jako przyjaznej, pomocnej i godnej zaufania osoby, do której zawsze można się zwrócić z zapytaniem lub problemem.

Steward jako członek służby informacyjnej posiada także szereg uprawnień. Zgodnie z Art.20 ust.1. Ustawy o bezpieczeństwie imprez masowych służby informacyjne mogą weryfikować upoważnienie danej osoby do uczestnictwa w imprezie masowej. Mogą również wylegitymować i przeglądać zawartość bagaży i odzieży osób biorących udział w wydarzeniu, jeśli zachodzi podejrzenie wnoszenia przez te osoby zabronionych przedmiotów. Są upoważnione do wydawania poleceń osobom łamiącym regulamin obiektu lub imprezy masowej. W przypadku odmowy wykonania poleceń steward jest upoważniony do wezwania takiej osoby do opuszczenia imprezy. Ustawa zawiera także zapis mówiący o tym, że steward ma prawo do ujęcia osoby łamiącej regulamin i stwarzającej niebezpieczeństwo, z intencją niezwłocznego przekazania jej Policji.

### Praca stewarda w badania ankietowych

Badania ankietowe przeprowadzono wśród 72 stewardów z czterech klubów piłkarskich w Polsce. Dotyczyły one różnych aspektów ich pracy.

**Wykres 2.1. Powody podjęcia decyzji o pozostaniu stewardem klubu piłkarskiego**

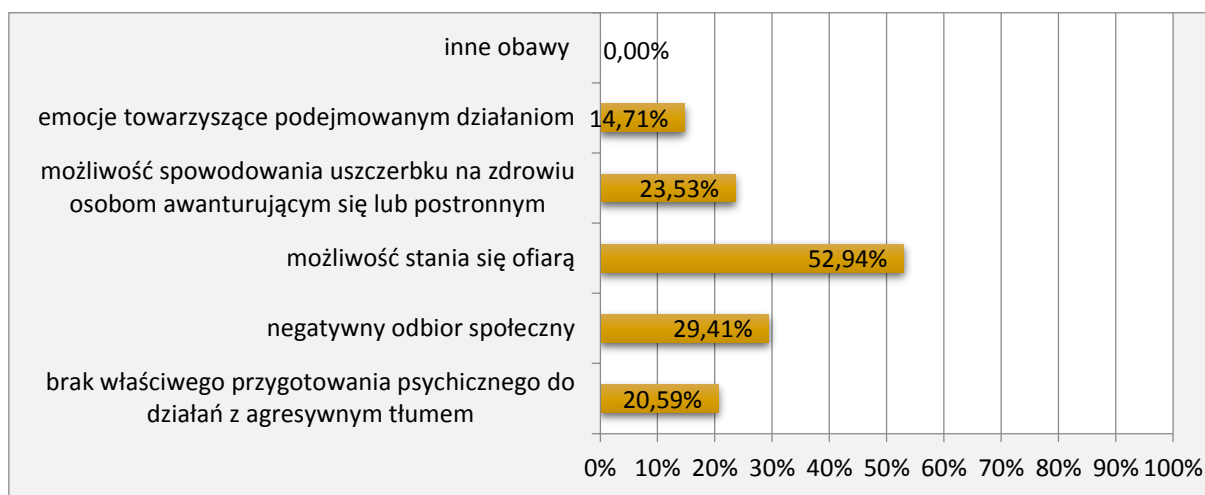


Źródło: opracowanie własne.

Jedno z pytań dotyczyło powodów podjęcia decyzji o pozostaniu stewardem klubu piłkarskiego (wykres 2.1). Każdy badany mógł wskazać dowolną liczbę odpowiedzi na to pytanie. Ponad 61% ankietowanych stewardów podjęło tę pracę ze względu na dodatkową możliwość zarobku. Zdobyć doświadczenia to drugi wymieniany powód (prawie 53%). Mniejsze znaczenie dla ankietowanych miały aspekty związane z zainteresowaniem piłką nożną (32%) i poznaniem struktury wewnętrznej klubu (35%). Wyniki wskazują, że ankietowani podchodzą głównie do zajęcia stewarda jak do normalnej pracy zarobkowej, choć są wśród nich także osoby pasjonujące się piłką nożną i klubami piłkarskimi.

Jednocześnie tylko 26% badanych uprawiało w przeszłości sport kwalifikowany, a 71% deklaruje kibicowanie konkretnej drużynie piłki nożnej oraz uczestnictwo w jej meczach jako widz.

**Wykres 2.2. Największe obawy towarzyszące podjęciu pracy na stanowisku stewarda**

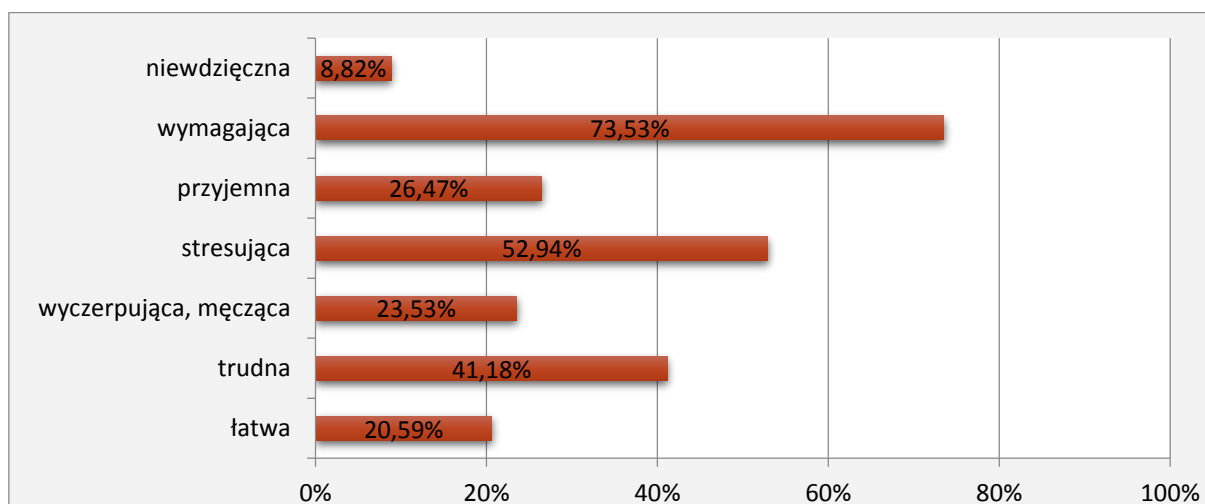


Źródło: opracowanie własne.

Za największą obawę ankietowani uznali „możliwość stania się ofiarą” (wykres 2.2). Taką odpowiedź wybrała ponad połowa badanych (53%). Niewątpliwie jest to związane ze specyfiką pracy stewarda i licznymi aktami agresji pseudokibiców na polskich stadionach w przeszłości.

Wykres 2.3 przedstawia kolejne pytanie zadane respondentom. Wybierając dowolną ilość wskazań mieli wybrać odpowiedzi najlepiej opisujące ich pracę stewarda.

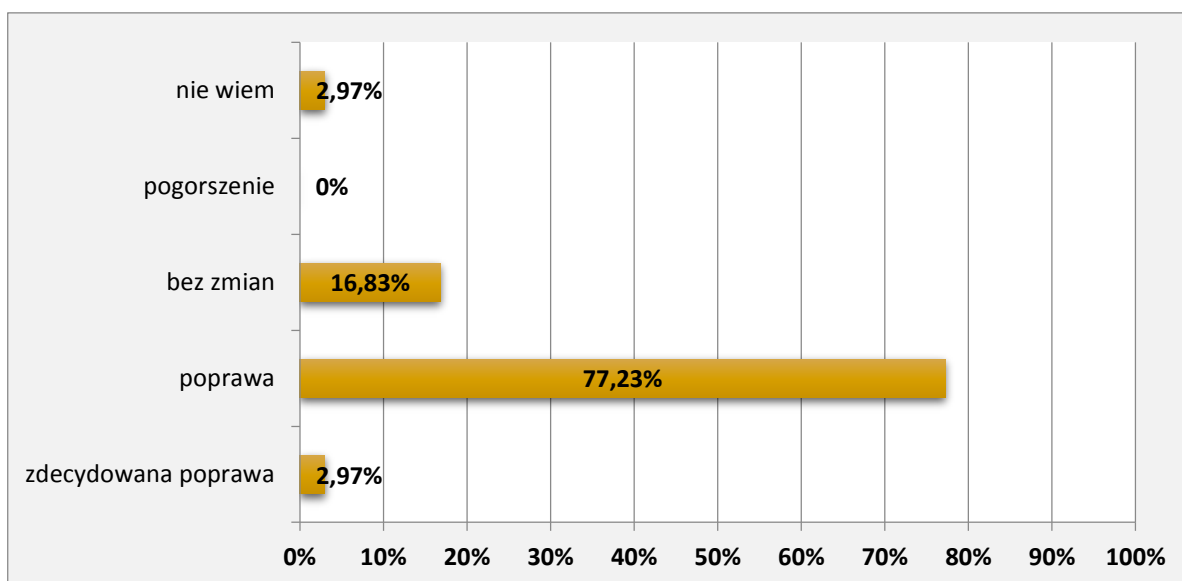
**Wykres 2.3. Odpowiedzi najtrafniej opisujące pracę stewarda podczas imprezy masowej**



Źródło: opracowanie własne.

Znamienne, że ponad 73% badanych stewardów uważa swoją pracę za wymagającą, a ponad połowa (53%) za stresującą (wykres 2.3). Tylko 26% badanych uważa swoją pracę za przyjemną, a prawie 21% za łatwą. Świadczy to o skali trudności pracy stewarda oraz ogromie obowiązków, jakie musi wypełniać podczas widowiska sportowego. Na te oceny z pewnością ma wpływ także fakt, że w rzeczywistości obowiązki stewarda uniemożliwiają oglądanie wydarzenia. Rozładowaniu stresu zawodowego stewardów służą głównie spotkania towarzyskie ze znajomymi (wskazywane przez 80% badanych).

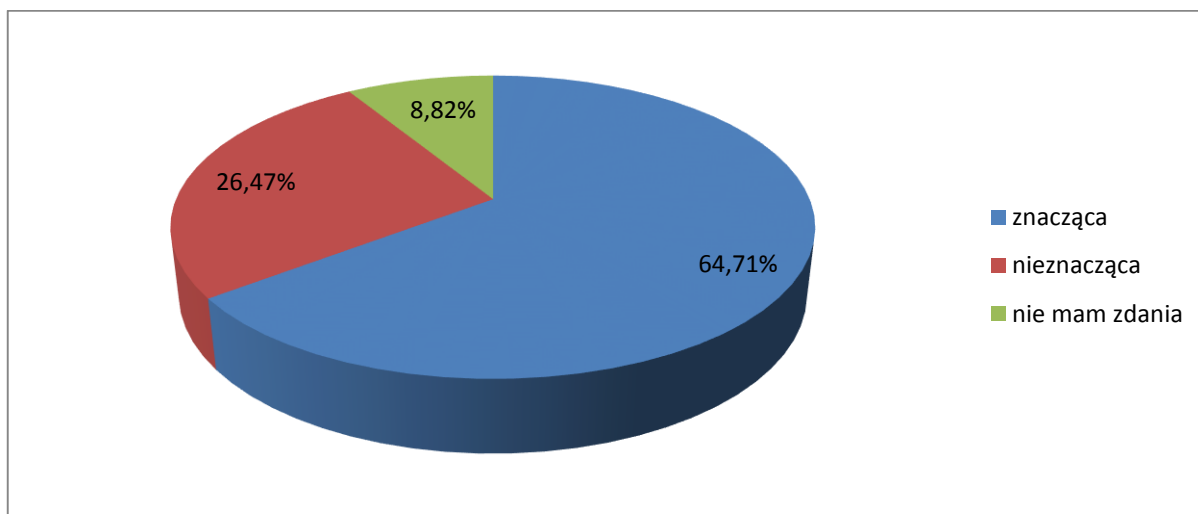
**Wykres 2.4. Wpływ pojawienia się stewardów na zachowanie kibiców podczas imprez**



Źródło: opracowanie własne.

Bardzo optymistyczna jest opinia stewardów o wpływie ich obecności na zachowania kibiców w czasie meczu (wykres 2.4). W opinii aż 77% respondentów stewarding spowodował poprawę zachowania kibiców na polskich stadionach. Natomiast tylko według 17% badanych zachowanie kibiców się nie zmieniło.

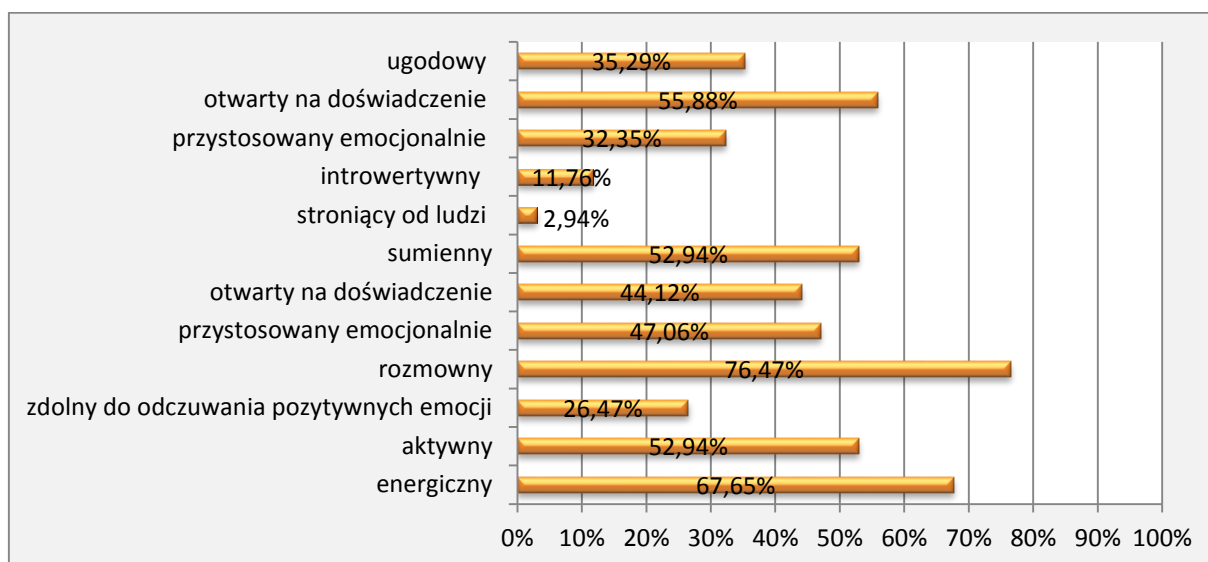
**Wykres 2.5. Rola stewarda w aspekcie poprawienia bezpieczeństwa imprez masowych**



Źródło: opracowanie własne.

Wprawdzie niespełna 65% badanych uznało, że rola stewarda w procesie poprawy bezpieczeństwa podczas imprez masowych jest znacząca, ale co czwarty respondent odpowiedział, że jego własna praca nie wnosi zbyt wiele dla bezpieczeństwa na stadionach (wykres 2.5).

**Wykres 2.6. Najważniejsze cechy charakteru stewarda**



Źródło: opracowanie własne.

Wśród najważniejszych cech stewarda (wykres 2.6) ponad 75% ankietowanych wymieniło rozmowność. Również istotnymi cechami według badanych są energiczność (68%), otwartość na doświadczenie (56%) oraz sumienność i aktywność (po 53%).

Tematyka pytań otwartych związana była głównie z problemem agresji, ksenofobii, przemocy i nietolerancji na stadionach. Jedno z pytań dotyczyło przyczyn tych zjawisk podczas meczów piłki nożnej w Polsce. Najczęściej wymienianymi powodami były m.in. brak pozytywnych wzorców w wychowaniu, słabe warunki życia, frustracja słabymi wynikami swoich drużyn, negatywne tradycje zachowań na stadionach, a także prowokacyjne zachowanie policji.

Jako główne utrudnienia w pracy stewarda w Polsce wskazywano m.in. problemy z osobami pod wpływem alkoholu, brak bardziej rygorystycznego ustawodawstwa (zakazy stadionowe nie są przestrzegane), współpracę na linii steward-policja, brak wystarczającej ilości profesjonalnych szkoleń organizowanych przez kluby.

Jako sposoby przeciwdziałania niepożądanym zjawiskom na stadionach stewardzi zasugerowali m.in.: bardziej rygorystyczne kary („jak w Anglii”), tworzenie programów dla dzieci, które uczyłyby kulturalnego i pozytywnego dopingu, skuteczną egzekucję zakazów stadionowych oraz wprowadzenie legalnych „ustawek” dla pseudokibiców.

## Wnioski

Podsumowując należy stwierdzić, że wprowadzenie stewardów na polskie stadiony to pomysł zaczerpnięty od Wielkiej Brytanii, gdzie zabieg ten był jednym ze składników sukcesu przywrócenia bezpieczeństwa i porządku na meczach piłki nożnej. Stewardami zostają najczęściej osoby, które chcą dodatkowo zarobić pieniądze w dziedzinie związanej z ich zainteresowaniami. Z racji licznych obowiązków oraz funkcji, którą pełnią osoby na tym stanowisku, stewardzi powinni być osobami rozmownymi i energicznymi, a zarazem odpowiedzialnymi i przewidującymi konfliktowe zdarzenia. Bardzo ważne jest, aby kibice na stadionie traktowali stewardów jako osoby godne zaufania, a nie jako intruzów. Ubiór i zachowanie stewarda mają być przyjazne dla kibica. Schłodny ubiór i dobre maniery

w porównaniu z prowokacyjnie wyglądającymi i uzbrojonymi policjantami to rozwiązanie mogące odnieść sukces.

Nie można jednak zapominać o problemach, o których wspominają sami pracownicy służby informacyjnej. Chodzi głównie o zbyt łagodne kary dla przestępców stadionowych oraz zbyt słabą współpracę na linii steward-policja. Badani ponadto sami przyznają, że liczba szkoleń, w jakich biorą udział jest znikoma i niewystarczająca. Kluby nie zabiegają odpowiednio o przeszkolenie swoich pracowników w tym zakresie. A przecież ogromna odpowiedzialność spoczywająca na stewardach powinna być poparta profesjonalną wiedzą i kompetentnym doświadczeniem.

Na poprawę zachowania kibiców na stadionach od czasu wprowadzenia ich stanowiska wskazują sami ankietowani stewardzi. Nie jest to wprawdzie poprawa bardzo znacząca, ale w zestawieniu z innymi narzędziami bezpieczeństwa może zapobiec dramatom znanym z historii chuligaństwa stadionowego.

## Bibliografia

- Adamczyk J. (2008), *Kolekcja Euro 2008*, Dodatek do Przeglądu Sportowego Nr 6 z dnia 18.03.2008.
- Gorący A. (2009), *Widowisko sportowe - studium agresji. Uwarunkowania zachowań agresywnych kibiców piłki nożnej*, Wyższa Szkoła Kultury Fizycznej i Turystyki im. Haliny Konopackiej, Pruszków.
- Kąkol C. (2012), *Bezpieczeństwo imprez masowych. Komentarz*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Kowalski R. (2000), *Potomkowie Hooligana. Szalikowcy. Społeczno-kulturowe źródła agresji widowni sportowych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Le Bon G. (1986), *Psychologia tłumu*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Piotrkowski P. (2000), *Szalikowcy. O zachowaniach dewiacyjnych kibiców sportowych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Składowski K. (2010), *Odwieczna natura chuligana*, Focus historia [dok. elektr.] <http://historia.focus.pl/swiat/odwieczna-natura-chuligana-807> [odczyt: 19.01.2014].
- Ustawa z dnia 20 marca 2009 roku o bezpieczeństwie imprez masowych (Dz. U. 2009 Nr 62, poz. 504).

### **The role of stewards in improving security of mass sport events**

The main aim of the paper is to present the role stewards play in the process of improving security and customer service during football matches in Poland. Another objective of this article is to explore the motives for becoming a steward as well as to analyze the opinions of Polish stewards on the issues of security and mass sport events organization in Poland. The questionnaire survey method has been used in the article (it was conducted with 72 stewards working for 4 football clubs in Poland). The results prove stewards to effectively complement and reinforce the armed bodyguards and police services, as their work has positive effects on the fans' behavior and safety.

**Keywords:** safety, stewards, supporters, mass sports event, football



# Zapewnienie bezpieczeństwa uczestnikom imprez biegowych na przykładzie Cracovia Maraton

Damian Czkór<sup>1</sup>

---

## Streszczenie:

Celem pracy jest przedstawienie procesu przygotowania oraz organizacji zabezpieczenia imprezy biegowej ulicami miasta. Zadanie to polega na zapewnieniu bezpieczeństwa uczestnikom imprezy, a jego głównym elementem jest bezpieczeństwo drogowe, medyczne oraz przeciwpożarowe. W pracy wykorzystano metodę studium przypadku, a za przedmiot analizy posłużył bieg Cracovia Maraton. Ta impreza sportowa została przedstawiona w części pierwszej pracy. W kolejnych częściach zaprezentowane zostały etapy przygotowania zabezpieczenia biegu. Poczynając od ustalenia trasy i pozyskania sił zabezpieczenia, przez uzyskanie niezbędnych pozwoleń, aż po dzień startu. Rozważania uzupełnia analiza SWOT uwarunkowań wewnętrznych oraz zewnętrznych zabezpieczenia Cracovia Maraton. Wnioski z pracy wskazują, że doświadczenie i profesjonalizm pracowników organizatora są kluczowymi atutami pozwalającymi pokonać niekorzystne uwarunkowania zewnątrz w czasie przygotowań i z powodzeniem stawić czoła nieoczekiwanym wydarzeniom w dniu tej imprezy.

**Słowa kluczowe:** zabezpieczenie, bezpieczeństwo, impreza biegowa, maraton, Cracovia Maraton

## Wstęp

Nasilenie się w ostatnich latach mody na bieganie w Polsce jest coraz bardziej widoczna. Wystarczy przytoczyć rokrocznie rosnącą ilość organizowanych imprez biegowych oraz stale powiększającą się liczbę osób uprawiających jogging w parkach i na ścieżkach

---

<sup>1</sup> Damian Czkór - Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Zarząd Infrastruktury Sportowej w Krakowie

biegowych. W Narodowym Spisie Biegaczy przeprowadzonym przez Agorę S.A. od 23 maja do 20 września 2014 roku zarejestrowało się 60 853 osób ([www.spisbiegaczy.pl](http://www.spisbiegaczy.pl) 05.11.2014). Natomiast według badań Głównego Urzędu Statystycznego 12% aktywnych fizycznie Polaków uprawiało bieganie lub nordic walking w roku 2012 (GUS 2013). Daje to liczbę ponad 2 milionów biegaczy.

Przyczyn wzrostu popularności tej formy aktywności fizycznej można wyróżnić co najmniej kilka, a do najważniejszych należą:

- podwyższający się standard życia i bogacące się społeczeństwo, co skutkuje potrzebą realizacji coraz to wyższych poziomów potrzeb;
- zwiększenie świadomości o dobroczynnym wpływie aktywności ruchowej na zdrowie,
- powszechność joggingu, co oznacza, że może go uprawiać każdy bez względu na wiek, płeć czy poziom sportowy,
- bieganie jest najprostszą formą aktywności, do której uprawiania nie są potrzebne dodatkowe nakłady pieniężne, a jedynie strój sportowy i chęci,
- wzorce zachodnie i powszechnie panująca moda.

Wraz ze wzrostem liczby osób biegających zwiększa się również liczba uczestników biegów masowych w Polsce. W naturalny sposób powoduje to rosnącą liczbę imprez biegowych w naszym kraju. Abstrahując od kwestii organizacyjnych, a skupiając się tylko i wyłącznie na aspekcie zabezpieczenia. Chcąc zorganizować bieg, należy mieć świadomość wszelkich konsekwencji, jakie niesie za sobą takie wydarzenie. Podstawowym aspektem, o który należy zadbać podczas tego typu imprez, jest bezpieczeństwo biegaczy. Jego zapewnienie zwane jest zabezpieczeniem biegu.

Poziom bezpieczeństwa podczas biegów w Polsce jest bardzo zróżnicowany. Można spotkać imprezy właściwie zabezpieczone, jak również takie, które w ogóle nie powinny się odbyć. Rozbieżność tę na ogół można wiązać ze skalą wydarzenia oraz doświadczeniem organizatorów. Należałoby oczekiwać, że im większa i z tradycją impreza, tym bardziej profesjonalnie powinna być zabezpieczona. Jednak i od tego bywają odstępstwa, jak chociażby przypadek Nocnego Półmaratonu we Wrocławiu w 2013 roku, w którym miało wystartować ponad 4000 osób. Bieg ten został w ostatniej chwili odwołany przez policję właśnie

ze względów bezpieczeństwa. Osobliwością jest tu fakt, że ten Półmaraton był organizowany przez tę samą jednostkę, co posiadający długą tradycję Maraton Wrocławski.

W artykule zostanie przedstawiona analiza zabezpieczenia imprez biegowych na przykładzie Cracovia Maraton. Na zabezpieczenie biegu składa się kilka typów bezpieczeństwa. Podstawowym z nich jest bezpieczeństwo ruchu drogowego, nad którym w czasie biegu czuwa Policja, a obejmuje zadania z zakresu nadzoru nad ruchem drogowym, organizacji ruchu drogowego czy oznakowania dróg. Żaden duży bieg nie odbyłby się również bez służb zabezpieczenia medycznego, które poprzez odpowiednio dobrany i wyposażony zespół medyczny zapewniają bezpieczeństwo uczestnikom imprezy. Ponadto w porozumieniu z Państwową Strażą Pożarną zapewnia się bezpieczeństwo przeciwpożarowe. Podczas Cracovia Maraton stosuje się również elementy zabezpieczenia antyterrorystycznego.

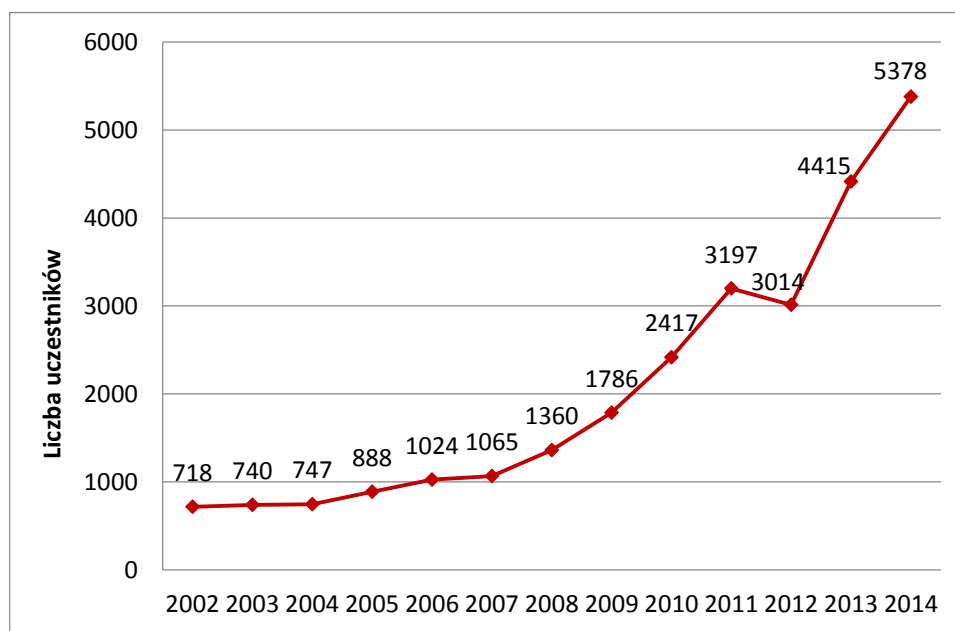
Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie problemu profesjonalnego zabezpieczenia dużych imprez biegowych. W pracy wykorzystano metodę studium przypadku, a za przykład posłużył Cracovia Maraton. W pierwszej części pracy ogólnie scharakteryzowano tę imprezę. W części drugiej przedstawiono cały proces przygotowania biegu i jego zabezpieczenia, z uwzględnieniem zagadnień prawnych oraz wymogów formalnych, zaś w części trzeciej zamieszczono opis finalnych przygotowań przed biegiem oraz sam dzień imprezy. Część czwarta natomiast przedstawia uwarunkowania wewnętrzne oraz zewnętrzne zabezpieczenia tej imprezy (przy pomocy analizy SWOT) i wskazuje na skuteczność owego zabezpieczenia. W podsumowaniu określone są kluczowe czynniki sukcesu tego przedsięwzięcia.

## Charakterystyka Cracovia Maraton

Cracovia Maraton jest jedną z największych i najpopularniejszych imprez biegowych w Polsce. Jest organizowany przez Zarząd Infrastruktury Sportowej w Krakowie, w imieniu Gminy Miejskiej Kraków. W 2014 roku odbyła się 13. edycja tej imprezy. Od pierwszego maratonu w 2002 roku dokonuje się ewolucja tego największego krakowskiego biegu. Wystarczy wspomnieć, że podczas każdej edycji biegacze pokonują trasę innymi ulicami, a od 2004 roku rozpoczęto organizację biegów towarzyszących. Obecnie Cracovia Maraton

odbywa się w ramach Krakowskich Spotkań Biegowych, w skład których poza biegiem maratońskim wchodzi Bieg Nocny na 10km, Mini Cracovia Maraton z klasyfikacją rodzinną, Cracovia Maraton na rolkach oraz szereg biegów tematycznych. O zmianach w charakterze imprezy świadczy też rosnąca wręcz wykładniczo liczba jej uczestników (wykres 3.1).

**Wykres 3.1. Liczba uczestników Cracovia Maraton w latach 2002-2014**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Zarządu Infrastruktury Sportowej w Krakowie.

Obserwując liczbę uczestników Cracovia Maraton podczas wszystkich dotychczasowych trzynastu edycji, można zaobserwować wyraźny wzrost frekwencji w latach 2007-2014. W tym czasie liczba zawodników zwiększyła się o ponad 500%, a sam Cracovia Maraton z niedużego biegu przeobraził się w znaczącą imprezę o skali europejskiej i jeden z najlepiej zorganizowanych biegów w kraju. Jest to najbardziej międzynarodowy spośród wszystkich polskich maratonów, z najwyższą w kraju frekwencją uczestników z zagranicy. W trzynastu dotychczasowych edycjach Cracovia Maraton gościliśmy biegaczy z 55 krajów. Ponadto na krakowski maraton przyjeżdża też najliczniejsza w Polsce grupa uczestników niepełnosprawnych. W 2014 roku we wszystkich biegach odbywających się w ramach Krakowskich Spotkań Biegowych wzięło udział niemal 10 000 osób. Podczas każdej edycji organizatorzy starają się dostarczyć zawodnikom oraz kibicom wrażeń i emocji na najwyższym poziomie. Jednak, aby tak się stało, niezbędne jest zapewnienie bezpieczeństwa wszystkim

uczestnikom tego wydarzenia. Wysoki poziom organizacji oraz zabezpieczenia podczas Cracovia Maraton potwierdza otrzymany w 2007 roku certyfikat jakości „Złoty Bieg” przyznawany przez kapitułę serwisu MaratonyPolskie.pl, największego w Polsce serwisu internetowego poświęconego bieganiu (www.maratonyPolskie.pl 05.11.2014).

## Przygotowania do biegu

W Polsce w biegach ulicznych biorą udział każdorazowo setki, a nawet tysiące uczestników. Start maratonu może trwać nawet kilkadziesiąt minut w zależności od liczby biegaczy oraz szerokości startu. Zgodnie z ustawą z dnia 20 marca 2009 o bezpieczeństwie imprez masowych – imprezą masową są zawody, w których liczba udostępnianych przez organizatora miejsc przekracza 1000 osób. Jednakże wbrew pozorom większość tego typu imprez w naszym kraju nie jest organizowanych jako imprezy masowe. Wyjątkiem nie jest także Cracovia Maraton. Prawną podstawą do prac nad zabezpieczeniem maratonu krakowskiego jest ustawa z dnia 20 czerwca 1997 r. - Prawo o ruchu drogowym, a konkretnie jej art. 65 dotyczący wykorzystania dróg w sposób szczególny. Oczywiście nie ma przeciwwskazań, aby liczebny bieg zgłosić jako imprezę masową, lecz nie jest to obligatoryjne. A trzeba pamiętać, że wiąże się to z szeregiem dodatkowych obostrzeń i formalności. Ponadto zgłoszenie takiego biegu jako imprezy masowej nie zwalnia organizatorów z dopełnienia procedur związanych z uzyskaniem zgody na wykorzystanie drogi w sposób szczególny.

Zawody sportowe, biegi, rajdy, wyścigi i imprezy, które powodują utrudnienia w ruchu lub wymagają korzystania z drogi w sposób szczególny, odbywać się mogą pod warunkiem zapewnienia bezpieczeństwa i porządku podczas trwania imprezy oraz uzyskania zezwolenia na jej przeprowadzenie. Do tych imprez nie stosuje się przepisów o bezpieczeństwie imprez masowych, z wyłączeniem przepisów regulujących organizację oraz uprawnienia służb porządkowych (art. 65h ust. 3 prawa o ruchu drogowym). Bezpieczeństwo i porządek podczas imprez na drodze publicznej zapewnia organizator nierzadko wspierany przez Policję, która w pewnych sytuacjach może współdziałać ze Strażą Graniczną, Żandarmerią Wojskową lub z wojskowymi organami porządkowymi.

W celu otrzymania zgody na przeprowadzenie imprezy, jej organizator jest obowiązany:<sup>1</sup>

- opracować projekt tymczasowej zmiany organizacji ruchu w uzgodnieniu z Policją oraz zarządcą drogi,
- uzgodnić z organami zarządzającymi ruchem na drogach przebieg trasy, na której ma się odbyć impreza,
- współdziałać z Policją,
- sporządzić plan określający sposoby zapewnienia bezpieczeństwa i porządku publicznego podczas imprezy oraz zapewnić realizację tego planu,
- opracować regulamin oraz program imprezy,
- ustalić z Policją szczegóły zabezpieczenia imprezy oraz terminy wspólnych spotkań organizowanych w celu ich uzgodnienia,
- uzgodnić z zarządcą drogi obszar wykorzystania pasa drogowego oraz sposób i termin przywrócenia go do stanu poprzedniego,
- powiadomić przedsiębiorstwa komunikacji publicznej o przewidywanym czasie występowania utrudnień w ruchu drogowym,
- udzielić dokładnych informacji dotyczących imprezy, np. na żądanie Policji, a także wojewody, jeżeli są one niezbędne do realizacji ich zadań w celu zapewnienia bezpieczeństwa i porządku publicznego,
- przekazywać do wiadomości publicznej informacje o utrudnieniach w ruchu wynikających z planowanej imprezy.

Zezwolenie na zawody sportowe, rajdy, wyścigi i inne imprezy, które powodują utrudnienia w ruchu lub wymagają korzystania z drogi w sposób szczególny, wydaje w drodze decyzji administracyjnej, na pisemny wniosek organizatora imprezy, organ zarządzający ruchem na drodze, na której odbywa się impreza. Organem tym w przypadku Cracovia Maraton jest Zarząd Infrastruktury Komunalnej i Transportu w Krakowie. W przypadku, gdy bieg odbywa się na drogach podległych kilku organom, organami właściwymi są:<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 20 czerwca 1997 r. - Prawo o ruchu drogowym (Dz.U. 1997 nr 98 poz. 602 z późn. zm.), art. 65

<sup>2</sup> ibidem

- organ zarządzający ruchem na drodze wyższej kategorii, jeśli trasa biegu obejmuje drogi o różnych kategoriach,
- organ właściwy ze względu na miejsce rozpoczęcia imprezy, jeśli trasa biegu obejmuje drogi tej samej kategorii.

Aby uzyskać zgodę na przeprowadzenie imprezy biegowej na postawie wykorzystania drogi w sposób szczególny, należy najpóźniej na 30 dni przed rozpoczęciem biegu złożyć wniosek wraz z załącznikami do ZIKiT jako urzędu zarządzającego ruchem na drogach w Krakowie. Na komplet dokumentów powinny składać się (ZIKiT 2008):

- wypełniony i podpisany wniosek o wydanie zezwolenia na wykorzystanie dróg w sposób szczególny - przeprowadzenie imprezy na drodze, dostępny w Biuletynie Informacji Publicznej ZIKiT zawierający informacje teleadresowe organizatora, rodzaj i nazwę imprezy, informację o miejscu i dacie rozpoczęcia, przebiegu oraz zakończenia imprezy, informację o przewidywanej liczbie uczestników, wykaz osób reprezentujących organizatora w sprawach zabezpieczenia trasy lub miejsca imprezy na terenie poszczególnych województw, podpis organizatora lub jego przedstawiciela,
- plan określający sposoby zapewnienia bezpieczeństwa i porządku publicznego podczas imprezy,
- oświadczenie organizatora imprezy dotyczące spełniania warunków określonych w art. 65a ust. 2 i 3 ustawy - Prawo o ruchu drogowym,
- wniosek o wydanie zgody na użycie nagłośnienia zawierającego dane teleadresowe organizatora, lokalizację, planowany czas użycia nagłośnienia, wartość natężenia dźwięku w dB w określonej odległości od źródła dźwięku oraz dane osoby odpowiedzialnej za nadzór nad nagłośnieniem podczas imprezy,
- wykaz osób odpowiedzialnych za prawidłowy przebieg i zabezpieczenie, w tym dane kierownika zabezpieczenia,
- program imprezy,
- wizualizacja oraz opis trasy,
- "minutówka", czyli określony w minutach i metrach program pokonania trasy przez uczestników biegu, zawierający w szczególności szacowany czas biegu pierwszego i ostatniego zawodnika,

- plan zabezpieczenia trasy podpisanego przez kierownika zabezpieczenia biegu zawierającego informacje dotyczące podstawy prawnej, założeń planu, sił użytych do zabezpieczenia, zadań, taktyki, podziału trasy na odcinki oraz łączności pomiędzy uczestnikami zabezpieczenia,
- zobowiązanie organizatora do przywrócenia do poprzedniego stanu pasa drogowego na trasie biegu, a w przypadku uszkodzenia pasa drogowego lub urządzeń drogowych będącego następstwem imprezy – do ich bezzwłocznego naprawienia lub pokrycia kosztów tych napraw,
- w przypadku biegu po terenach zarządzanych przez inne jednostki (np. tereny leśne podczas Biegu Trzech Kopców) - pisemna zgoda zarządcy terenu na przeprowadzenie imprezy w razie przeprowadzania jej na terenach leśnych,
- szczegółowy regulamin określający w szczególności zasady zachowania uczestników imprezy istotne dla bezpieczeństwa ruchu drogowego.

Przy tworzeniu regulaminu imprezy poza aspektami ściśle związanymi z organizacją biegu, takimi jak warunki uczestnictwa w biegu, świadczenia dla uczestników, polityka cenowa imprezy, wysokości nagród, czy godziny otwarcia biura zawodów niezwykle ważnymi zapisami są te dotyczące bezpieczeństwa. Pierwszym z takich punktów jest informacja dotycząca godziny rozpoczęcia biegu. Poza oczywistymi względami jest ona istotna dla wszystkich służb zabezpieczających bieg, ponieważ jest swoistą „godziną zero”. W momencie rozpoczęcia biegu wszystko musi być zapięte na ostatni guzik. Kolejną ważną informacją zawartą w regulaminie jest limit czasowy biegu, który w przypadku maratonu najczęściej wynosi 6 godzin. Jest on jednak niewiele znaczący bez obostrzeń wynikających z jego przekroczenia. W związku z tym w regulaminie musi znaleźć się zapis, iż przekroczenie limitu czasu skutkuje zakończeniem biegu, a jego ewentualna kontynuacja odbywa się tylko i wyłącznie na własne ryzyko uczestnika, który musi stosować się wtedy do przepisów ruchu drogowego oraz Kodeksu Cywilnego. Podczas Cracovia Maraton zapewniony jest dla takich osób bezpłatny transport na metę. Dokument ten powinien również zobowiązać biegaczy do przestrzegania poleceń osób odpowiedzialnych za bezpieczeństwo podczas imprezy. Dla ochrony zawodników biorących udział w biegu zabrania się uczestnictwa osobom pod wpływem



alkoholu oraz startu ze zwierzętami. Każdy z biegaczy, aby wziąć udział w imprezie, musi zobowiązać się do przestrzegania regulaminu biegu.

Poza przytoczonymi powyżej dokumentami do wniosku o Cracovia Maraton powinny być dołączone trzy opinie: Pogotowia Ratunkowego, Państwowej Straży Pożarnej oraz Policji.

Opinia Pogotowia Ratunkowego dotyczy formy i ilości zabezpieczenia medycznego, czyli w głównej mierze ilości karetek, punktów i patroli medycznych, które są konieczne do zapewnienia bezpieczeństwa biegaczy podczas imprezy. Opinia wydawana jest na wniosek organizatora na podstawie informacji dotyczących liczby uczestników, lokalizacji, terminu, charakteru wydarzenia oraz trasy biegu. Podstawą prawną do wydania takiej opinii jest rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 6 lutego 2012 roku w sprawie minimalnych wymagań dotyczących zabezpieczenia pod względem medycznym imprezy masowej. Kwestia ta jest bardzo ważna przede wszystkim w obliczu niedawnych tragedii podczas Maratonu w Poznaniu oraz biegu na 10km "Biegnij Warszawo", kiedy to dla dwóch osób udział w tych biegach zakończył się śmiercią.

Opinia Pogotowia Ratunkowego jest swoistym minimum środków, jakie powinny być zapewnione do prawidłowego zabezpieczenia imprezy. Podczas Cracovia Maraton na całej trasie jest rozmieszczonych osiem stacjonarnych punktów medycznych z profesjonalną obsługą. W 2014 roku imprezę zabezpieczało dodatkowo dziesięć karetek oraz dwa piesze patrole medyczne. Dla porównania: wymagania zawarte w opinii Pogotowia Ratunkowego dotyczące zabezpieczenia medycznego wynosiły dwie karetki oraz dwa patrole piesze. Najpóźniej 10 dni przed biegiem należy pisemnie poinformować Pogotowie, jaka firma będzie odpowiedzialna za zabezpieczenie medyczne jego przebiegu. Przypadki interwencji medycznych wśród biegaczy w zdecydowanej większości nie wynikają z zaniedbań organizatora w zakresie zabezpieczenia medycznego, lecz z faktu przeceniania swoich możliwości oraz braku konsultacji lekarskich samych biegaczy w zakresie oceny stanu własnego zdrowia. W celu zapobiegania takim zdarzeniom wprowadza się do regulaminu zapisy o konieczności posiadania aktualnych badań pozwalających na udział w biegu. W czasie Cracovia Maraton stworzona jest również możliwość bezpłatnego odbycia konsultacji lekarskich oraz przeprowadzenia podstawowych badań. Standardem, w tego typu imprezach,

jest również organizacja na trasie punktów odżywczych, gdzie poza wodą biegacze mogą uzupełnić poziom elektrolitów napojem izotonicznym oraz poziom węglowodanów cukrem w kostkach, czekoladą, bananami lub innymi owocami.

Państwowa Straż Pożarna opiniuje plan zabezpieczenia imprezy, który przedkładany jest później zarządcy drogi, na której zostanie ona przeprowadzona. Jeśli trasa biegu nie prowadzi wewnątrz budynków, plan zabezpieczenia nie musi przewidywać specjalnego zabezpieczenia przeciwpożarowego. Straż Pożarna uzgadnia wtedy plan zabezpieczenia oraz informuje, iż w przypadku powstania pożaru lub innego zagrożenia w miejscu i w czasie trwania imprezy, działania ratownicze będą realizowane poprzez siły i środki rozlokowane na terenie miasta i powiatu krakowskiego zgodnie z obowiązującym planem ratowniczym dla miejscowości, w której odbywa się impreza.

Policja poza opiniowaniem tymczasowej zamiany organizacji ruchu uzgadnia również plan zabezpieczenia imprezy pod kątem podstawowych założeń planu, ilości ludzi potrzebnych do zabezpieczenia, ich zadań i taktyki, analizy podziału sił na odcinki oraz komunikacji pomiędzy dowódcami odcinków, sił zabezpieczenia a kierownikiem zabezpieczenia.

Po skompletowaniu wszystkich dokumentów ich wersje oryginalne przekazywane są zarządcy drogi, natomiast ich kopie do Wydziału Ruchu Drogowego Policji Miejskiej oraz Wojewódzkiej.

Podstawową kwestią związaną z zabezpieczeniem imprez biegowych jest ich trasa. Jest ona swoistym punktem wyjścia do dalszych prac nad bezpieczeństwem danego biegu. Przebieg trasy w dalszym etapie prac będzie miał wpływ na liczbę osób, wolontariuszy, służb porządkowych i medycznych, ilość objazdów, ilość zastępczego oznakowania, a zatem również na koszty zabezpieczenia biegu. Dlatego zastanawiając się nad przebiegiem trasy biegu, warto ustaleń takich dokonywać wspólnie z przedstawicielami Policji oraz zarządcą drogi, po której zamierza się poprowadzić bieg (w przypadku Cracovii Maraton jest to Zarząd Infrastruktury Komunalnej i Transportu w Krakowie oraz Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne). Jeśli popełni się błąd na tym etapie, to skutkować to może w dalszej fazie fiaskiem przedsięwzięcia, czy to ze względu na niezyskanie pozwolenia na przeprowadzenie imprezy, czy zbyt duże koszty związane z zabezpieczeniem. Aby uniknąć dużych korekt ze strony wyżej

wymienionych instytucji, trasę należy poprowadzić w sposób jak najmniej ingerujący w ruch drogowy, przecinający jak najmniej ulic, skutkującą zamknięciem jak najmniejszej liczby mostów na czas biegu.

Po uzgodnieniu przebiegu trasy ulicami miasta należy zlecić specjalistycznej firmie wykonanie projektu tymczasowej zmiany organizacji ruchu, który będzie później potrzebny do uzyskania pozwolenia na przeprowadzenie imprezy z wykorzystaniem drogi w sposób szczególny. Należy nadmienić, że do wykonania takiego projektu nie są prawnie wymagane żadne uprawnienia, jednak skala przedsięwzięcia wyklucza jego wykonanie bez posiadania wiedzy i doświadczenia w tym zakresie. O stopniu trudności wykonania takiego dokumentu świadczy fakt, iż w projekcie tymczasowej zmiany organizacji ruchu 12. Cracovia Maraton znalazło się blisko 1 800 znaków drogowych oraz ponad 15 km barier drogowych oraz taśm zabezpieczających. Projekt ten jest niczym innym jak dokumentem zawierającym zwizualizowany plan wprowadzenia oznakowania zastępczego oraz objazdów dla dróg zamkniętych. Jego zawartość jest ściśle określona w paragrafie 5. Rozporządzenia Ministra Infrastruktury z dnia 23 września 2003 r. w sprawie szczegółowych warunków zarządzania ruchem na drogach oraz wykonywania nadzoru nad tym zarządzaniem. Gotowy projekt składany jest do zaopiniowania przez odpowiednie organy. W omawianym przypadku jest to Wydział Ruchu Drogowego Komendy Miejskiej Policji w Krakowie. Po zaopiniowaniu projekt jest składany do zatwierdzenia u zarządcy drogi, czyli Zarządu Infrastruktury Komunalnej i Transportu. Następnie zatwierdzony projekt tymczasowej zmiany organizacji ruchu jest realizowany przez specjalistyczną firmę, niekoniecznie tę samą, która wykonała projekt. Ponadto w przypadku zamknięcia bardzo uczęszczanego przez pieszych odcinka drogi, jakim jest chociażby ul. Grodzka w Krakowie, w projekcie zamieszcza się konieczność zamknięcia tego odcinka „na sztywno”. Oznacza to, że dana długość trasy powinna być wygradzona w sposób trwały barierami od ciągów pieszych lub pasów ruchu. Takie odcinki przekraczają często kilka kilometrów, więc najlepszym rozwiązaniem jest zakontraktowanie firmy rozstawiającej barierki. Wygradzenie to mogłoby być co prawda ustawione przez firmę wykonującą cały projekt, jednak tego typu firmy na ogół nie posiadają w swojej ofercie zwykłych barierek, a jedynie bariery drogowe, których montaż byłby wielokrotnie droższy.

Ich ustawienie konsultowane jest z zarządcą drogi oraz z policją, a ostateczna lokalizacja uwzględniana w projekcie tymczasowej zmiany organizacji ruchu.

Przy biegach takich jak Cracovia Maraton zabezpieczenie trasy należy planować z dużym, co najmniej półrocznym wyprzedzeniem. Pierwsze spotkania dotyczące tych kwestii organizuje się już kilka miesięcy wcześniej. Biorą w nich udział – oprócz kierownika zabezpieczenia i przedstawicieli organizatora, którzy przewodniczą spotkaniom – delegaci Policji, zarządcy drogi, przedsiębiorstwa komunikacji publicznej, firmy wykonującej zabezpieczenie medyczne, firmy wykonującej projekt tymczasowej zmiany organizacji ruchu oraz firmy ten projekt realizującej. W przypadku gdy zabezpieczenie trasy wymaga dużej ilości sił kierownik wspólnie z organizatorem poszukują formacji mundurowych, które mogłyby pomóc w imprezie. Jeśli i to będzie niewystarczające, wynajmuje się firmę ochroniarską. Dlatego ważnymi uczestnikami spotkania są również pozostałe służby oraz wolontariusze ochraniający trasę podczas biegu: przedstawiciele Straży Miejskiej, Żandarmerii Wojskowej, Państwowej Straży Pożarnej, Szkoły Aspirantów Państwowej Straży Pożarnej, Ochotniczych Straży Pożarnych, firmy ochroniarskiej, harcerstwa, szkolnych klas wojskowych czy Towarzystwa Krzewienia Kultury Fizycznej.

W procesie zabezpieczenia imprezy biegowej bardzo ważna jest funkcja kierownika zabezpieczenia. W przeciwieństwie do stanowiska kierownika zabezpieczenia imprezy masowej stanowisko to w przypadku imprezy w trybie wykorzystania drogi w sposób szczególny nie wymaga specjalnych uprawnień, jednak ze względu na zakres obowiązków i odpowiedzialność wskazane jest, aby posiadał on nie tylko uprawnienia kierownika bezpieczeństwa, ale również doświadczenie w zabezpieczeniu tego typu imprez. Jest on odpowiedzialny za wszelkie aspekty bezpieczeństwa podczas biegu. Wykonanie planu zabezpieczenia jest tylko jednym z zadań, jakie musi on zrealizować. Szef zabezpieczenia wraz z organizatorem przeprowadzają objazd trasy w celu opracowania tzw. dyslokacji koniecznej podczas dalszej pracy nad zabezpieczeniem. Przekazywana jest ona Policji oraz ZIKiT-owi. Dyslokacja jest dokumentem zawierającym szczegółowy opis trasy z podziałem na odcinki oraz z wyszczególnionymi wszystkimi miejscami niebezpiecznymi, takimi jak skrzyżowania, przejścia dla pieszych czy wyjazdy z osiedli, posesji (rysunek 3.1). Lokalizacje te wypisywane są podczas objazdu trasy, ponieważ nawet w dobie obecnych technologii związanych

z możliwością podglądu poszczególnych ulic w trybie „street view”, widok taki nie odzwierciedla w pełni sytuacji oraz zagrożeń, jakie mogą się pojawić podczas biegu. W dyslokacji jest również zawarta informacja na temat liczby osób znajdujących się na każdym z tych niebezpiecznych miejsc. Kierownik zabezpieczenia współprowadzi również spotkania organizacyjne, podczas których ustala zadania dla każdej z grup zabezpieczenia. Podczas pierwszego spotkania przedstawia się zgromadzonym szczegóły imprezy, trasę oraz wszystkie założenia dotyczące bezpieczeństwa. Na początku przygotowań kierownik zbiera deklaracje służb pomagających w przedsięwzięciu, dotyczące ich liczby podczas imprezy i wstępnie dokonuje ich rozmieszczenia na trasie.

**Rysunek 3.1. Fragmenty przykładowych dyslokacji biegów ulicznych w Krakowie**

DYSLOKACJA PZU CRACOVIA 1/2 MARATON KRÓLEWSKI							
L.p.	Ulica biegu	Skrzyżowanie	Ilość osób	SM Śródmieście	Ochrona	Sz.Woj.	Uwagi
1	Rynek Główny Start		30		30		
2	Grodzka	pl. Wszystkich Św.	4	4			
3		Poselska	4	4			
4		Senacka	2	2			
5		pl. Św. Marii Magdaleny	4	4			
6		nry: 33, 51, 61	3		3		
7		pl. Św. Idziego	6	6			
8	Podzamcze	parking	3		3		
9		Kanonicza	2	2			
10		Seminarium	1	1			
11		Planty					
12	Planty	Seminarium	2		2		
13		Brama	1		1		
14		Poselska	2		2		
15		Franciszkańska	6		6		
16		Wiślna					
17		schody	3		3		
18		UJ	4		4		
21		Straszewskiego	2		2		
22	Piłsudskiego	przejście	2		2		
23		Czapskich	2		2		
24		Garncarska	2		2		
25		Wenecja	2		2		
26		Nr 19	3		3		
28		Al. Mickiewicza	3		3		
29	Mickiewicza	przejście dla pieszych	2		1	1	
30		Zawrotka	1			1	
31		Krupnicza	3		2	1	
32		Czysta	4		2	2	

DYSLOKACJA 8. BIEG TRZECH KOPCÓW		
SŁUŻBY	OSOBY	LOKALIZACJA
SM Podgórze: 9 osób + dowódca	1	Mały parking przed Kopcem Krakusa
	1	Marywskiego - Za Torem
	1	Za Torem - część zachodnia
	1	Dembowskiego - Radosna
	1	Dembowskiego - plac Lasoty
	1	plac Lasoty - Parkowa
	1	Rynek Podgórski - Staromostowa
	1	Brodzińskiego - połowa ulicy
	1	wejście na Kładkę Bernatka
SM Śródmieście: 10 osób	1	zjazd z kładki Bernatka (część rowerowa)
	1	odcięcie dolnego bulwaru od strony galerii
	1	pochylnia - wysokość Skałki
	1	Most Grunwaldzki
	1	główna pochylnia
	1	początek zwężenia
	1	koniec zwężenia
	3	koniec zwężenia - Most Dębnicki
	1	Flisacka - wylot z Hotelu Niebieskiego
	1	Kościuszki - koniec zatoki MPK
SM Krowodrza: 10 osób + dowódca	1	Kościuszki - przecięcie Królowej Jadwigi do Bronisławy
	1	Bronisławy - Gontyna
	1	Bronisławy - Anczyca
	1	Cmentarz Salwatorski z lewej
	1	Aleja Waszyngtona - Mafeckiego
	1	Aleja Waszyngtona - Droga na Kopiec
	2	Kopiec Piłsudskiego
	1	początek ścieżki - zlot z Kopca Krakusa
	1	Marywskiego - Aleja Pod Kopcem
SOLID I	1	Za Torem - plac Przystanek
	1	Dembowskiego - za kładką
	1	Dembowskiego - szkoła - Kraka
	1	Bulwar Rodła
SOLID II	5	Bulwar Rodła
SOLID III	20	od Kościuszki do Starowolskiej
<b>UWAGA! Dyslokacja uzgodniona - zabezpieczenie odcinka pierwszego po przebiegnięciu uczestników udaje się w rejon Kopca Piłsudskiego .</b> <b>Teren Łasku Wolskiego zabezpiecza OPS Tyniec oraz OPS Kostrze pod dowództwem PSP.</b>		

Źródło: ZIS w Krakowie.

Proces szczegółowej obstawy trasy rozpoczyna się od podziału trasy na kilka odcinków. Za każdy z odcinków odpowiada jedna służba, np. za pierwszy odcinek Straż Miejska oddział Śródmieście, za drugi odcinek Straż Pożarna, za trzeci Straż Miejska oddział Podgórze etc. Wszystkie odcinki mają również dowódców, z którymi w trakcie biegu kontaktuje się szef zabezpieczenia. Nadzorują oni wykonanie zadań w swoim przydziale. Najczęściej przydziały na poszczególnych stanowiskach tworzy się według następującej zasady: w pierwszej kolejności przydziela się stanowiska służbom mundurowym, takim jak Straż Miejska, Wojsko, Państwowa Straż Pożarna, Ochotnicza Straż Pożarna oraz ochron. Do nich przydzielani są do pomocy harcerze, wolontariusze ze szkół oraz innych organizacji. Robi się tak przede wszystkim z dwóch powodów. Po pierwsze służby mundurowe posiadają one zdecydowanie większe doświadczenie w zabezpieczeniu tego typu wydarzeń, a ponadto widok munduru skutkuje większym posłuchem i autorytetem wśród ludzi, co niejednokrotnie jest przy zabezpieczeniu podczas biegu konieczne (rysunek 3.2). W sytuacji gdy organizator dysponuje niewystarczającą ilością sił mundurowych, wyznacza im zadania w miejscach, gdzie może wystąpić konieczność kierowania ruchem drogowym, natomiast w miejscach mniej niebezpiecznych, np. na przejściach dla pieszych, kieruje się osoby cywilne.

**Rysunek 3.2. Strażak zabezpiecza trasę 12. Cracovia Maraton**



Źródło: Archiwum Zarządu Infrastruktury Sportowej w Krakowie (Fot. Tomasz Burda).

Podczas kolejnych spotkań ustalane są dalsze szczegóły dotyczące organizacji biegu. Kierownik zabezpieczenia wprowadza procedury postępowania w określonych sytuacjach



awaryjnych, jak np. zastąpienie zawodnika. Uzgadniane są szczegóły projektu tymczasowej zmiany organizacji ruchu na czas trwania imprezy, a więc ostateczne trasy objazdów, ustawienie znaków w poszczególnych miejscach, formy oznakowania newralgicznych miejsc na trasie, szczegóły zabezpieczenia medycznego, omawiane są zmiany w organizacji komunikacji miejskiej w dniu biegu, przygotowuje się strategię informowania mieszkańców oraz przedsiębiorców o utrudnieniach w ruchu, tworzony jest układ kolumny biegu.

Poza spotkaniami szef bezpieczeństwa przeprowadza również kolejne objazdy trasy, podczas których dowódcom poszczególnych odcinków przekazuje wszystkie instrukcje dotyczące ich zadań podczas imprezy. Służbom medycznym przedstawia się miejsca, w których powinny znajdować się ich punkty oraz sposób zabezpieczenia biegu przez środki mobilne, takie jak motocykle, patrole czy karetki.

W końcowej fazie przygotowań dokonuje się finalnych ustaleń związanych z udziałem sił policyjnych przy biegu. Najczęściej pomagają one w miejscach, gdzie konieczna jest regulacja ruchu drogowego oraz w miejscach szczególnie niebezpiecznych. Pomocy na podobnej zasadzie udziela Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne, którego pracownicy koordynują ruch pojazdów komunikacji miejskiej. Bardzo istotną kwestią na tym etapie przygotowań jest również opracowanie planu poinformowania społeczeństwa o utrudnieniach w ruchu. Ogólne informacje dotyczące utrudnień umieszcza się w prasie na stronach internetowych zarządcy drogi oraz organizatora. Szczegółowe informacje kierować należy przede wszystkim do trzech grup odbiorców: kierowców, mieszkańców, przedsiębiorców oraz instytucji. Podstawową formą informacji skierowaną do kierowców są zmiany wprowadzone w organizacji ruchu na około tydzień przed biegiem. Oznakowanie informuje o zamknięciu poszczególnych dróg, wprowadzonych objazdach czy zakazach parkowania. Dodatkowo organizator przy głównych ulicach, którymi biegnie trasa, może umieścić na latarniach tablice informujące o przebiegu maratonu na tym konkretnym odcinku. W takim mieście jak Kraków zadanie to uzupełniają również komunikaty zamieszczane na wyświetlaczach ZIKiTu przy głównych drogach w mieście. Najlepszym sposobem na poinformowanie mieszkańców o utrudnieniach w dojazdach do posesji czy mieszkań jest kolportaż ulotek informacyjnych. W 2014 roku przed Cracovia Maraton zostało rozprawdzonych ich blisko 50 tysięcy. Przedsiębiorcy oraz instytucje działające przy

trasie biegu informowane są także przy pomocy ulotek oraz osobiście przez wolontariuszy. Ostatnia grupa odbiorców jest szczególnie istotna, m.in. ze względu na konieczność zmiany terminu dostaw. Z faktu, iż biegi masowe organizowane są przede wszystkim w niedziele, w tej grupie mieszczą się również kościoły. Proboszczowie są informowani indywidualnie przez szefa zabezpieczenia co najmniej dwa tygodnie przed biegiem.

## Ostatnie przygotowania oraz dzień biegu

Na ostatnim spotkaniu poprzedzającym bieg przy udziale wszystkich wymienionych powyżej służb i organizacji omawiana jest po kolei cała trasa według przygotowanej dyslokacji, z omówieniem każdego miejsca mogącego stanowić potencjalne zagrożenie. Kierownik zabezpieczenia przypomina procedury działania w razie wystąpienia komplikacji lub zasłabnięcia któregoś z uczestników. Potwierdza się obecność wszystkich sił używanych do zabezpieczenia trasy oraz przypomina cały program biegu z godzinami zamknięcia ulic, startem biegu oraz orientacyjną godziną jego zakończenia. Przedstawiciel firmy wprowadzającej tymczasową organizację ruchu prezentuje plan wprowadzenia czasowej organizacji ruchu oraz przedstawia siły, jakimi będzie dysponował na trasie biegu, a szef zabezpieczenia medycznego przypomina szczegóły oraz rozmieszczenie podwładnych. Wszystkim uczestnikom spotkania wręczany jest spis telefonów alarmowych osób funkcyjnych prowadzących bieg.

Wykonanie tymczasowej zmiany organizacji ruchu dla biegu przeprowadza się w kilku etapach zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Infrastruktury z dnia 23 września 2003 roku w sprawie szczegółowych warunków zarządzania ruchem na drogach oraz wykonywania nadzoru nad tym zarządzaniem oraz artykułem 10. ustępami 6-7 ustawy z 20 czerwca 1997 roku Prawo o ruchu drogowym. Pierwszym z nich jest ustawienie znaków zakazu, które muszą zostać zamontowane najpóźniej 5 dni przed dniem rozpoczęcia imprezy. Następnie wykonawca musi przygotować pozostałe oznaczenia. Ostatnim etapem realizowanym w dniu biegu jest ustawienie reszty oznakowania, odsłonięcie przygotowanych zgodnie z projektem znaków i tablic objazdowych oraz zasłonięcie stałego oznakowania, które mogłyby wprowadzać w błąd i byłoby niezgodne z projektem (rysunek 3.3).



W dniu imprezy od wczesnych godzin rannych prowadzone są na trasie prace związane z odpowiednim jej przygotowaniem do biegu. Ustawiane są barierki, każdy kilometr zostaje oznaczony specjalną flagą lub tablicą, przygotowane zostają punkty odżywcze oraz medyczne. Bardzo czasochłonnym zadaniem jest usunięcie samochodów, których właściciele nie zastosowali się do znaków zakazu ustawionych zgodnie z projektem zmiany organizacji ruchu, a obowiązujących w danym dniu. Bardzo często zdarzają się sytuacje, kiedy rano przed biegiem na trasie, którą mają pokonywać uczestnicy, stoją zaparkowane samochody. Z uwagi na bezpieczeństwo zawodników konieczne jest ich usunięcie. Podczas 13. Cracovia Maraton w 2014 roku odholowano ponad 100 samochodów.

**Rysunek 3.3. Tymczasowa zmiana organizacji ruchu. Bariery drogowe na trasie 12. Cracovia Maraton (z lewej) oraz 13. Cracovia Maraton (z prawej).**



Źródło: Archiwum Zarządu Infrastruktury Sportowej w Krakowie (Fot. Tomasz Burda).

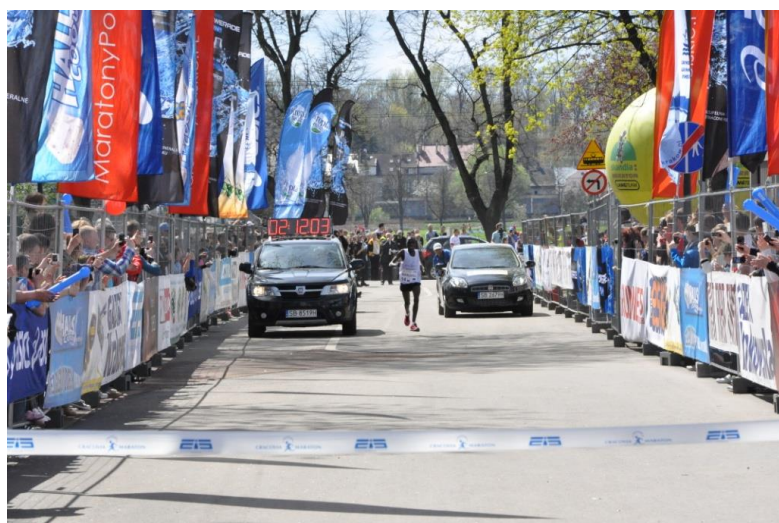
Przedstawiając elementy zabezpieczenia imprezy biegowej, trudno nie wspomnieć o kontroli depozytu oraz trasy. Depozyt jest jednym ze świadczeń dla uczestników podczas biegów masowych. Polega on na przechowaniu na czas trwania biegu rzeczy osobistych zawodników, często zapakowanych w dostarczone przez organizatora worki. Podczas Cracovia Maraton rzeczy oddane do depozytu poddawane są ze względów bezpieczeństwa kontroli pirotechnicznej. Jest ona przeprowadzana przez specjalnie wyszkolonego psa policyjnego na wniosek Policji. Pod kątem materiałów wybuchowych sprawdzana jest również cała trasa

maratonu oraz obiekty przyległe. Ciekawostką jest, że na czas maratonu z przystanków, w pobliżu których prowadzi bieg, demontowane są kosze na śmieci.

Trasa biegu zamykana jest dla ruchu odcinkami. Poczynając od tych mniej uczęszczanych i bardziej newralgicznych typu strefa startu i mety do ulic, na których natężenie ruchu jest największe, jak np. Aleje Trzech Wieszczów. Cała trasa zamykana jest najpóźniej godzinę przed startem, choć wyjątki stanowią często pojazdy komunikacji publicznej, które po uzgodnieniu z kierownikiem zabezpieczenia i organizatorem (a pod nadzorem pracowników Miejskiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego) kursują po niezmiennych trasach nawet do pół godziny przed rozpoczęciem biegu. Na godzinę przed biegiem zarządzana jest również pełna gotowość wszystkich sił zabezpieczenia, którą dowódcy poszczególnych odcinków potwierdzają kierownikowi zabezpieczenia. Godzina różnicy pomiędzy pełną gotowością trasy a startem biegu jest potrzebna na objazd trasy przez policję, szefa zabezpieczenia oraz organizatora w celu sprawdzenia oznakowania, rozmieszczenia punktów medycznych oraz zabezpieczenia trasy.

Po sprawdzeniu całej trasy szef zabezpieczenia z policją udają się na miejsce startu, gdzie tworzona jest kolumna biegu. Prowadzi ją pojazd policyjny otwierający trasę oraz motocykl prowadzący bieg. Następnymi są dwa samochody z zegarami, jeden przed prowadzącym mężczyznę, drugi przed najszybszą kobietą (rysunek 3.4). W kolumnie poruszają się również pojazdy mediów oraz służby medycznej. Bieg zamyka samochód z napisem „koniec biegu”, karetka, pojazd z pracownikami firmy wykonującej projekt zabezpieczenia oraz sztab zabezpieczenia, w którego skład wchodzi przedstawiciele policji, dowódca służby medycznej, dowódca firmy ochroniarskiej, przedstawiciele zarządcy drogi i organizatora oraz kierownik zabezpieczenia.

### Rysunek 3.4. Meta 11. Cracovia Maraton. Zegar prowadzący wyścig



Źródło: Archiwum Zarządu Infrastruktury Sportowej w Krakowie (Fot. Mateusz Chwajot).

Po zakończonym biegu trasa jest otwierana odcinkami. Wynika to z faktu, że ulica może zostać otwarta dopiero wtedy, gdy zniknął z niej ostatni biegacz oraz usunięte zostały wszystkie tymczasowe oznakowania. O przywróceniu ruchu drogowego na poszczególnych odcinkach trasy decyduje sztab zabezpieczenia przemieszczający się za ostatnim zawodnikiem.

Na koniec warto wspomnieć o kosztach zabezpieczenia imprezy biegowej. Planując budżet na pewno należy liczyć się ze znacznymi wydatkami na ten cel. Oczywiście koszty te będą w dużej mierze uzależnione od trasy, jaką zdecydujemy się poprowadzić bieg oraz jej długości. Zdecydowaną większość wydatków stanowi wykonanie projektu tymczasowej zmiany organizacji ruchu oraz wprowadzenie go w życie. Pod uwagę należy wziąć również koszty zatrudnienia firmy ochroniarskiej i medycznej, które uzależnione są od liczby roboczogodzin w przypadku ochrony oraz ilości użytych środków w przypadku zabezpieczenia medycznego. Kolejną pozycją budżetu jest wynagrodzenie dla kierownika zabezpieczenia, które w zależności od skali przedsięwzięcia może wynosić nawet 8000 zł. Podsumowując, jeśli trasa będzie liczyła 42km 195m i prowadziła ulicami ścisłego centrum, którymi na co dzień poruszają się samochody oraz rzesze pieszych, a organizator nie dysponuje dużą ilością własnych sił zabezpieczenia, należy liczyć się z wydatkami sięgającymi 200 000 zł. Natomiast jeśli krótki bieg poprowadzimy ciągami pieszymi, nieprzecinającymi zbyt wiele ulic, można

zamknąć się w kwocie 10 000 zł. Większości kosztów można uniknąć, organizując bieg, którego trasa nie ingeruje w drogi publiczne.

## Uwarunkowania oraz skuteczność zabezpieczenia Cracovia Maraton

Badanie uwarunkowań zabezpieczenia Cracovia Maraton można dokonać przy pomocy analizy SWOT (tabela 3.1). Określa ona mocne i słabe strony organizacji oraz szanse i zagrożenia w otoczeniu. Pozwala m.in. wyróżnić te czynniki wewnętrzne, których redukcja lub wzmocnienie, zmniejszy negatywne działanie czynników zewnętrznych (Geirszewska, Romanowska 2007).

**Tabela 3.1. Analiza SWOT uwarunkowań zabezpieczenia Cracovia Maraton**

	<b>MOCNE STRONY</b>	<b>SŁABE STRONY</b>
<b>WEWNĘTRZNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• doświadczeni organizatorzy</li> <li>• doświadczony szef zabezpieczenia</li> <li>• dobre przygotowanie</li> <li>• brak niedociągnięć podczas poprzednich edycji</li> <li>• zdolność rozwiązywania sytuacji nagłych</li> <li>• wyciąganie wniosków z poprzednich edycji</li> <li>• kilka osób odpowiedzialnych za zapewnienie bezpieczeństwa</li> <li>• sprawdzone firmy współpracujące</li> <li>• dostępność środków finansowych – budżet ZIS planowany jest z góry na cały rok</li> <li>• komunikacja radiotelefoniczna pomiędzy służbami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niebezpieczeństwo rutyny</li> <li>• ograniczone możliwości w zamykaniu trasy</li> <li>• bardzo ograniczone możliwości zastępstwa dla osób zajmujących się organizacją zabezpieczenia</li> <li>• ograniczone środki finansowe</li> </ul>
	<b>SZANSE</b>	<b>ZAGROŻENIA</b>
<b>ZWENĘTRZNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• doświadczone służby mundurowe</li> <li>• zbieranie nowych doświadczeń</li> <li>• pozytywny odbiór imprezy przez mieszkańców</li> <li>• duża liczba służb oraz wolontariuszy</li> <li>• czerpanie wzorców z innych biegów</li> <li>• skuteczna kampania informacyjna</li> <li>• przychylność władz miasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niewywiązanie się z zobowiązań firm współpracujących</li> <li>• nieprzestrzeganie zastępczej organizacji ruchu przez uczestników ruchu drogowego</li> <li>• niestosowanie się osób postronnych oraz uczestników do poleceń służb mundurowych</li> <li>• poruszanie się biegaczy poza trasą</li> <li>• wyższa od przewidywanej liczba biegaczy</li> <li>• wystąpienie sytuacji nagłych, np. przejazdu straży pożarnej do interwencji</li> <li>• pogoda</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy SWOT zabezpieczenia Cracovia Maraton wynika, że mocne strony organizacji przeważają nad słabymi. Natomiast wśród czynników zewnętrznych dominujące wydają się zagrożenia.

Mocną stroną zapewnienia bezpieczeństwa podczas maratonu jest przede wszystkim doświadczenie organizatorów. Generalnie w tym obszarze znajdują się aspekty związane z cyklicznością tego biegu i zdobywaniu doświadczenia w wyniku praktycznej pracy przy poprzednich edycjach. W procesie zapewniania bezpieczeństwa uczestnikom imprez biegowych, w szczególności tych cyklicznych, dużym zagrożeniem jest rutyna. Z jej powodu traci się koncentrację i można zapomnieć o bardzo istotnych szczegółach. Jednak w tym przypadku pomocnym okazuje się fakt, iż za zabezpieczenie podczas Cracovia Maraton odpowiada kilka osób. Implikuje to sytuację, w której nawet jeśli jedna z osób pominie jakiś aspekt, to inny pracownik zwróci na to uwagę. Warto również zaznaczyć, iż podczas procesu uzgadniania i zatwierdzania projektu tymczasowej zmiany organizacji ruchu organizator ma ograniczone możliwości decydowania o zamknięciu dla ruchu poszczególnych ulic. Czasami zdarza się, że trasa biegu prowadzi na przykład tylko jednym czy dwoma pasami trzypasmowej drogi. Dzieje się tak ze względu na opinię Policji lub instytucji zarządzającej ruchem i wydającej zezwolenie na wykorzystanie drogi w sposób szczególny, nakazującej utrzymanie ruchu drogowego na danym odcinku. Dla organizatora najwygodniej byłoby zamknąć całą ulicę, jednak w niektórych sytuacjach jest to niemożliwe. W takich sytuacjach zwiększa się środki techniczne w postaci barier lub pachołków oraz siły zabezpieczenia na danym odcinku. Istotną słabą stroną stanowi również fakt, iż ze strony organizatora organizacją zabezpieczenia biegu zajmują się trzy osoby, które poza tą kwestią zajmują się również szeregiem innych problemów organizacyjnych. W przypadku, gdy któraś z tych osób zachoruje, pozostałe dwie muszą przejąć jej obowiązki.

Najważniejsze zagrożenia zewnętrzne wpływające na poziom zabezpieczenia Cracovia Maraton związane są głównie z niestosowaniem się osób postronnych i biegaczy do zasad określonych przez zastępczą organizację ruchu i regulamin imprezy oraz do poleceń służb mundurowych. Nietrudno wyobrazić sobie sytuację, kiedy podczas biegu kierowca samochodu widząc ulicę zamkniętą barierą drogową, ignoruje oznakowanie i kontynuuje jazdę. Stwarza to bardzo niebezpieczną sytuację dla biegaczy. Stosowanie się uczestników ruchu drogowego



do zastępczej organizacji ruchu egzekwuje Policja, która dzięki swoim kompetencjom oraz doświadczeniu jest przygotowana na tego typu sytuacje i zna najbardziej narażone na takie wydarzenia miejsca na trasie. W zapobieganiu tego typu sytuacji pomaga dobrze zaplanowana i przeprowadzona kampania informacyjna. Zagrożenia związane są również z licznymi firmami współpracującymi podczas zabezpieczenia. W zależności od etapu, na jakim dany problem wystąpi, organizator ma określony czas na reakcję. Dzięki udziałowi w Cracovia Maraton sprawdzonych ludzi i firm nie odnotowano dotychczas poważniejszych uchybień z ich strony, a drobniejsze były szybko rozwiązywane przez szefa zabezpieczenia. Omawiając zagrożenia, nie sposób po doświadczeniach 13. Cracovia Maraton, nie wspomnieć o czynnikach meteorologicznych. W 2014 roku ze względu na wystąpienie z brzegów Wisły i zalanie Bulwarów Wiślanych trasa, która prowadziła nimi na odcinku niemal trzech kilometrów, została zmieniona w sobotni poranek (maraton odbywa się w niedzielę). W kontekście wielomiesięcznych przygotowań ściśle powiązanych z tą trasą taka sytuacja mogłaby okazać się sytuacją bez wyjścia. Jednak stosunkowo szybka korekta trasy – w uzgodnieniu z zarządcą drogi i Policją – jak również ogromna praca szefa zabezpieczenia i organizatora wraz ze zmianą dyslokacji oraz założeń zabezpieczenia pozwoliły na sprawne przeprowadzenia biegu po nowej trasie z sukcesem.

Przedstawiona analiza uwarunkowań zabezpieczenia Cracovia Maraton (wskazując na słabości organizatora oraz zagrożenia całego procesu i analizując również pozytywne) upoważnia do stwierdzenia, iż przy właściwym zaplanowaniu i przygotowaniu wszystkich aspektów zabezpieczenia, negatywne uwarunkowania wewnętrzne czy zewnętrzne nie powinny stanowić zagrożeń dla sprawnego i bezpiecznego przeprowadzenia biegu. Poprzez współpracę z rzetelnymi podmiotami oraz odpowiednią liczbę służb i wolontariuszy doświadczeni organizatorzy są w stanie przeciwdziałać wszelkim nagłym sytuacjom mogącym zdarzyć się w czasie maratonu.

Potwierdzeniem tej tezy jest przede wszystkim fakt rozegrania bez zakłóceń wszystkich trzynastu edycji Cracovia Maraton. Gdyby bowiem w dniu maratonu lub w trakcie jego trwania pojawiły się jakiegokolwiek niedociągnięcia lub rozbieżności z wcześniejszymi ustaleniami mogące skutkować pojawieniem się niebezpieczeństwa dla uczestników, Policja bezwarunkowo odwołałaby lub przerwałaby bieg.

Kolejnym dowodem skuteczności zabezpieczenia tej imprezy jest fakt, że w całej historii Cracovia Maraton nie miała miejsca sytuacja, aby którykolwiek z uczestników ucierpiał lub został ranny z winy organizatora. Jednocześnie oczywiste jest, że podczas każdego biegu, a w szczególności tak wymagającego jak maraton, zdarzają się wśród biegaczy przypadki wymagające interwencji służb medycznych. Najczęstszymi przypadkami są wszelkiego typu skurcze, otarcia, podrażnienia i zadrapania będące skutkiem złego przygotowania czy źle dobranego obuwia. Zdarzają się również poważniejsze przypadki, takie jak zasłabnięcia, udary czy kontuzje kończyn będące skutkiem odwodnienia, długotrwałego wysiłku czy po prostu zmęczenia. Najcięższe przypadki kończą się nawet hospitalizacją. We wszystkich tych sytuacjach bardzo ważne jest jak najszybsze i sprawne udzielenie pomocy. Jest to możliwe tylko wtedy, gdy zabezpieczenie medyczne jest profesjonalnie zaplanowane i wykonane. Tak więc przy właściwie zabezpieczonej imprezie największymi zagrożeniami są małe doświadczenie oraz brak odpowiedniego przygotowania samych biegaczy.

## Podsumowanie

Bieganie staje się coraz popularniejszą formą aktywnego spędzania wolnego czasu. Wraz z dużym wzrostem liczby biegaczy-amatorów zwiększa się również ilość wszelkich rodzajów biegów. Podczas organizacji imprez biegowych, szczególnie tak dużych, jak Cracovia Maraton, fundamentalne znaczenie ma ich zabezpieczenie. Wiąże się ono ze spełnieniem szeregu procedur oraz miesiącami przygotowań, których ukoronowaniem jest sprawnie przeprowadzony bieg. Nawet małe zaniedbanie w pracach może skutkować odwołaniem imprezy ze względów bezpieczeństwa. W procesie organizacji bardzo ważna jest przede wszystkim współpraca organizatora z Policją, Strażą Pożarną oraz Pogotowiem Ratunkowym. Należy również pamiętać o pozyskaniu jak największej liczby pozostałych służb mundurowych oraz wolontariuszy do obstawienia trasy biegu, aby uniknąć konieczności zatrudniania firmy ochroniarskiej. Z tej perspektywy strategiczna rola przypada kierownikowi zabezpieczenia, który wspólnie z organizatorem koordynuje wszystkie działania i łączy je w spójną całość.

W organizację bezpiecznego biegu ulicznego należy włożyć wiele precyzyjnego wysiłku i fachowości. Doświadczenie oraz profesjonalizm pracowników organizatora są kluczowym

atutem pozwalającym pokonać niekorzystne uwarunkowania zewnętrzne w czasie przygotowań i z powodzeniem stawić czoła nieoczekiwanym wydarzeniom w dniu imprezy.

## Bibliografia

Gierszewska G., Romanowska M. (2007), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.

GUS (2013), *Uczestnictwo Polaków w sporcie i rekreacji ruchowej w 2012 r.*, Warszawa.

Ustawa z dnia 20 czerwca 1997 roku - Prawo o ruchu drogowym (Dz. U. 1997 Nr 98 poz. 602).

Ustawa z dnia 20 marca 2009 roku o bezpieczeństwie imprez masowych (Dz. U. 2009 Nr 62, poz. 504).

ZIKIT (2008), *Wydawanie zezwoleń na wykorzystanie dróg w sposób szczególny (imprezy na drogach) - ZIKIT-11*, [www.bip.krakow.pl/?dok\\_id=3276&sub=procedura&proc=ZIKIT-11](http://www.bip.krakow.pl/?dok_id=3276&sub=procedura&proc=ZIKIT-11) [odczyt: 05.11.2014].

[www.spisbiegaczy.pl](http://www.spisbiegaczy.pl) [odczyt: 05.11.2014].

[www.maratonypolskie.pl/mp\\_index.php?dzial=14&action=1](http://www.maratonypolskie.pl/mp_index.php?dzial=14&action=1) [odczyt: 05.11.2014].

### **Ensuring participants safety in a city running event: the case of Cracovia Marathon**

The aim of the study is to present the process of the preparation and organization of the security of running events in the streets of a city. The main challenge in this field is to ensure road, medical and fire safety. In this work a case study approach is used and Cracovia Marathon serves as the object of analysis. The first part of this paper introduces the event and the subsequent parts present the details and procedures involved in particular security measures. The considerations are complemented with the SWOT analysis of internal and external determinants of the security of Cracovia Marathon in the part fourth of the study. The conclusions of the study indicate that the experience and professionalism of the employees of the organizer are a key asset that allows to overcome the adverse external conditions during the preparation and on the day of the event.

**Keywords:** security, safety, running event, the marathon, Cracovia Marathon



## Część II

# Organizatorzy impresz sportowych - aspekty finansowe, organizacyjne i prawne działalności

# Sukces modelu biznesowego Konfrontacji Sztuk Walki

Robert Leksiński<sup>1</sup>

---

## Streszczenie:

Celem artykułu jest przedstawienie metody, jaką posługuje się organizacja sportowa Konfrontacja Sztuk Walki (Federacja KSW Sp. z o.o. lub KSW) w celu tworzenia wartości i czerpania z niej zysków. Jest także próbą ukazania źródeł jej sukcesu w branży sportowej. Badania obejmują studia literaturowe oraz studium przypadku. W pracy przedstawiono charakterystykę rynku sportu profesjonalnego oraz federacji Mieszanych Sztuk Walki (których przykładem jest KSW). W zasadniczej części zaprezentowano wybrane definicje modelu biznesowego oraz dokonano analizy działań KSW z perspektywy tych modeli. Przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, że KSW jest przedsięwzięciem, które zdefiniowało cały rynek Mieszanych Sztuk Walki w Polsce i zmieniło standardy wydarzenia sportowego jako widowiska. Jest wyjątkowym przykładem stworzenia wysoce efektywnego produktu i udanej adaptacji modeli światowych organizacji sportów walki w rodzimych warunkach biznesowych i medialnych.

**Słowa kluczowe:** model biznesowy, rynek sportu profesjonalnego, przedsiębiorstwo sportowe, Mieszane Sztuki Walki, Konfrontacja Sztuk Walki

## Wstęp

Celem artykułu jest przedstawienie modelu biznesowego podmiotu profesjonalnego rynku sportowego na przykładzie organizacji Konfrontacja Sztuk Walki (Federacja KSW Sp. z o.o. lub KSW). KSW jest przedsięwzięciem, które zdefiniowało cały rynek Mieszanych Sztuk Walki i zmieniło standardy wydarzenia sportowego jako widowiska. Przypadek KSW jest rzadkim przykładem stworzenia wysoce efektywnego produktu i udanej adaptacji modeli

---

<sup>1</sup> mgr Robert Leksiński - Mixed Media Arts

światowych organizacji sportów walki w rodzimych warunkach biznesowych i medialnych. Dlatego podjęto próbę określenia miejsca Federacji Mieszanych Sztuk Walki na rynku sportu profesjonalnego oraz opisanie modelu biznesowego Federacji KSW.

Artykuł jest studium przypadku analizy przedsiębiorstwa działającego na rynku sportowym przez pryzmat jego modelu biznesowego. Pierwsza część pracy przedstawia charakterystykę rynku sportowego oraz jego podmiotów ze szczególnym uwzględnieniem federacji Mieszanych Sztuk Walki (MMA). Część druga przedstawia Federację KSW i jej miejsce na rynku MMA w Polsce. W części trzeciej następuje natomiast analiza modelu biznesowego KSW według koncepcji Obłoja (2002) oraz Osterwaldera i Pigneur (2002).

## Przedsiębiorstwo sportowe

### Rynek sportu profesjonalnego

Rynek sportowy jest specyficznym obszarem rynkowym. Nie tylko charakteryzuje się większym ryzykiem od innych rynków (wynik rywalizacji sportowej jest z reguły niepewny), ale organizacje sportowe jako podmioty działające na rynku sportu po stronie podaży są silnie zróżnicowane i wyróżniają się następującymi cechami (Sznajder 2007):

- cele organizacji sportowych są zdecydowanie bardziej zróżnicowane niż cele przedsiębiorstw działających w innych branżach,
- rynek sportu jest rynkiem podwójnie dualnym – organizacje sportowe działają równocześnie na rynku sportu (sprzedają swój produkt klientowi indywidualnemu) oraz na rynku reklamowo-sponsoringowym (sprzedaż instytucjom),
- produkty oferowane przez organizacje sportowe są zróżnicowane w zależności od tego, czy są kierowane do konsumentów (kibiców sportowych), czy też do nabywców instytucjonalnych (firm prowadzących marketing przez sport, czy stacji telewizyjnych);
- kibice sportowi jako nabywcy mają swoje specyficzne cechy, charakteryzują się przywiązaniem i lojalnością.

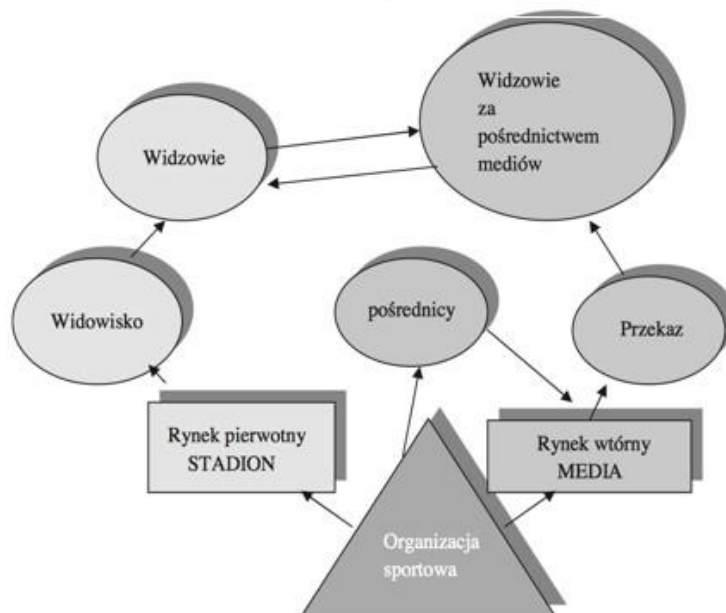
Wpływy ze sprzedaży produktów sportu często nie pozwalają na pokrycie wydatków organizacji sportowych, więc zmuszone są one do stosowania kombinacji dwóch modeli biznesowych: B2C (Business-to-Consumers) i B2B (Business-to-Business). Oznacza to,

że na rynku sportu konieczne jest sprzedawanie produktów na rynku pierwotnym i na rynku wtórnym (Sznajder 2007).

### Podmioty na rynku sportu profesjonalnego

Cechą charakterystyczną rynku sportowego jest silne zróżnicowanie podmiotów po stronie podaży (rysunek 4.1). Organizacje sportowe różnią się co do formy prawnej (stowarzyszenia, spółki, federacje), celów działania (prowadzenie rozgrywek, uczestnictwo w rywalizacji sportowej), zasięgu działania, struktur organizacyjnych, sposobów podejmowania decyzji oraz znaczenia dla funkcjonowania rynku sportu. Organizacjami sportowymi są zarówno te międzynarodowe o dużym zasięgu działania (np. FIFA), związki sportowe mające charakter stowarzyszeń (np. Polski Związek Piłki Ręcznej), profesjonalne kluby sportowe (np. Legia Warszawa, Wisła Kraków), które zgodnie z polskim prawem powinny funkcjonować jako spółki kapitałowe, operatorzy lig (np. Ekstraklasa S.A.), jak i poszczególni sportowcy. Wiele niejasności powstaje przy nazewnictwie międzynarodowych federacji. Federacja to związek różnych organizacji, zaś federacja sportowa (np. UEFA) to zgromadzenie europejskich związków piłkarskich.

Rysunek 4.1. Rynek pierwotny i rynek wtórny produktów sportu



Źródło: Sznajder (2007), s. 57.

Jeszcze inna specyfika panuje w zawodowych sportach walki. Zawody amatorskie organizowane są przez związki sportowe (funkcjonujące z reguły jako stowarzyszenia). Jednak istnieją także organizacje zawodowych sportów walki i to one są organizatorami pojedynków o tytuły (mistrzostwo świata, Europy i inne). Te organizacje jednak nie organizują innych pojedynków (gali) poza mistrzowskimi. Organizatorami poszczególnych gal bokserskich są promotorzy i grupy promotorskie (np. Knockout Promotions, Golden Boy Promotions). Zawodnicy nie należą do klubów, ale mają kontrakt z konkretnym promotorem i to on ich reprezentuje, odpowiadając na oferty od promotorów innych pięściarzy. Są to więc z punktu widzenia prawnego kontrakty dwustronne na walkę w boksie zawodowym.

### **Federacje Mieszanych Sztuk Walki**

Organizacjami będącymi hybrydami organizatorów rozgrywek ligowych (typu Ekstraklasa S.A.) i grup promotorskich (typu Knockout Promotions), są federacje Mieszanych Sztuk Walki. Nazywane ze względu na tradycję branżową, a nie osobowość prawną, gdyż pod względem prawnym jest to przeważnie spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Federacja Mieszanych Sztuk Walki jako przedsiębiorstwo usługowe ma za zadanie tworzyć pożądaný produkt sportowy dla konsumenta, atrakcyjny dla dystrybutorów (telewizja, platformy online), silnie osadzony w segmencie rozrywki. Jednak osiągnięcie takiego poziomu produktu jest celem wielu podmiotów na rynku sportu profesjonalnego. Federację Mieszanych Sztuk Walki można zatem zdefiniować jako przedsiębiorstwo sportowe organizujące masowe widowiska sportowe, w trakcie których przeprowadzane są pojedynki według zasad Mieszanych Sztuk Walki (czyli *Mixed Martial Arts*, w skrócie MMA). Charakterystyczne dla tego rodzaju przedsiębiorstwa sportowego są: silna marka własna, orientacja na odbiorcę masowego i duża niezależność.

Silna marka własna na tle innych organizacji sportowych jest elementem charakterystycznym dla federacji MMA. Nazwa federacji (a częściej jej akronim, jak UFC, KSW) jest znacznie lepiej rozpoznawalna niż poszczególne kluby Mieszanych Sztuk Walki, a nobilitacja zawodnika odbywa się poprzez walki i zdobywanie mistrzowskich pasów federacji.

Orientacja na odbiorcę masowego objawia się w dążeniu każdej federacji Mieszanych Sztuk Walki do zaistnienia w mediach masowych. Jak wykazali to Comisky, Bryant i Zillman

do wzrostu zainteresowania sportem w mediach przyczynia się obecna w nim przemoc (Comiskey, Bryant, Zillmann 1983). Każda gala Mieszanych Sztuk Walki jest wyreżyserowanym spektaklem, w którym jedynymi punktami niewiadomymi są wyniki. Powstaje więc nie tylko produkt sportowy, ale i produkt telewizyjny.

Duża niezależność federacji Mieszanych Sztuk Walki wynika zarówno z krótkiej historii dyscypliny (brak tradycyjnych związków sportowych i wypracowywanych regulaminów), jak również z jej działalności na rynku. Mieszane Sztuki Walki mają swoje zasady międzynarodowe, ale gala MMA nie ma sztywnej konstrukcji (jak np. mecz piłkarski: dwie połowy po 45 minut i 15 minut przerwy). Gala MMA może zostać dostosowana do wymogów telewizji, czy oczekiwań publiczności. W zmieniających się warunkach działania federacja MMA może swobodnie zmieniać swoją strategię i metody działania.

## Powstanie Federacji Konfrontacje Sztuk Walki

### **Początki Mieszanych Sztuk Walki**

Mieszane Sztuki Walki to dyscyplina sportowa, w której zawodnicy różnych sztuk i sportów walki walczą wręcz bez broni przy dużym zakresie dozwolonych technik. Jej początków można doszukiwać się w antycznym greckim pankrationie (połączenie klasycznego boksu i zapasów). Jednak jeśli chodzi o czasy nowożytne jest to bardzo młody sport, wywodzący się z brazylijskich turniejów Vale tudo (port. dosłownie „można wszystko”) z lat dwudziestych i japońskich turniejów Kakutougi z lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku.

W ostatnim dwudziestoleciu XX wielu powstały federacje organizujące walki bez podziału na style: japońska K-1 od 1980 roku łącząca kick-boxing z innymi stylami walki na stojąco ([www.k-1.tv/about-k1](http://www.k-1.tv/about-k1) 10.09.2014) oraz znacznie młodsza amerykańska Ultimate Fighting Championship (UFC) od 1993 roku łącząca wszelakie style walki. Ta druga dała początek sportowej wersji MMA i stała się największą federacją MMA na świecie ([www.ufc.com](http://www.ufc.com) 10.09.2014).

Popularność MMA na świecie zbudowała w oparciu o widowiskowość i poziom sportowy jednak inna organizacja - PRIDE FC, która od 1997 organizowała gale w Japonii i USA; a w 2007 została przejęta i włączona do UFC.

## **Początki Mieszanych Sztuk Walki w Polsce**

W Polsce Mieszane Sztuki Walki jeszcze 10 lat temu były dyscypliną znaną tylko nielicznym pasjonatom, trenującym różne dyscypliny sportów walki i to głównie w charakterze ciekawostki. Nie była to dyscyplina brana pod uwagę przez zawodowych sportowców, gdyż nie stała za nią żadna sportowa organizacja.

Jeszcze na początku XXI w. zawodowi zawodnicy i zawodniczki sportów walki mieli dwie drogi kariery. Mogli być wierni swojemu stylowi i starać się walczyć za granicą (USA, Niemcy, Japonia). Mogli też zmieniać dyscypliny na coraz bardziej płatne, czyli od sztuk walki przez kick-boxing do boksu zawodowego, w którym osiągnano najwyższe gaże. Tą drogą potoczyła się kariera m.in. Przemysława Salety, Iwony Guzowskiej, Alberta Sosnowskiego, Marka Piotrowskiego. Równolegle coraz więcej osób w Polsce trenowało różne sporty walki. O ile w 2000 roku Główny Urząd Statystyczny odnotował 447 sekcji różnych sportów walki z ponad 25 tysiącami ćwiczących (GUS 2001), to już w 2013 roku było 798 sekcji i aż 52,5 tysiąca ćwiczących (GUS 2014).

Do prekursorów MMA w Polsce można zaliczyć trenerów brazylijskiego ju-jitsu (BJJ), ze względu na mnogość technik stosowanych w tym stylu walki. Pierwsze turnieje wszechstylowej walki wręcz (jeszcze pod nazwą Vale Tudo) odbywały się w latach 2001-2003. Organizował je Mirosław Okniński, trener BJJ. To on też zorganizował pierwszy oficjalny turniej Mieszanych Sztuk Walki pod nazwą MMA Polska 1 (26.04.2003). Na turniejach Oknińskiego swoje pierwsze doświadczenia zbierał Maciej Kawulski (późniejszy założyciel KSW) i Łukasz Jurkowski (pierwszy mistrz KSW).

## **Federacja KSW Sp. z o.o.**

W 2004 roku Maciej Kawulski (były zawodnik MMA) i Martin Lewandowski (menedżer ds. promocji hotelu Marriott) zorganizowali pokaz sztuk walki w znajdującej się w hotelu Marriott sportowej restauracji Champions. Rozwinięciem tego projektu było zorganizowanie turnieju pod nazwą „Konfrontacje Sztuk Walki” (KSW). Turniej miał odpowiedzieć na pytania: który styl walki jest najlepszy i kto ze startujących jest mistrzem we wszystkich stylach. Ideę tę zaczerpnięto z filmu Mortal Kombat (reż. Paul Anderson, 1995), który powstał z kolei według gry komputerowej pod tym samym tytułem (Midway Games Chicago, 1992). Turniej „Konfrontacje Sztuk Walki 1” (KSW 1 27.02.2004) był imprezą

towarzystwą, kameralną, a zawodnicy byli ubrani w charakterystyczne dla każdego stylu tradycyjne stroje.

Z każdą następną galą organizacja się profesjonalizowała. Od KSW 2 turnieje transmitowała już telewizja Polsat. Kawulski i Lewandowski zawiązali spółkę cywilną w 2004 r., która zajęła się organizowaniem kolejnych turniejów. Jednocześnie jako promotorzy od początku budowali swoją drużynę zawodników (KSW Team) i na konfrontacjach z nimi budowali całą federację Mieszanych Sztuk Walki. W 2011 r. przekształcili się w Federację KSW Sp. z o.o. Pierwsze trzy gale odbyły się w restauracji Champions (ok 200 miejsc), kolejne na warszawskim Torwarze (do 4 tys. osób). Od KSW 13. (07.05.2010) udaje się zapełniać największe hale widowiskowe w Polsce (od katowickiego Spodka przez gdańską Ergo Arenę po największą Kraków Arenę (06.12.2014) - do 18. tys. miejsc).

### **Konkurencja na rynku Mieszanych Sztuk Walki w Polsce**

Federacja KSW nie jest jedyną polską federacją Mieszanych Sztuk Walki. Jest jednakże jedyną działającą tak długo (nieprzerwanie przez 10 lat) i z tak wielkim rozmachem (kilkunastotysięczne hale i wielomilionowa publiczność telewizyjna). Jednocześnie przez tę dekadę powstało wiele małych, lokalnych i sublokalnych organizacji. Odbyło się też wiele jednorazowych gal w formule MMA. Jednak tylko kilka organizacji spróbowało stworzyć bezpośrednią konkurencję dla KSW.

- Fighters Arena – założona przez Marcina Jesiotra w 2010 roku. Od początku organizowała duże gale (dwie pierwsze w łódzkiej Atlas Arenie – ok. 13 tys. widzów) i angażowała wielkie gwiazdy sportów walki, jak Paweł Nastula (mistrz olimpijski z Atlanty, zawodnik PRIDE FC), czy Tomasz Drwal (pierwszy Polak w UFC). Pomimo tych zabiegów Fighters Arena nie okazała się sukcesem komercyjnym (od trzeciej gali pojemność obiektów zaczęła spadać do 2-3 tys., jak również zmniejszyła się częstotliwość gal, z czterech do jednej rocznie).
- MMA Attack – federacja Dariusza Cholewy w 2011 roku, podobnie jak KSW, zaczynała od gali na Torwarze, żeby potem spróbować swoich sił na większych obiektach (katowicki Spodek, ponad 10 tys. widzów). Gale MMA Attack bazowały nie tylko na celebrytach sportowych (Przemysław Saleta, Robert Bruneika), ale także na bardzo wysokim poziomie sportowym innych zawodników (Tomasz Drwal, Michał Kita,



Damian Grabowski). O ile pierwsze trzy gale okazały się sukcesem i wskazywały, że dla KSW wyrosła konkurencja, o tyle gala MMA Attack 4 (przewidziana w roku 2013), oparta już wyłącznie na najlepszych zawodnikach, została odwołana i kolejnych nie zorganizowano.

- Profesjonalna Liga MMA (PLMMA) – jest federacją założoną przez prekursora polskiego MMA, Mirosława Oknińskiego. Organizuje mniejsze gale z mniej znanymi zawodnikami i wyróżniającymi się amatorami z Amatorskiej Ligi MMA (ALMMA). Zawodnicy PLMMA nie mogą liczyć na wielkie honoraria, ale wielu traktuje tę federację jako pierwszy zawodowy przystanek. PLMMA organizuje 4-10 gal w roku.
- Professional MMA Challenge (PROMMAC) – z powodu coraz mniejszej aktywności Fighters Areny i zawieszeniu MMA Attack zawodnicy skupieni wokół Tomasza Drwala i Michała Kity wraz z inwestorem strategicznym stworzyli nową organizację, której celem miało być wypełnienie luki między mniejszymi galami a KSW. Pomimo sukcesu dwóch zorganizowanych gal (PROMMAC 1 w 2013 r. oraz PROMMAC: Po prostu walcz w 2014 roku) o zawieszeniu działalności federacji zdecydowało przejście Tomasza Drwala do KSW.
- Fight Exclusive Night (FEN) – organizator walk w formule MMA i K-1, którego gale z bogatą oprawą i wieloma towarzyszącymi atrakcjami (pokazy taneczne, licytacje, występy muzyczne) zbudowane są na nieznanymi zawodnikach – jako wydarzenie rozrywkowe.

W czwartym kwartale 2014 roku na rynku federacji wszechstylowej walki wręcz w Polsce wytworzyła się sytuacja, w której Federacja KSW jest nie tylko największą organizacją MMA, ale także jako jedyna posiada zasoby do ekspansji (podpisywanie kontraktów z nowymi zawodnikami, planowana gala w Londynie). Pozostałe aktywne federacje w zdecydowanej większości, działają w ograniczonej skali, organizują lokalne gale bez transmisji telewizyjnych (choć niektóre retransmitowane są przez Polsat Sport lub Orange Sport).

## Model biznesowy Federacji KSW

### Istota modelu biznesowego

Model biznesowy to narzędzie zawierające pewien zestaw elementów i opisujące relacje między nimi w sposób schematyczny prezentując pomysł na biznes (Brzóška 2009). W przeciwieństwie do strategii podlegającej nieustannym zmianom, model biznesowy jest raczej statyczny, a jego zmiana oznacza znaczący zwrot w działalności biznesowej przedsiębiorstwa.

W 1998 roku P. Timmers zdefiniował model biznesowy jako architekturę dla produktu i usługi, uwzględniając aktorów biznesowych oraz ich rolę, a także przepływy informacji między nimi oraz opisem potencjalnych dochodów (Timmers 1998).

Natomiast M. Doubosson-Torbay, A. Osterwalder i Y. Pigneur (2002) określili model biznesowy w sposób bardziej szczegółowy, jako architekturę firmy i jej sieć powiązań z partnerami w celu tworzenia, wprowadzania, dostarczania wartości i kapitału relacyjnego do jednego lub kilku segmentów klientów dla generowania określonych strumieni zysków i zrównoważonych dochodów. Dodatkowo A. Osterwalder i Y. Pigneur (2002) uściłili tę definicję, przedstawiając model biznesowy jako koncepcyjne i architektoniczne wdrażanie strategii oraz jako podstawę do realizacji procesów biznesowych. Model biznesowy według tej definicji jest zbudowany z czterech filarów: produkty i usługi, infrastruktura i sieć pomiędzy partnerami, kapitał wynikający ze związków z klientami, aspekty finansowe.

Inne spojrzenie na kwestie definiowania modelu biznesowego ma K. Obłój traktujący model jako totalną koncepcję działania firmy: „połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającą na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności” (Obłój 2002, s. 96). Choć Obłój przyjmuje zróżnicowanie modeli pod względem budowy, to zakłada, że każdy musi odpowiadać na pytania związane z przewagą konkurencyjną: „Co firma będzie robić?”, „Jakie są jej podstawowe zasoby i kompetencje?”, „W jaki sposób zasoby i kompetencje są skonfigurowane w praktyce codziennego działania?” (Obłój 2002).

## Model biznesowy KSW

Korzystając z modelu biznesowego Obłója wykazano najważniejsze cechy organizacji i jej kluczowe kompetencje w generowaniu wartości (tabela 4.1).

**Tabela 4.1. Przedstawienie modelu biznesowego KSW wg metody K. Obłója**

Model biznesowy KSW	
Co firma będzie robić?	Federacja KSW dostarcza wysokiej jakości widowiska sportowe wypełnione pojedynkami MMA z bogatą oprawą i oparte na sprawnym marketingu
Jakie są jej podstawowe zasoby i kompetencje?	KSW jako firma ma dostęp do wysokiej klasy zawodników MMA i posiada wysokie kompetencje marketingowe
W jaki sposób zasoby i kompetencje są skonfigurowane w praktyce codziennego działania?	KSW sprawnie promuje każdego swojego zawodnika i zawodniczkę, tworząc dramaturgię wyzwalającą emocje i przyciągającą publiczność do każdej walki

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem modelu biznesowego Obłója (2002).

Do szerszego omówienia istoty modelu biznesowego użyto jednak szablonu A. Osterwaldera i Y. Pigneur (2010) (rysunek 4.2).

**Rysunek 4.2. Schemat modelu biznesowego KSW według Osterwaldera i Pigneur**



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem modelu biznesowego Osterwaldera i Pigneur (2010).

KSW oferuje swoim klientom konkretne wartości. Główną z nich jest sprawnie zorganizowane i zrealizowane wydarzenie sportowe na wysokim poziomie, atrakcyjne wizualnie, z widowiskowymi walkami. Zaspokaja to zarówno oczekiwania miłośników sportów walki, jak i wielkich widowisk, a znaczna atrakcyjność wizualna pozwala zbudować wielomilionową publiczność, co z kolei zapewnia wysoki potencjał reklamowy dla sponsorów. Dodatkową wartością dla polskiego odbiorcy jest to, że KSW jest produktem rodzimym.

KSW w Polsce jest popularniejsze niż samo MMA, a klientami KSW są nie tylko miłośnicy sportów walki, ale także miłośnicy wielkich, spektakularnych widowisk. M.D. Shank wyróżnia następujące motywy skłaniające kibiców do oglądania zawodów sportowych: podniesienie własnej wartości, oderwanie się od codziennego życia, atrakcyjność widowiska sportowego, emocje, wartość ekonomiczna, wartość estetyczna, potrzeba afiliacji, rozwój więzi rodzinnych (Shank 2002).

To zaspokojenie właśnie tych potrzeb jest celem Federacji KSW - na rynku wtórnym (poprzez media), ale przede wszystkim na rynku pierwotnym (podczas widowiska na żywo). Segmentem klientów wymagającym natomiast innego podejścia biznesowego są sponsorzy (klienci instytucjonalni). Tutaj najważniejszy jest zasięg KSW (rekord to 6 mln widzów).

Do kluczowych poczynań stanowiących o sukcesie federacji należą przede wszystkim działania marketingowe (w tym system zarządzania marketingowego nad luźno powiązаныmi ze sobą zawodnikami) oraz organizacja i realizacja gal. To one właśnie zapewniły KSW sukces biznesowy. Kolejnym niezwykle ważnym aspektem w branży sportów walki jest dobieranie takich zawodników, którzy zapewnią właściwy poziom emocji. Jednakże działaniami wyróżniającymi KSW na tle innych przedsiębiorstw sportowych są:

- projektowanie wydarzenia telewizyjnego – kreowanie gali sportowej pod kątem telewizyjnym, biznesowym i widowiskowym, zrównoważenia emocji z poziomem sportowym;
- zapewnienie powtarzalności – widowni, jakości, poziomu walk, natężenia emocji, co ma z kolei kapitalne znaczenie dla sponsorów, ponieważ sport cechuje się dużą dozą nieprzewidywalności. Wiele innych wydarzeń sportowych może nie wypełnić pokładanych w nim nadziei, jeśli chodzi o emocje (np. mecz z wynikiem 0-0 bez sytuacji

bramkowych, walka bokserska spokojnie wygrana na punkty), natomiast w czasie gali MMA emocje są zapewnione.

Partnerami KSW są internetowe portale specjalistyczne o MMA, firmy techniczne wspomagające gale, studia filmowe realizujące zapowiedzi każdej gali i każdej walki, platformy sprzedające transmisje gali w systemie Pay-Per-View (PPV). Ważnymi partnerami, bez których nie byłoby KSW, są kluby wszechstylowej walki wręcz (Ankos Zapasy, Arrachion Olsztyn, Nastula Club, Berserkers Team) i profesjonalni menedżerowie zawodników zapewniający udział sportowców na odpowiednim poziomie. Jednak głównym partnerem strategicznym (już od drugiej edycji KSW) jest telewizja Polsat transmitująca część gal w otwartym kanale ogólnopolskim. Cyfrowy Polsat jest też najważniejszą platformą PPV (pay per view) dystrybucji gali. MMA jest silnie kojarzone właśnie z telewizją Polsat (Goll 2014).

Relacja KSW-klient opiera się na emocjach i fascynacji. Jest to wielopoziomowy system określany przez Osterwaldera i Pigneura „przynęta i haczyk” (Osterwalder i Pigneur 2010). Potencjalny klient KSW interesuje się sportem, ogląda mecze piłkarskie, siatkówkę oraz boks, albo lubi efektowne widowiska. W potencjalnym kliencie wzbudza się fascynacje, bądź to poziomem widowiska, bądź Mieszanymi Sztukami Walki jako sportem. Jak wynika z badań aż 82 procent respondentów wiedzących czym jest MMA ogląda gale KSW (Goll 2014). Najwięcej konsumentów KSW ma na rynku wtórnym, ale to rynek pierwotny zapewnia elitarność i prestiż przynależności do publiczności KSW na żywo. Wierni fani KSW kupują też gadzety i ubrania sygnowane logo federacji.

Do głównych pozycji po stronie kosztowej należą: utrzymanie zespołu KSW, gaże zawodników walczących na galach, produkcja i dystrybucja materiałów promocyjnych i marketingowych oraz organizacja i realizacja gal. Choć zarobki zawodników są w KSW objęte tajemnicą, szacuje się, że federacja płaci swoim największym gwiazdom od kilkudziesięciu do nawet kilkuset tysięcy złotych za walkę. Debiutant może liczyć na kilka tysięcy złotych. Gale różnią się od siebie nie tylko budżetem na walki, ale też kosztami organizacji widowiska. Średni koszt organizacji gali wraz z promocją to 2 miliony złotych.

KSW dostarczane (dystrybuowane) jest do klientów-odbiorców na kilku poziomach: od uczestnictwa w galach na żywo (ebilet.pl) poprzez PPV (pay per view) i telewizję (różne platformy i Polsat) po oglądanie gali online w KSW TV i kupowanie gadżetów

i ubrań w KSW Shop. Co ciekawe, to KSW właściwie wprowadziło PPV jako kanał dystrybucji w Polsce.

Struktura przychodów KSW opiera się w dużej mierze na wpływach z transmisji, (część gal w systemie PPV, część transmitowana przez Polsat Sport), sprzedaży biletów (komplet od wielu gal), ale także na sprzedaży licencji sponsorskich (sponsor płaci federacji za możliwość reklamowania się na galach KSW) oraz ubrań i gadżetów dla fanów. Chociaż federacja stara się nie ujawniać informacji o swoich finansach, szacuje się, że pierwsza gala sprzedawana w systemie PPV przy 80 tys. subskrypcji i 15 tys. sprzedanych biletów przyniosła zysk 2,4 mln zł (Czykile 2012).

## Podsumowanie

Nowym zjawiskiem na rynku sportu profesjonalnego są federacje Mieszanych Sztuk Walki charakteryzujące się silną marką własną, orientacją na odbiorcę masowego i dużą niezależnością. Przykładem federacji, która odniosła sukces na rynku polskim jest Federacja KSW. Analizując model biznesowy KSW według koncepcji Obłója (2002) oraz Osterwaldera i Pigneur (2010), można stwierdzić, iż twórcy KSW potrafili wykorzystać sprzyjające okoliczności (duża liczba zawodników) i specyfikę rynku (dualność rynku sportowego) do zbudowania sprawnego biznesu. Oferując wartości poszukiwane przez odbiorców sportu, zapewnili dogodne warunki dla działań sponsorów i reklamodawców. Działaniami marketingowymi, produkcją powtarzalnych wydarzeń telewizyjnych i zapewnieniem wsparcia kluczowych partnerów (kluby Mieszanych Sztuk walki i telewizja Polsat) stworzyli markę własną i zaoferowali produkt o cechach odpowiadających zarówno klientom indywidualnym, jak i instytucjonalnym. Upowszechnili także nowe sposoby dystrybucji (PPV i transmisje online).

Model biznesowy KSW jest przykładem wykorzystania trendów na rynku sportu profesjonalnego i rozrywkowego w celu stworzenia nowego produktu, dostosowanego do nowych warunków rynkowych.



## Bibliografia

- Brzóska J. (2009), Model biznesowy - współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem, *Organizacja i Zarządzanie*, Wyd. Politechniki Śląskiej Nr 2 (6), s. 5-21.
- Comiskey P., Bryant J., Zillmann D. (1983), Sports violence and the media [w:] Goldstein J. H. (red.) *Sports Violence*, Springer-Verlag Nowy Jork, s. 195-211.
- Czykiel R. (2012), *KSW triumfuje! Galę w pay-per-view kupiło... Sprawdź*, [dok. elektr.] <http://www.sportfan.pl/artukul/ksw-triumfuje-gale-w-pay-per-view-kupilo-sprawdz-37218> [odczyt: 15.09.2014].
- Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y. (2002), eBusiness Model Design, Classification and Measurements, *Thunderbird International Business Review*, 44(1), s. 5-23.
- Goll A. (2014), Kreowanie wizerunku mieszanych sztuk walki w mediach, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XV, zeszyt 4, część 1, s. 127-140.
- GUS (2001), *Mały Rocznik Statystyczny 2000*, Warszawa.
- GUS (2014), *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2013*, Warszawa.
- Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa, s. 96-99.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2002), *An e-Business Model Ontology for Modelling e-Business*, 15th Bled Electronic Commerce Conference e-Reality: Constructing the e-Economy Bled, Slovenia, June 17-19 [dok. elektr.] <http://www.hec.unil.ch/aosterwa/Documents/eBusinessModels/Publications/Bled02.htm> [odczyt: 15.09.2014].
- Shank M.D., [2002], *Sports Marketing. A Strategic Perspective*, Prentice Hall, New Jersey, s. 33-68.
- Sznajder A. (2007), Charakterystyka rynku sportu profesjonalnego, *Gospodarka Narodowa*, nr 10, s. 45-58.
- Timmers P. (1998), Business Models for Electronic Markets, *Electronic Markets*, vol. 8, no. 2, s. 2-4.
- <http://www.k-1.tv/about-k1/> - oficjalna strona internetowa Federacji K-1 [odczyt: 10.09.2014].
- <http://www.konfrontacja.com> - oficjalna strona internetowa Federacji KSW [odczyt: 10.09.2014].
- <http://www.ufc.com> - oficjalna strona internetowa UFC [odczyt: 10.09.2014].

### **The KSW Federation as an example of a successful business model**

The aim of the paper is to present the method used by the KSW Federation to create value and to make profits. Another objective of this article is to show the factors that made the organization successful in the sports industry.

The research includes literature studies, professional sport market analysis, and a critical analysis of management actions of the KSW Federation. The presentation of a selection of business models and the analysis of the federation activities in reference to these models form a core of this research.

The research concludes that the KSW Federation has defined the Mixed Martial Arts market in Poland as well as redefined the idea of a sport event as a spectacle. The case of KSW is a rare example of creating a highly effective product and a successful adaptation of global models of martial arts organization to local business and media conditions.

**Keywords:** business model, professional sport market, sports enterprise, Mixed Martial Arts, the KSW Federation



# Czynniki ryzyka w zarządzaniu wartością klubów sportowych

Igor Perechuda<sup>1</sup>

---

## Streszczenie:

Praca podejmuje próbę identyfikacji i opisanie ryzyk mających wpływ na zarządzanie wartością specyficznego przedsiębiorstwa, jakim jest klub sportowy. Źródłem rozważań jest odpowiednie zrozumienie pojęcia wartości w teoriach ekonomicznych. Następnie w nurcie teorii zarządzania wartością, przyjęte zostają odpowiednie założenia, co do źródeł kreowania tej wartości. Czynniki wartości są punktem wyjścia do poszukiwań czynników ryzyka skupiając się na ryzyku działalności gospodarczej – operacyjnej oraz na ryzyku finansowym. W pracy wykorzystano założenie, że klub sportowy jest podmiotem gospodarczym, w celu opisanie charakterystycznych ryzyk w nim występujących.

**Słowa kluczowe:** wartość, zarządzanie wartością, ryzyko gospodarcze, klub sportowy, zarządzanie sportem

## Wstęp

Obecnie kluby sportowe są przedsiębiorstwami działającymi na dynamicznie rozwijającym się oraz niejednorodnym rynku. Znaczenie sportu oraz klubów sportowych w gospodarce stale rośnie. Kluby sportowe łączą w sobie funkcje biznesowe i społeczne. Ten dualny charakter działalności wymaga nowoczesnych metod i narzędzi, takich jak odpowiednie strategie, efektywne zarządzanie wszystkimi elementami organizacji, a w tym zarządzanie finansami. Celem niniejszej pracy jest identyfikacja ryzyk działalności gospodarczej w nurcie teorii zarządzania wartością przedsiębiorstwa w obszarze klubów

---

<sup>1</sup> Igor Perechuda – Uniwersytet Jagielloński

sportowych. Obszar badawczy skupia się przede wszystkim na polskich klubach piłkarskich uczestniczących w najwyższej klasie rozgrywek. Zidentyfikowanie tych czynników ryzyka będzie początkiem do uzupełnienia wiedzy w zakresie zarządzania ryzykiem gospodarczym i finansowym w przestrzeni sportowej. Praca ma charakter eksploracyjny. W procesie naukowym wykorzystano badania literatury, analizę studiów zdarzeń oraz analizę studiów przypadków opartą na analizie finansowej. Źródłem rozważań jest odpowiednie zrozumienie pojęcia wartości w teoriach ekonomicznych (część pierwsza opracowania). Następnie w nurcie teorii zarządzania wartością przyjęte zostają adekwatne założenia, co do źródeł kreowania tej wartości (część druga). Czynniki wartości są punktem wyjścia do poszukiwań czynników ryzyka skupiając się na ryzyku operacyjnym oraz finansowym działalności (część trzecia).

## Wartość

U źródła zarządzania wartością przedsiębiorstwa pojawiają się filozoficzne rozważania nad wartością. Teorie ekonomiczne podejmują próby definiowania tego pojęcia. Badacze starają się odpowiadać na pytania, jak i dlaczego rzeczy mają taką, a nie inną wartość i to niezależnie od tego, czy jest to np. osoba, idea, przedmiot, starają się odpowiednio klasyfikować to pojęcie. Nowa Encyklopedia Powszechna PWN podaje, że: „Wartość filozoficzna jest bazową kategorią aksjologii, oznaczającą wszystko to, co cenne i godne pożądania, co stanowi cel ludzkich dążeń; wśród filozofów zwłaszcza etyków i estetyków, toczy się spór, czy wartość jest czymś, co przysługuje przedmiotom obiektywnie, czy subiektywnie; obiektywiści ujmują wartość jako cechę przysługującą przedmiotowi (zjawisku) niezależnie od jego subiektywnej oceny przez określony podmiot, z określonego punktu widzenia; subiektywiści ujmują wartość jako cechę zadawaną przedmiotowi przez podmiot, ujawniającą jedynie określone postawy emocjonalne i wolicjonalne wobec wartościowania” (PWN 1997).

Źródła rozważania nad wartością znajdujemy w starożytnych teoriach filozoficznych, a dokładnie w aksjologii (*aksios* = godny, cenny + *logos* = nauka, słowo), zwanej wówczas etyką. Aksjologia rozpatruje wartość w wąskim i szerokim zakresie. W wąskim znaczeniu zajmuje się szczegółowym rozpatrywaniem teorii wartości w różnych dyscyplinach naukowych i rodzajach wartości, jak np. w wartościach moralnych, religijnych, estetycznych, socjologicznych i ekonomicznych. W szerokim znaczeniu aksjologia bada istotę wartości,

tj. czym jest wartość, w jakim stopniu ma charakter obiektywny, subiektywny, w jaki sposób tworzy się wartość. Zajmuje się również klasyfikowaniem oraz budowaniem hierarchii wartości, ich relacjami z bytami, sposobami ich poznawania.

Etyka twierdzi, że wartością jest dobro moralne. Cechą etyki, wyróżniającą ją na tle innych dyscyplin jest to, że nie tylko analizuje fakty, ale wkracza poza sferę tego, „co jest”, argumentując za tym, „co być powinno”. W takim układzie etyka jest teorią wartości w kontekście pojęcia dobra i zła, zajmuje się ustalaniem hierarchii wartości i możliwości ich osiągnięcia przez człowieka.

Sokrates uznany za twórcę etyki za najważniejszą cnotę uważał wiedzę. „Prawdziwym dobrem jest cnota. Cnota jest jedna, bo każda cnota jest wiedzą. Zdobywając wiedzę, osiągamy dobro, a z nim pożytek i szczęście” (Tatarkiewicz 1997). Sokrates stworzył życiową wskazówkę: dążenie do zdobywania wiedzy i przekazywanie jej innym jest najwyższą wartością i najbardziej etycznym działaniem człowieka. Najważniejszym zadaniem człowieka jest zjednoczenie rozumu z cnotą i ze szczęściem.

Uczeń Sokratesa Ksenofont wprowadził termin *oikonomikos* (oikos – dom, majątek, mienie, *nomos* – prawo, reguła, zwyczaj), czyli ekonomika (nauka o gospodarowaniu). W swoich dziełach rozważał kwestie zachowań gospodarczych człowieka. Zauważał znaczenie pracy na roli, kwestie gospodarowania niewolnikami, zajmował się pojęciem samowystarczalności kraju pod kątem żywności. U Ksenofonta pojawiło się rozróżnienie wartości dobra na wartość użytkową oraz wartość wymienną. Doprowadziło to do rozwinięcia funkcji pieniądza w gospodarce wymiennej jako źródła zamożności.

Inny uczeń Sokratesa stał się autorem kompletnej i usystematyzowanej skali wartości. Platon zajmował się teorią cnót, mającą znaczenie dla życia społecznego. W teorii tej wyodrębnił trzy części duszy i każdej przypisał określony rodzaj cnoty: cnotą duszy rozumnej jest mądrość (roztropność) i jej osiąganie oraz podporządkowanie się niższych części rozumowi; duszy popędliwej – męstwo, a duszy pożądlivej – panowanie nad sobą, czyli wstrzemięźliwość (umiarkowanie). Te trzy cnoty podporządkowane były czwartej – sprawiedliwości, która pojawia się wtedy, gdy każda z części duszy we właściwy sposób kieruje się przynależną jej cnotą. Jest to teoria czterech cnót, zwanych niekiedy kardynalnymi. W swoich rozważaniach Platon wyżej cenił idee i dobra idealne niż dobra realne, które rozumiał jako środek do uzyskania dóbr idealnych i cnoty sprawiedliwości (Reale 2008).

Arystoteles w przeciwieństwie do Platona nie koncentrował się na idei dobra, a raczej na empirycznych czynach i zachowaniach człowieka oraz jego dążeniach do doskonałości. Zakładał, że cnoty należy poszukiwać w empirii. Rozbudowując naukę o gospodarowaniu, rozwinął znaczenie pieniądza, jednocześnie podkreślał znaczenie cnoty sprawiedliwości, która zawiera w sobie wszystkie pozostałe rodzaje cnót. Wprowadził podział sprawiedliwości na rozdzielczą oraz wyrównawczą. Ta pierwsza dotyczy dóbr i ich wymiarów według zasad proporcji geometrycznej i uwzględnia różnice między osobami. Druga jest wymienna – postępująca wedle zasad proporcji i bez uwzględnienia osób. Arystoteles wyróżniał trzy części składowe nauki o gospodarowaniu: *oikonomikos* jako nauka o gospodarowaniu, ale wzbogacona o zdolności zarobkowania z dodatkowych źródeł, czyli inaczej nauka o bogaceniu się, *chrematystyka*, czyli sztuka wymiany pieniądza i jego gromadzenia oraz nauka o pieniądzu. Porównywał za Ksenofontem wartość użytkową różnych dóbr za pomocą pieniądza. W rozważaniach o pieniądzu pokazywał, że jest on elementem umowy społecznej, będącej skutkiem wymiany towarowej. Wartość i cenę dóbr rozpatrywał przede wszystkim z punktu widzenia użyteczności. Poruszał również kwestię kosztów pracy. Według Arystotelesa transakcja handlowa opiera się na wymianie nadwyżek dóbr w takim wymiarze, aby kwestie użyteczności oraz kosztów pracy zostały wyrównane.

Przy rozwoju teorii wartości należy wspomnieć o pojęciu racjonalności i jego interpretacji przez Maxa Webera. Rozróżnił on racjonalność wartości oraz racjonalność celu. Determinując cele robi się to z uwzględnieniem ich wartości. Na potrzeby ekonomii racjonalność przyjmuje się jako działania w kierunku osiągnięcia określonych celów. Idąc tym tokiem myślenia powstają pytania: jak rozpatrywać cele gospodarowania oraz jaką nadawać im wartość. Następnie, czy i jakimi metodami można oceniać efekty gospodarowania, czyli ich wartość (Dudycz 2005).

Z powyższych rozważań nad wartością daje się zauważyć, że jednym z czynników ją tworzących w przypadku dóbr jest praca. W klasycznych teoriach ekonomicznych wymieniano trzy czynniki produkcji: praca, kapitał i ziemia. Jednak niektórzy ekonomiści, jak J. Locke, zwracali uwagę, że kapitał jest czynnikiem wtórnym wobec pracy i ziemi, bo musiał kiedyś powstać w wyniku ich wykorzystania.

Wartość była przedmiotem rozważań filozofów oraz ekonomistów i to właśnie w duchu tej koncepcji zaczęto zastanawiać się nad efektywnością działań gospodarczych. Wartość była

na początku rozważań nad efektywnością w ujęciu historycznym, ale stała się i celem oraz jedną z metod zarządzania. Szukając powodów zaistnienia takiego procesu można wrócić do koncepcji racjonalności M. Webera mówiącej, że ustalamy cele działania, uwzględniając ich wartości. Z kolei wartość w rozumieniu prekursorów klasycznej ekonomii może być rozumiana jako zaspokajanie potrzeby danego podmiotu, a to jest już bliskie zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa w celu zaspokajania potrzeb interesariuszy.

W niniejszej pracy pojęcie wartości firmy jest analizowane przez pryzmat definicji przyjętej przez Polską Federację Stowarzyszeń Rzeczoznawców Majątkowych jako wartość wewnętrzna – „wyrażona w pieniądzu lub odpowiednim ekwiwalencie cena przedmiotu wyceny, która nie jest oszacowana w związku z konkretną transakcją, nie bierze pod uwagę, kim jest zleceniodawca i odbiorca wyceny, a opiera się na wszystkich informacjach na temat przedmiotu wyceny oraz czynnikach zewnętrznych mających wpływ na jego obecną i przyszłą sytuację ekonomiczno-finansową” (Polska Federacja Stowarzyszeń Rzeczoznawców Majątkowych 2014). Rozumienie wartości w przypadku klubów sportowych musi być odpowiednio dostosowane z uwagi na to, że wartość będzie się sprowadzała do wiązki korzyści, którą będą otrzymywać interesariusze, w tym właściciele. Same kluby mogą wykazywać wartość ujemną, ale korzyści otrzymywane przez interesariuszy tych jednostek wykraczają poza generowane wyniki finansowe przez klub. Interesariusze mogą zaspokajać swoje potrzeby hobbystyczne, mogą promować wizerunek swoich marek za pomocą klubu, realizować funkcje biznesu odpowiedzialnego społecznie (Perechuda 2012) poprzez klub oraz czerpać inne korzyści, które nie przekładają się bezpośrednio na efekty ekonomiczno-finansowe.

## Zarządzanie wartością

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa lub zarządzanie przez wartość (z ang. value based management – VBM) jest uznawane za koncepcję dobrze oddającą potrzebę określenia celów działania przedsiębiorstw, a także sprzyjającą integracji celów menedżerów i właścicieli przedsiębiorstw. Wskazuje ona na potrzebę maksymalizowania wartości dla wszystkich grup interesariuszy (Rappaport 1998), przez co uznawana jest za uniwersalną. Podejście zarządzania przez wartość jest metodą zarządzania, w której ogólne cele spółki, cele operacyjne, procesy analityczne i procesy zarządzania kierowane są na maksymalizację

wartości spółki poprzez intensyfikację procesów decyzyjnych na głównych czynnikach kształtujących wartość. Koncepcja ta stała się punktem łączącym strategiczne zarządzanie z wynikami finansowymi firmy (Copeland, Koller, Murrin 1997). Zakłada ona podejmowanie takich decyzji strategicznych, operacyjnych, finansowych i inwestycyjnych firmy, które pomogą w osiągnięciu głównego celu, czyli kreowaniu i zwiększaniu jej wartości. Kształtowanie wartości jest jedną ze strategii prowadzenia przedsiębiorstw. W teorii tej jedną z głównych grup interesariuszy są właściciele, jednak aby zapewnić wzrost wartości firmy konieczne jest również zaspokojenie potrzeb innych grup interesu, co staje się niezwykle ważne szczególnie w tak specyficznym przypadku przedsiębiorstwa, jakim jest klub sportowy.

Zarządzanie wartością, będąc jedną z form zarządzania strategicznego, składa się z kilku procesów zarządzania (Copeland, Koller, Murrin 1997):

1. wypracowywanie strategii,
2. wyznaczanie celów,
3. ustalenie i przyjęcie planów działań oraz zapewnienie odpowiednich zasobów na ich realizację,
4. przygotowanie systemów kontroli i wsparcia realizacji planów działań.

W każdym z wymienionych procesów pojawiają się czynniki kreujące wartość firmy, a wraz z nimi pojawiają się zagrożenie i ryzyka, które mogą zakłócić budowanie wartości przedsiębiorstwa.

W badaniach nad wartością firmy podkreśla się, że przedsiębiorstwo, aby funkcjonować, musi ciągle się rozwijać, czyli podejmować takie działania, żeby zapewnić przyrost tych zasobów, które zapewnią przyrost wartości. Rozwój przedsiębiorstwa w większości przypadków nie jest tożsamy z większym udziałem w rynku (przynajmniej nie w sposób bezpośredni). Wzrost ma charakter specyficzny, ponieważ zależy od historii działalności, obszaru działania, innowacji (Stachowicz 2004). Te zależności są również wspólne dla firm takich jak kluby sportowe. Co więcej właśnie na ich przykładzie bardzo dobrze widać jak specyficzny może być charakter działalności, który będzie określał kryteria rozwoju. Jeżeli utożsamimy rozwój ze wzrostem wartości, możemy dojść do wniosku, że rozwój powinien prowadzić do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa.

Kluby sportowe posiadają również szeroki zakres interesariuszy i podmiotów współzależnych. Wiele z tych podmiotów staje się czynnikami kreującymi wartość klubu,

ale jednocześnie jest beneficjentami wzrostu tej wartości. Zrozumienie charakteru składowych wartości klubów sportowych wymaga wyjścia od charakterystyki tych podmiotów gospodarczych. Jakie są różnice pomiędzy klubami a niesportowymi przedsiębiorstwami? Różnice te widać przede wszystkim w strukturze i cechach produktu sportowego oraz w zasobach, z jakich powstał. Suma cech produktu tworzy markę. Marka z kolei jest odbierana przez klientów. W tym momencie ponownie widać, że nie tylko produkt jest specyficzny i niejednorodny, ale również grupy klientów produktów sportowych są niejednorodne. W każdym etapie i elemencie wymienionych powyżej tworzona jest wartość. Niestety nie zawsze ta wartość może zostać w łatwy sposób przeliczona na ilość pieniędzy. Dzieje się tak dlatego, że nie wszyscy odbiorcy produktu sportowego za niego płacą. Ponadto wraz z powstaniem atrakcyjnej marki sportowej wartość klubu staje się coraz bardziej oderwana od jego płatnych produktów (Perechuda 2012). Podsumowując, można wymienić kilka specyficznych cech biznesu sportowego:

1. nieprzewidywalność wyników sportowych,
2. cechy klienta indywidualnego (kibica),
3. kondycja fizyczna zawodników,
4. duży udział czynników niematerialnych w tworzeniu wartości klubu.

Specyficzne cechy biznesu sportowego przekładają się bezpośrednio na czynniki kreujące jego wartość. Rozwój koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa w ciągu ostatnich dwudziestu lat spowodował wzrost znaczenia niematerialnych źródeł wartości, takich jak kapitał intelektualny wraz z próbami określania jego wpływu na wartość przedsiębiorstw. Ponadto uznano społeczne cele działalności przedsiębiorstwa na równi z ekonomicznymi oraz uznano postulaty o zrównoważonym rozwoju (Panfil, Szablewski 2011). Kierunek, w jakim poszły zmiany zarządzania wartością, pozwala na zastosowanie tej metody w kontekście klubów sportowych, gdzie działalność klubów realizuje cele społeczne oraz zaspokaja potrzeby takich interesariuszy, jak jednostki samorządu terytorialnego. Ponadto ich funkcjonowanie jest ściśle związane z przestrzenią czynników niematerialnych. Nie chodzi tutaj tylko o tworzenie wartości dla klientów indywidualnych oraz innych interesariuszy. Ale również o formy i źródła tej wartości tworzone przez klub, które można upatrywać zarówno w zasobach niematerialnych, jak i w przestrzeni zdarzeń gospodarczych

i społecznych wewnątrz tych podmiotów, jak i na zewnątrz. Wśród wymienianych czynników kreowania wartości w klubach sportowych wyróżniane są (Perechuda 2012):

1. wyniki sportowe – determinują przychody klubu z tytułu zajęcia odpowiedniego miejsca w rozgrywkach, czego skutkiem pośrednim jest wzrost lub spadek zainteresowania sponsorów;
2. transfery zawodników – czynnik szczególnie istotny w dyscyplinie, jaką jest piłka nożna. Bezpośrednio generuje poziom przychodów lub kosztów (w związku ze sprzedażą lub kupnem zawodnika) oraz jest znaczącą pozycją bilansową, wykazywaną w sprawozdaniu finansowym;
3. struktura organizacyjna klubu sportowego – sposób zorganizowania działalności klubu może być pośrednim skutkiem struktury finansowania jego działalności, natomiast ostatecznie będzie mieć duży wpływ na zarządzanie tym podmiotem;
4. aktywa trwałe, w tym karty zawodników, jako wartości niematerialne i prawne – (zgodnie z punktem drugim) są jednymi z kluczowych aktywów klubu;
5. pensje zawodników – czynnik najbardziej kosztotwórczy w dyscyplinie piłka nożna. Złe zarządzanie kontraktami zawodników, w szczególności ich długością oraz wysokością, może powodować problemy z terminowym regulowaniem zobowiązań przez kluby.

Zarządzając klubem, jesteśmy narażeni na szereg zdarzeń, które mogą zakłócić realizację celu naszej działalności. Te zdarzenia są zrealizowanym ryzykiem o wpływie negatywnym na naszą działalność. Definicja ryzyka (Knight 1921) mówi, iż ryzyko jest to mierzalna część niepewności. Inaczej ryzyko to możliwość nieosiągnięcia celu. W przypadku ryzyka in minus osiąga się mniej niż zostało przyjęte w założeniach. Odwrotnie jest w przypadku ryzyka in plus, gdzie osiąga się więcej niż było zakładane. Czynniki ryzyka rozpatrywane w niniejszej pracy dotyczą ryzyk, których zrealizowanie spowodowałoby nieosiągnięcie celów -in minus. W pracy zakres rozpatrywanych zjawisk jest również zawężony do analizy ryzyk dotyczących klubów sportowych na poziomie operacyjnym i finansowym. Ryzyko finansowe należy tutaj rozumieć w zakresie zarządzania finansowaniem działalności klubu, którego efektem mogą być decyzje kształtujące strukturę kapitałową firmy. Związane jest to z efektywnością zasilania kapitałami własnymi od właścicieli oraz efektywnością zarządzania zobowiązaniami. Brak zdolności regulowania zobowiązań może skutkować utratą



majątku, środków trwałych, a w końcu doprowadzić do upadłości klubu (ryzyko płynności). Z przykładami realizacji ryzyka utraty płynności w piłkarskich klubach mamy do czynienia w każdym sezonie, co pokazuje, że zarządzanie tym ryzykiem jest bardzo trudne w przypadku tych podmiotów.

## Czynniki ryzyka w klubach sportowych

Jednym z kluczowych aktywów w piłkarskim klubie sportowym są zawodnicy. Piłkarze są istotni, ponieważ gdy klub nie ma nieruchomości o znacznej wartości, to właśnie sportowcy stanowią jego największą wartość. Przykładem może być udział wartości kart zawodników w ogólnej sumie bilansowej klubu Ruch Chorzów S.A., który jest notowany na giełdzie NewConnect. Udział ten w roku 2010 wynosił 15,16%, natomiast w roku 2009 - 37,85%. Zmiana udziału pomiędzy wymienionymi latami wynikała z tego, że klub dokonał sprzedaży pewnej części zawodników, co powiększyło jego przychody<sup>1</sup>. Niestety wydając ogromne kwoty na zawodnika, ponosimy znacznie większe ryzyko niż przedsiębiorstwo niesportowe kupujące aktywa trwałe. Ryzyko to związane jest ze zdrowiem i formą fizyczną zawodnika, której towarzyszy niepewność i nie da się jej wycenić z prawdopodobieństwem bliskim 1. Kupując jednak zawodnika, firma kupuje również jego wizerunek, którego wartość wydaje się być bardziej stabilna niż jego forma fizyczna. Doskonałym przykładem jest brazylijski piłkarz Kaka zakupiony przez Real Madryt. Przed zakupem szacowano, że niezależnie w jakiej będzie formie fizycznej, jego transfer się zwróci na bazie sprzedaży jego wizerunku. Podane przykłady pokazują, z jakimi sytuacjami i zdarzeniami biznesowymi spotykają się zarządzający klubami sportowymi.

W branży sportowej szczególnie w najwyższych klasach rozgrywek mamy do czynienia z szeregiem specyficznych czynników ryzyka dotyczących kluby sportowe. Poniżej przedstawiono i opisano ich rodzaje.

1. Różnorodność dyscyplin sportowych. Każda dyscyplina będzie narażona na inne ryzyka związane z jej uprawianiem, z pozyskiwaniem finansowania, ze sprzedażą usług i produktów dla klientów indywidualnych. Powoduje to trudności w standaryzowaniu

---

<sup>1</sup> obliczenia własne na podstawie Ruch Chorzów SA (2011).

metod zarządzania ryzykiem, a co za tym idzie bezpośrednio, przekłada się na zarządzanie całym klubem sportowym.

2. Sezonowość. Czynniki ten może być uzasadniany wieloma przykładami. Jednym z nich jest moda panująca na daną dyscyplinę sportową w danym czasie. Może ona wynikać z rozgrywanych w tym czasie turniejów mistrzowskich, osiągnięcia dobrych wyników w rozgrywkach międzynarodowych przez reprezentacje narodowe. Wzrost popularności danej dyscypliny powoduje wzrost zainteresowania podmiotów skłonnych do finansowania klubów, zawodników, imprez sportowych.
3. Osiągnięcie odpowiednich wyników sportowych. O ile w przedsiębiorstwach niesportowych można planować długoterminowe przychody z tytułu sprzedaży produktów i usług, a co za tym idzie planować strukturę majątkową firm, to kluby sportowe są w tym wypadku obarczone dodatkowym ryzykiem, jakim jest nieosiągnięcie zakładanych wyników sportowych. Zrealizowanie się tego ryzyka może skutkować poważnymi perturbacjami związanymi z funkcjonowaniem klubu, a nawet może postawić go w stan upadłości. Przykładem mogą posłużyć piłkarskie kluby sportowe w Polsce z najwyższej klasy rozgrywek. Zajęcie miejsca w górnej części tabeli pozwala na uczestniczenie w rozgrywkach europejskich. Skutkuje to znacznymi przychodami za sam udział w meczach eliminacyjnych, a co dopiero awans do fazy grupowej takich rozgrywek. Z drugiej strony klub trafiający do strefy spadkowej tabeli może spodziewać się odejścia nie tylko sponsorów, ale również najlepszych zawodników.
4. Wycofanie się sponsorów. Sponsorzy chętnie pojawiają się, gdy klub osiąga dobre wyniki, często występuje w mediach. Jednak w momencie kłopotów mogą bardzo szybko wycofać się z finansowania jego działalności. Jeżeli umowy sponsorskie są zawierane z sezonu na sezon, trudno jest planować działania długoterminowe.
5. Brak stabilności osiągniętych przychodów. Przychody są uwarunkowane od popularności dyscypliny w danym czasie, poziomu rozgrywek, poziomu samej drużyny i osiągniętych przez nią wyników. W związku z powyższymi czynnikami niełatwo jest budować długoterminowe plany finansowe firmy sportowej, jaką jest klub sportowy.

6. Nagła utrata wartości zawodnika. Działalność klubu obarczona jest ryzykiem związanym ze zmianą wartości zawodnika. Zawodnik jest majątkiem klubu. Zmiana jego wartości może spowodować znaczące zmiany w strukturze bilansowej firmy. W tabeli 5.1 przedstawiono udział wartości niematerialnych i prawnych w wybranych klubach piłkarskich. Karta zawodnika w ujęciu rachunkowym jest rozpatrywana jako wartość niematerialna i prawna, co powoduje, że ta pozycja w piłkarskich klubach sportowych jest znacząca (w wybranych przypadkach udział ten średnio wynosi ok. 26%). Na wartość zawodnika oddziałuje szereg czynników, takich jak na przykład wizerunek w mediach, umiejętności, doświadczenie, stan psychofizyczny. Czynniki te poza umiejętnościami i doświadczeniem mogą bardzo szybko ulegać zmianie, co z kolei oddziałuje na jego wartość, a to przekłada się bezpośrednio na wartość całego klubu.
7. Odpowiedzialność za zachowania kibiców. Kluby ponoszą odpowiedzialność finansową za zachowania swoich fanów w trakcie imprez sportowych. Powoduje to, że często są obarczane karą finansowymi za chuligańskie zachowania, co przekłada się na wynik finansowy.
8. Utrata wartości wizerunku klubu sportowego. Na wartość klubu sportowego oddziałuje szereg zdarzeń i czynników niematerialnych, które są trudno kontrolowalne, a klub ponosi efekty ich działania. Mogą to być zachowania kibiców, zachowania kadry trenerskiej i zawodników.
9. Płynność finansowa. Utrata płynności wiąże się z brakiem terminowego regulowania zobowiązań. Kluby piłkarskie w Polsce zmagają się z tym problemem co sezon. W tabeli 5.1 przedstawiono udział kapitałów własnych w sumie bilansowej wybranych klubów piłkarskich z roku 2010. W kilku wypadkach wskaźnik ten pokazuje wartości ujemne. Dzieje się tak, ponieważ kluby wykazują ujemne kapitały własne. Oznacza to, że mimo otrzymywania z roku na rok dodatkowego finansowania od właścicieli, straty finansowe generowane w przeszłości, ale i obecnie, są tak duże, że kluby muszą cały czas bronić się przed upadłością i poszukiwać dodatkowego finansowania.
10. Polityka lokalna. Ryzyko to związane jest ze zmianami dotyczącymi polityki jednostek samorządu terytorialnego, którym zdarza się w przypadku polskich klubów piłkarskich występować w roli podmiotu finansującego, a przez to również w postaci właściciela

tychże podmiotów. Jednak gdyby doszło do zmiany polityki i jednostki samorządu terytorialnego zdecydowały się na przekierowanie swoich środków na inne cele, wiele klubów piłkarskich utraciłoby bieżące finansowanie, co doprowadziłoby do utraty płynności.

**Tabela 5.1. Analiza danych ze sprawozdań finansowych wybranych klubów piłkarskich w Polsce za rok 2010**

Klub piłkarski	Udział wartości niematerialnych i prawnych w aktywach ogółem	Udział kapitałów własnych w pasywach ogółem
Ruch Chorzów	21,45%	-63,59%
Lech Poznań	32,34%	51,76%
Legia Warszawa	14,10%	-413,66%
Śląsk Wrocław	37,97%	41,92%
Wisła Kraków	24,29%	-325,29%
<b>Średni udział</b>	<b>26,03%</b>	<b>-141,77%</b>

Źródło: opracowanie własne na bazie sprawozdań finansowych: Lech Poznań S.A. (2011), Legia Warszawa S.A. (2011), Śląsk Wrocław S.A. (2011), Wisła Kraków S.A. (2011).

## Zakończenie

Praca pozwoliła na identyfikację specyficznych czynników ryzyka działalności gospodarczej i ryzyka finansowego wpływających na zarządzanie wartością przedsiębiorstwa. Identyfikacja wynikała z kluczowych czynników kreujących wartość klubów. Z kolei, aby móc mówić o zarządzaniu wartością, potrzebne było przyjęcie odpowiedniego jego rozumienia w nurcie teorii ekonomicznych. Z uwagi na objętość pracy badania w niej przedstawione mogą stanowić jedynie przyczynek do dalszych rozważań nad ryzykiem działalności klubów sportowych, a szczególnie nad tym, jak to ryzyko mierzyć oraz gdzie szukać metod, które pozwoliłyby na miarodajne nim zarządzanie.

## Bibliografia

- Copeland T., Koller T., Murrin J. (1997) *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG Press, Warszawa.
- Dudycz T. (2005), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

- Knight F. H. (1921) *Risk, Uncertainty and Profit*, Schaffner & Marx, Boston [dok. elektr.] <http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html> [odczyt: 16.09.2014].
- Lech Poznań S.A. (2011), *Sprawozdanie finansowe za 2010 rok*, 10.06.2011, Monitor Polski B.
- Legia Warszawa S.A. (2011), *Sprawozdanie finansowe za 2010 rok*, 10.06.2011, Monitor Polski B.
- Panfil M., Szablewski A. (2011), *Wycena przedsiębiorstwa od teorii do praktyki*, Poltext, Warszawa.
- Perechuda I. (2012), *Identyfikacja czynników wpływających na wartość klubu sportowego jako przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza PWSZ w Nysie, Nysa.
- Polska Federacja Stowarzyszeń Rzecznawców Majątkowych (2014), *Krajowy Standard Wyceny Specjalistyczny 2014. Ogólne zasady wyceny przedsiębiorstw*.
- PWN (1997), *Nowa Encyklopedia Powszechna PWN*, t.6, WN PWN, Warszawa.
- Rappaport A. (1998), *Creating Shareholder Value: A guide for managers and investors*, The Free Press, New York.
- Reale G. (2008), *Historia filozofii starożytnej*, KUL, Lublin.
- Ruch Chorzów SA (2011), *Raport roczny za 2010 rok*, 10.06.2011, [dok. elektr.] [www.ruchchorzow.com.pl](http://www.ruchchorzow.com.pl) [odczyt:16.09.2014].
- Stachowicz-Stanusch A. (2004), *Zarządzanie poprzez wartości*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Śląsk Wrocław S.A. (2011), *Sprawozdanie finansowe za 2010 rok*, 10.06.2011, Monitor Polski B.
- Tatarkiewicz Wł. (1997), *Historia filozofii, t. 1-3*, WN PWN, Warszawa.
- Wisła Kraków S.A. (2011), *Sprawozdanie finansowe za 2010 rok*, 10.06.2011, Monitor Polski B.

### **Risk factors in value based management of a sports club**

The objective of this paper is to identify and describe the risk factors of a sports club value management. Good understanding of the concept of value according to the economic theories is essential for resolving the problem. Subsequently, according to the theory of value management assumptions concerning the sources of the value creation can be made. Value factors are essential for the exploration of risk factors, operational risk and financial risk in particular. The idea of a sports club as an economic entity is fundamental for this research.

**Keywords:** value, value management, economic risk, sports club, sports management

# Fundraising w polskim sporcie – zarys problemu

Paulina Piotrowska<sup>1</sup>

---

## Streszczenie:

Działalność statutowa organizacji społecznych wymaga finansowania z różnych źródeł. Jedną z form jest fundraising, czyli planowe, etyczne i skuteczne pozyskiwanie środków przede wszystkim finansowych mających służyć dobru wspólnemu. To gromadzenie dobrowolnych, bezinteresownych wpłat ze strony osób lub instytucji popierających określone przesłanie, ideę bądź cel. Fundraising to również budowanie przez organizację społeczną wieloletnich, stabilnych relacji z otoczeniem. Praca przedstawia istotę fundraisingu w sporcie w warunkach polskich, zadania fundraisera i metody pozyskiwania wsparcia. Jako studium przypadku wykorzystania tej metody we wsparciu organizacji sportowych w Polsce przedstawiono platformę internetową [wspieramykluby.pl](http://wspieramykluby.pl).

**Słowa kluczowe:** fundraising, organizacje pozarządowe, sport, metody pozyskiwania funduszy, [wspieramyklub.pl](http://wspieramyklub.pl)

## Wprowadzenie

Istotnym problemem, z jakim polskie organizacje pozarządowe muszą się zmierzyć, jest brak wiedzy oraz umiejętności z zakresu pozyskiwania funduszy. Problem ten w sposób szczególny dotyka stowarzyszeń oraz małych lokalnych fundacji i stowarzyszeń. W konsekwencji wiele cennych inicjatyw nie jest podejmowanych czy rozwijanych tylko dlatego, że nie udaje się zgromadzić potrzebnych na ich realizację funduszy (Głazewska, Schimanek i Tokarz 2005). Wyniki badań Kłos/Jawor wskazują, że aż dla 77,3% organizacji jest to największa przeszkoda w pracy (Gumkowska, Herbst i Niecikowska 2004). Kolejnym

---

<sup>1</sup> Paulina Piotrowska – Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie

problemem jest brak osób gotowych bezinteresownie angażować się w działania społeczne. Biurokracja administracji publicznej oraz procedury związane z udziałem w konkursach grantowych czy korzystanie z funduszy Unii Europejskiej to kolejne przeszkody wskazane przez fundacje i stowarzyszenia (Hernik 2011). Dane te świadczą o tym, że polskim organizacjom wciąż brakuje umiejętności pozyskiwania środków na swoje działania. Aż 66% organizacji przyznaje, że potrzebuje szkoleń z tego zakresu (Głażewska, Schimanek i Tokarz, 2005). Odpowiedzią na te problemy może być właśnie fundraising. Łączą się z nim nierozzerwalnie kwestie planowania, metod postępowania i etyki (Grzegorzczak 2011).

Celem pracy jest przedstawienie kluczowych pojęć i zasad pozyskiwania funduszy, a więc fundraisingu, przez organizacje społeczne. W pierwszej części opracowania w skrócie przybliżona została istota działań fundraisingowych, zadania fundraisera oraz możliwe formy wsparcia finansowego oferowane przez firmy oraz osoby indywidualne. W końcowej części pracy zaprezentowane zostało natomiast studium przypadku platformy internetowej [wspieramyklub.pl](http://wspieramyklub.pl) jako przykład dobrej praktyki fundraisingu w sporcie polskim.

## Istota fundraisingu w warunkach polskich

Termin fundraising pochodzi z języka angielskiego i oznacza zbieranie funduszy. Istotą fundraisingu jest budowanie wieloletnich, stabilnych relacji z otoczeniem, członkami organizacji, sponsorami oraz jej darczyńcami (Grzegorzczak 2011). Rozumiany jest jako proces zdobywania funduszy lub darowizn rzeczowych na cele dobroczynne zgodnie z celami statutowymi danej organizacji pozarządowej poprzez proszenie o wsparcie osób indywidualnych, fundacji, firm czy instytucji pozarządowych (Langer-Gniłka 2014).

Centrum fundraisingu są Stany Zjednoczone. Tam, podobnie jak w Europie Zachodniej, niemalże każda organizacja czy firma ma w swoich zastępach fundraisera, bez którego trudno byłoby jej funkcjonować (Gałaszewska, Schimanek i Tokarz 2005). Trendy fundraisingowe z USA i Europy Zachodniej dotarły również do Polski. Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu (PSF) powstało 28 stycznia 2006 roku. Do głównych celów PSF należą integracja i reprezentowanie środowiska polskich fundraiserów w kraju i za granicą, ustanawianie i propagowanie najwyższych standardów etycznych w działalności fundraisingowej oraz – co najważniejsze - edukacja w zakresie fundraisingu (Kawałko 2008).

Działania fundraisingowe w ujęciu procesowym muszą być planowane w długiej perspektywie. Osiągnięcie satysfakcjonującego efektu za 2-3 lata wymaga podjęcia kroków, które z pozoru wydają się nieistotne już w dniu planowania. Z drugiej zaś strony nie można realizować tylko tych działań, które przyniosą efekt za kilka lat, gdyż organizacja może tych efektów nie doczekać (Langer-Gniłka 2014). Jak we wszystkim, również w fundraisingu potrzebna jest równowaga i takie planowanie działań, ażeby zdywersyfikować sposoby pozyskiwanie środków – dzieląc działania na te, które są długofalowe i wymagają zbudowania trwałych relacji z darczyńcami, a tym samym zapewniają stabilność organizacji oraz na te, które przynoszą szybki efekt i nowych darczyńców (Langer-Gniłka 2014). Najlepszym rozwiązaniem dla organizacji jest znalezienie takiej grupy darczyńców, która będzie wspierać ją regularnie, w zależności od jej potrzeb oraz w określonych sytuacjach. Na takiej grupie darczyńców można stabilizować finanse organizacji i na tej podstawie planować oraz realizować działania. Planowanie strategiczne odgrywa ważną rolę w fundraisingu (Kenneth i Strmiska 2006). Są organizacje, które w imię niezależności nie przyjmują z zasady pieniędzy od sponsorów biznesowych, są też takie, które unikają zbierania małych kwot od wielu darczyńców, jedynie korzystają z wielkich dotacji rządowych czy Unii Europejskiej. Jedną ze strategicznych zasad finansowania organizacji to oparcie jej finansowania na czterech filarach: dotacje sponsorów, darczyńcy indywidualni, własna działalność statutowa lub gospodarcza oraz granty (Kawałko 2008). Inną zasadą fundraisingu strategicznego jest orientacja oparta na głębokich relacjach z darczyńcami, a nie wyłącznie na potrzebach organizacji (Gumkowska, Herbst, Niecikowska, Wygnański 2004).

### **Fundraiser – pośrednik dobra**

Niemalże każda organizacja pozarządowa czy fundacja potrzebuje wsparcia społeczeństwa, sponsorów, filantropów. Nie zawsze jednak udaje się łatwo uzyskać potrzebne wsparcie i zebrać odpowiednią ilość pieniędzy na swoją działalność. Takim organizacjom pomagają fundraiserzy potrafiący skutecznie przekonywać innych o konieczności przekazania datków na szczytne cele (Gałaszewska, Schimanek i Tokarz 2005).

Obecnie fundraiser to pełnoprawny zawód, posiadający własną etykę i zasady postępowania. Osoba na tym stanowisku powinna znać dobrze rynek, jego charakter, strategię marketingową wielu firm oraz przedsiębiorstw, by móc profesjonalnie przygotować ofertę



do przedstawienia przedsiębiorcom. Istotą pracy fundraisierów jest świadomość, iż pozyskane przez nich środki są przeznaczone na jasno zdefiniowany, społecznie istotny i akceptowalny cel (Nawrot 2011).

Praca fundraisiera sprowadza się do dwóch zadań: prosić i dziękować. Profesjonalizm fundraisiera przejawia się w tym, że wie kogo prosić, o co prosić, kiedy prosić, w jaki sposób prosić i na jaki cel prosić (Kawałko 2008). Niejednokrotnie do zadań osoby na tym stanowisku należy kreowanie i koordynacja kampanii pozyskiwania funduszy oraz nowych darczyńców z wykorzystaniem różnych kanałów komunikacji. W tym celu ważna jest dobrze rozwinięta współpraca z mediami i pozyskiwanie darmowych reklam w ramach prowadzonych kampanii. Obowiązkiem fundraisera jest oczywiście dokonanie analizy wyników kampanii i na tej podstawie planowanie następnych (Gałaszewska, Schimanek, i Tokarz 2005). Do zadań fundraisera nie należy jednak tylko zdobywanie funduszy. Ważnym aspektem jego pracy jest także przedstawienie darczyńcy raportu zawierającego informacje, w jaki sposób wykorzystane zostały jego pieniądze i czy zostały one wydane zgodnie z przeznaczeniem (Tokarz 2005).

### **Metody i techniki fundraisingowe**

Organizacje pozarządowe z natury rzeczy nieustannie szukają wsparcia finansowego dla prowadzonej przez siebie działalności. Pochodzić ono może od członków organizacji, instytucji publicznych, zewnętrznych darczyńców indywidualnych i firm oraz od innych organizacji krajowych czy zagranicznych. Na tej różnorodności źródeł finansowania organizacje starają się budować swoją stabilność finansową (Mazur-Łukasiak 2011, s. 13-20).

Formy wspierania organizacji społecznych przez firmy:

- **CRS**

W ostatnich latach firmy coraz chętniej uwzględniają interesy społeczne przez dążenie do osiągnięcia celów ekonomicznych, realizując w ten sposób strategię społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – Corporate Social Responsibility). CSR buduje dobre relacje firmy z jej otoczeniem. Zrozumienie samej idei CSR przez fundraisera może pomóc w znalezieniu wspólnego języka z wieloma firmami (Ćwik 2011).

- **Pay-rolling**

Jest to program składki pracowniczej polegający na dobrowolnej deklaracji pracownika zobowiązującego się do oddawania pewnej części swoich dochodów na rzecz wybranej organizacji lub realizacji celu społecznego. Podana przez darczyńcę kwota pieniędzy co miesiąc odliczana jest od pensji i przekazywana na wybraną inicjatywę. Jest to wygodne narzędzie zarówno dla wspierających, jak i wspieranych. Pracownik może w każdej chwili zrezygnować z udziału w programie, a także zmienić wysokość udzielanego finansowania. Należy zaznaczyć, iż metoda „pay-roll” przynosi zyski w perspektywie długofalowej. Początkowo w skali miesiąca kwota z zebranych odpisów może nie być duża, jednak w skali roku czy kilku lat może stanowić istotne źródło dofinansowania danej organizacji (Głazewska, Schimanek i Tokarz, 2005).

- **Matching funds**

System, zgodnie z którym firma pomnaża kwotę zebraną przez pracowników na jakiś cel społeczny lub kwotę zebraną przez organizację społeczną. Stosowana łącznie z pay-rollingiem jest przejawem równoczesnego zaangażowania firmy i pracowników. Może pełnić również rolę motywującą dla wspieranej organizacji społecznej. Jego odmianą jest matching time polegający na tym, że każda godzina, którą pracownik przepracował na rzecz organizacji społecznej, jest wyceniana, a następnie firma przekazuje organizacji ekwiwalent finansowy przepracowanego przez pracownika czasu (Kawałko 2013).

- **Wymiana barterowa**

Barter to rodzaj wymiany bezpośredniej polegający na wymianie jednego towaru na drugi, bądź jednej usługi na inną usługę bez pośrednictwa pieniędzy. Każda ze stron transakcji jest jednocześnie nabywcą i sprzedawcą. Barter to narzędzie umożliwiające firmie zaoszczędzenie gotówki i zamienienie nadmiaru zapasów na produkty i usługi potrzebne do rozwoju firmy. Często organizacja społeczna pełni rolę pośrednika w relacji B2B, czyli kontaktuje firmy między sobą (Kawałko 2008).

- **Wolontariat pracowniczy**

Polega głównie na angażowaniu się pracowników firmy w działalność wolontariacką na rzecz organizacji społecznej. Pracownicy w formie wolontariatu świadczą różnego rodzaju prace na rzecz osób potrzebujących, wykorzystując przy tym swoje umiejętności i zdolności. Firma wspiera swoich pracowników w tych działaniach, pozwalając im angażować się

w działania społeczne podczas godzin pracy, bądź pomagając (finansowo, rzeczowo, logistycznie) w realizacji podejmowanych działań przez pracownika (Kawałko 2013).

- **Marketing wiązany (CRM - Cause Related Marketing)**

Jest to metoda zbierania funduszy polegająca na przekazywaniu części pieniędzy ze sprzedaży danego produktu na cele społeczne. W marketingu społecznie zaangażowanym firmy wspierają określony cel społeczny jednocześnie przyczyniając się do wzmocnienia własnej sytuacji rynkowej oraz wizerunku. CRM znacznie poprawia wizerunek firmy w otoczeniu i przyczynia się do wzrostu zaufania klientów, czego następstwem jest wzrost sprzedaży oferowanych towarów lub usług.

- **Regularne wpłaty**

Programy pozyskiwania regularnego wsparcia finansowego, w których darczyńca zobowiązuje się do regularnego wspierania organizacji określonymi z góry kwotami (Sargeant i Jay 2010, s. 38-55). Najczęściej płatność dokonywana jest raz w miesiącu za pomocą polecenia zapłaty lub stałego zlecenia. Zapewnia to stabilizację finansową organizacji, pozwala planować działania na przyszłość, a także znacznie obniża koszty fundraisingu.

Metody i techniki fundraisingowe w kontakcie bezpośrednim z indywidualnymi darczyńcami:

- **Aukcje, loterie**

Loterie to sposób pozyskiwania funduszy przez zorganizowanie gry, w których uczestnicy nabywając bilety, zyskują szanse wygranej. Jednak organizacja loterii w Polsce obwarowana jest niełatwymi i czasochłonnymi obowiązkami formalnymi.

- **Charytatywny SMS**

Charytatywne SMS-y i audiotele to jedne z najprostszych i najbardziej popularnych w Polsce form wspierania celów społecznych. Charytatywny SMS to niegotówkowa forma zbiórek publicznych.

- **Telefundraising**

Polega na dzwonieniu do potencjalnych darczyńców z prośbą o wsparcie. Jest to rodzaj telemarketingu wykorzystywany przez coraz więcej organizacji charytatywnych w Stanach Zjednoczonych (Armbruster 2008). W Polsce to wciąż rzadko stosowana metoda

fundraisingowa. Mogłoby się wydawać, iż kampanie telefoniczne to daremny pomysł, gdyż kojarzą się z telemarketingiem, jednak dobrze przemyślane i przygotowane rozmowy osiągają efekty, bywają tańsze od listów i w wielu przypadkach okazują się rentowniejsze od innych sposobów pozyskiwania zasobów (Kawałko 2013, s. 23-26).

- **Click and donate**

Czyli wpłaty przez Internet.

- **Mailing bezpośredni**

W Polsce ciągle nowa metoda budowania relacji z darczyńcą. Polega na wysyłaniu tradycyjnych listów do osób indywidualnych, z załączonym przekazem pieniężnym, z dobrze uargumentowaną prośbą.

- **Dialog bezpośredni**

Jest to bezpośredni kontakt z potencjalnymi darczyńcami. Prowadzony jest zazwyczaj przez profesjonalnych fundraiserów na ulicach miast lub w formie spotkań w domach potencjalnych darczyńców.

- **Odpisy 1% podatku**

W indywidualnych rozliczeniach rocznych podatku dochodowego podatnik ma prawo zdecydować, dla jakiej organizacji i na jakie cele chce przeznaczyć 1% swojego podatku (Gumkowska, Herbst i Niecikowska 2004, s. 2-3). Tylko organizacje posiadające status pożytku publicznego mogą być źródłem dochodu wpłat z tytułu odpisu 1% podatku. Z roku na rok coraz większa liczba ludzi decyduje się na tę formę wsparcia organizacji społecznych.

- **Kapitał żelazny**

W Polsce zjawisko niezwykle rzadkie, aczkolwiek bardzo pożądane wśród organizacji pozarządowych. Są to środki finansowe, które organizacja zdobywa i gromadzi po to, by czerpać z nich zyski przeznaczane na realizację jej celów statutowych. Zasadą generalną jest nienaruszalność kapitału żelaznego oraz jego stałe pomnażanie przez bezpieczne inwestycje (Kozłowska i Sekutowicz 1997).

Liczba źródeł finansowania organizacji pozarządowych jest ograniczona, natomiast liczba metod fundraisingowych stanowi ogromne pole inspiracji i nieustannie się powiększa. Do metod zbierania funduszy zalicza się również: działalność gospodarczą, kontakt osobisty, imprezy dobroczynne, wynajem lokalu, składki członkowskie, lokaty bankowe oraz inwestowanie środków i nawiązki sądowe (Szczudło 2014).

Do zadań zespołu fundraisingowego należy wybór metod i technik zbierania funduszy. Wybór zależy od pomysłowości i dobrego rozpoznania środowiska, w którym działa organizacja (Bednarski 1998). Ważna jest umiejętność doboru najbardziej efektywnych sposobów zbierania pieniędzy, to znaczy dopasowania ich do potrzeb, oczekiwań i profilu potencjalnych darczyńców, a także do możliwości danej organizacji oraz określonych celów społecznych (Łukasiak, Stafiej-Bartosik 2005).

## Fundraising w sporcie na przykładzie platformy wspieramykluby.pl

Nikogo zaangażowanego w prowadzenie średniego lub małego klubu sportowego nie trzeba przekonywać jak trudne jest pozyskiwanie środków finansowania na działalność sportową. O ile głównym źródłem dofinansowania klubów są zazwyczaj dotacje z budżetu państwa, to nie sposób sobie wyobrazić działania dzisiejszych klubów sportowych bez wsparcia lokalnych przedsiębiorców, którzy nierzadko pełnią rozmaite role w klubie: trenerów, prezesów czy też kierowników drużyn. Na duże pieniądze mogą liczyć tylko nieliczni i tylko ci, którzy reprezentują wysoki poziom sportowy, by móc w zamian za wsparcie finansowe odwdziaczyć się marketingowo. Fundraising w sporcie jest nadal mało popularny, choć można znaleźć pierwsze przykłady jego wykorzystania (Gniatkowski 2014).

Wspieramyklub.pl firmy Apoyo Sport to pierwsza i jedyna w Polsce platforma internetowa powstała w celu wygenerowania wsparcia finansowego dla klubów i organizacji sportowych. Rozpoczęła działanie na początku 2013 roku. Wspieramyklub.pl pomaga klubom sportowym, udostępniając im za darmo możliwość prowadzenia strony internetowej w domenie wspieramyklub.pl oraz otwierając szansę na zdobycie dodatkowych funduszy.

Firma Apoyo Sport dostrzegła potencjał tkwiący w społeczności internautów w Polsce. Podjęła próbę zaangażowania 18 milionów użytkowników internetu w poprawę sytuacji

ekonomicznej sportu rodzinnego. Grupą docelową są: trenerzy, zawodnicy, sportowcy, indywidualne osoby wchodzące w skład zarządów klubów i organizacji sportowych. Model funkcjonowania platformy zakłada wygenerowanie zysku z działalności internetowej, po czym przekazanie aż 70% zysku netto na potrzeby klubów i organizacji sportowych działających na terenie całej Polski ([www.wspieramykluby.pl](http://www.wspieramykluby.pl)).

Klub angażujący się w tę inicjatywę zyskuje darmowe miejsce w Internecie do promocji swojej działalności oraz przestrzeń do komunikowania swoich potrzeb niematerialnych oraz materialnych dzięki funkcjonalności tablicy ogłoszeń „Szukam wsparcia”. W zamian za reklamę i możliwość komunikowania się z darczyńcami, zrzeszony klub ma obowiązek do cotygodniowej publikacji na swoim profilu materiałów związanych ze swoją działalnością. W przypadku niewywiązania się z umowy klub traci możliwość uzyskania wsparcia finansowego przysługującego na dany rok rozliczeniowy. Zrzeszony klub jest również zobligowany do aktywnego odwiedzania profilu społeczności klubu, co ma na celu wygenerowanie jak najwyższej liczby unikalnych odsłon samego klubu, jak i platformy [wspieramy.klub.pl](http://wspieramy.klub.pl).

Internauci, skupiający swoją uwagę wokół klubów oraz organizacji sportowych, poprzez swoją aktywność w portalu tworzą atrakcyjne miejsce dla potencjalnych partnerów biznesowych, którzy za pomocą reklamy chcą dotrzeć do odbiorców sportu w Polsce. I to właśnie fundusze pozyskiwane ze sprzedaży reklam umieszczonych na portalu od podmiotów zaangażowanych w sponsoring sportowy bądź z inwestycji na rzecz sportu stanowią następnie źródło wsparcia finansowego zrzeszonych klubów sportowych.

Do dnia 31 października 2013 roku było 162 zrzeszonych klubów i podmiotów. Do wszystkich uprawnionych klubów i organizacji trafiło 60% zysku netto w równych kwotach. Dodatkowo dziesięć klubów, których profile uzyskały największą liczbę odsłon, otrzymało dodatkowe wsparcie finansowe.

## Podsumowanie

Fundraising to koło zamachowe każdego przedsięwzięcia non-profit, gdyż pozwala na utrzymanie stabilizacji finansowej i uniezależnia od funduszy tzw. związanych i celowych, czyli funduszy przeznaczonych na konkretny projekt. Daje możliwość rozwoju

i swobodniejszego zarządzania organizacją sportową. Pozwala oferować beneficjentom najwyższą jakość usług, działać sprawnie i skutecznie, gromadzić kapitał żelazny, planować budżety na działania edukacyjne, promocję i pomnażanie pozyskanych funduszy, zatrudniać na stałe specjalistów, regularnie płacić bieżące rachunki, szkolić swoich pracowników itd. Fundraising to dziedzina, która ma wielkie perspektywy, jest stosunkowo młoda i potrzebuje czasu na rozwój. Zważywszy na potrzeby współczesnego sportu w Polsce, można stwierdzić, że w niedalekiej przyszłości będzie to kluczowy czynnik sukcesu klubów sportowych.

## Bibliografia

- Armbruster C. (2008), *Research Universities: Autonomy and Self-Reliance After the Entrepreneurial University*, *Policy Futures in Education*, 6(4), s. 372-89.
- Ćwik N. (2011), *Trendy CSR*, *Fundraising. Magazyn o zarządzaniu i filantropii*, Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, nr 1, s. 32-35.
- Dziadyk E. (2011), *Jak zaplanować skuteczną kampanię?* *Fundraising. Magazyn o zarządzaniu i filantropii*, Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, nr 1, s. 4-8.
- Gniatkowski M. (2014), *Klub sportowy*, *Fundraising. Magazyn o zarządzaniu i filantropii*, Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, nr 2, s. 12-14.
- Guć M. (2011), *Finansowanie organizacji pozarządowych ze środków publicznych*, FRSO, Warszawa.
- Gumkowska M., Herbst J., Niecikowska R., Wygnański J. (2004), *Głos w dyskusji nad strategią wspierania inicjatyw obywatelskich*, Wyd. Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Herbst K., Gosk I. (2006), *Zarządzanie organizacją pozarządową [w:] Zarządzanie, planowanie i ocena własnych działań*, moduł 2 projektu „Wiedza i Doświadczenie”, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
- Hernik J. (2011), *Amerykańskie organizacje non-profit*, *Oeconomia*. Wyd. Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, nr 4, s.56-70.
- Kawałko R. (2008), *Fundraising- podręcznik dla poszukiwaczy darczyńców*, Wyd. Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, Kraków.
- Kawałko R. (2013), *Polski Fundraising – dwa spojrzenia*, Wyd. Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, Kraków.
- Kenneth D., Strmiska E. (2006), *Rola pozyskiwania funduszy (fundraisingu) w rozwoju polskiego społeczeństwa obywatelskiego*, *Pozarządowiec*, Wyd. Elbląskie Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Pozarządowych, nr 8 (83), s.12-24.

- Kozłowska K., Sekutowicz K. (1997), *Jak zdobywać pieniądze. Pisanie wniosków o dotacje*, Komitet Obywatelski Miasta Kraków – Biuro Informacji dla Organizacji Pozarządowych, Kraków.
- Mazurczak M., Łukasiak P. (2002), *Jak przygotować plan zbierania funduszy. Mały poradnik dla fundacji i stowarzyszeń*, ARFP, Warszawa.
- Nawrot A. (2011), Czym różni się fundraisier od żebraka i naciągacza? *Fundraising. Magazyn o zarządzaniu i filantropii*, Wyd. Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, nr 1.s. 22-24.
- Sargeaant A., Shang J. (2010), *Fundraising: Principles and Practice*, Jossey Bass, San Francisco.
- Sekutowicz K., Kozłowska K. (1997), *Wszystko lub prawie wszystko o pieniądzach w organizacjach pozarządowych*, Biuro Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych BORIS. Warszawa.
- Szczudło M. (2014), Koncertowe zarządzanie fundraisingiem w organizacji pozarządowej, *Fundraising. Magazyn o zarządzaniu i filantropii*, Wyd. Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu. nr 2 s. 8-11.
- Świdorska A. (2011), Zarządzanie działaniami fundraisingowymi [w:] Grzegorzcyk A. (red.) *Fundraising w działalności organizacji pozarządowych*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
- Tokarz B. (2005), *Fundraising to sztuka, której można się nauczyć*, Wyd. ARFP, Warszawa.

### **The outline of the problem of the fundraising in sports in Poland**

The activity of social organizations relies on various sources of financing. Fundraising is one of the methods of acquiring fund for statutory activities of an organization. It is a process of soliciting and gathering voluntary donations for the organization in a planned, ethical and efficient manner. Fundraising also allows the organizations to build long-lasting relationship with their environments. This paper presents the idea and the mechanisms of fundraising in sports organizations in Poland. The case study of the internet platform – [www.wspieramykluby.pl](http://www.wspieramykluby.pl) has been used to illustrate the process.

**Keywords:** fundraising, NGOs, fundraising methods, sports



# Zarządzanie projektowe w organizacji szkolenia piłki siatkowej w Polsce

Maciej Dietl<sup>1</sup>

---

## Streszczenie:

Artykuł ma na celu przedstawienie oraz ocenę wpływu projektów Polskiego Związku Piłki Siatkowej na proces szkolenia piłki siatkowej w Polsce. Szczególną uwagę skierowano na innowacyjny projekt Siatkarskich Ośrodków Szkolnych. Na podstawie przeprowadzonych badań wywnioskowano, że projekty rozwoju zaproponowane przez Polski Związek Piłki Siatkowej w wydatnym stopniu przyczyniają się do rozwoju dyscypliny oraz mogą stanowić główny czynnik przyszłych sukcesów sportowych w rywalizacji międzynarodowej. Potwierdzono również hipotezę, że zarządzanie projektowe jest rozwiązaniem, które może mieć istotny wpływ na uzdrowienie polskiego sportu oraz na poprawę wyników osiągniętych przez polskich sportowców.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, innowacje, piłka siatkowa, szkolenie

## Wstęp

Współczesny sport zawodowy oraz powszechny ze względu na stale zmieniające się ich otoczenie wymagają ciągłego rozwoju. Odpowiednio zarządzane systemy szkolenia młodych sportowców mogą w znaczny sposób przyczynić się do poprawy wyników w polskim sporcie na poziomie rywalizacji międzynarodowej, a zwłaszcza olimpijskiej. Nie można zapominać również o znaczącej roli dostępności do uprawiania sportu oraz krzewienia kultury fizycznej wśród dzieci i młodzieży. Właśnie te aspekty stały się głównymi wytycznymi innowacyjnych projektów związanych ze szkoleniem młodzieży i dzieci w zakresie piłki siatkowej w Polsce. Projekty te realizowane są poprzez współpracę Polskiego Związku Piłki Siatkowej oraz Ministerstwa Sportu i Turystyki.

---

<sup>1</sup> Maciej Dietl – Uniwersytet Jagielloński

Piłka siatkowa to drugi sport pod względem popularności w Polsce. Choć daleko jej jeszcze w tym aspekcie do piłki nożnej, to jednak stała się ciekawym obiektem badań naukowych. Wpływ na to ma dynamiczny rozwój tej dyscypliny pod względem sportowym, organizacyjnym i medialnym. Wyniki sportowe osiągnięte przez polskie reprezentacje i kluby sportowe są imponujące. Można śmiało stwierdzić, że organizacyjnie Polska spełnia, a nawet w niektórych aspektach wyznacza światowe trendy. To właśnie dlatego Polska w ostatnich latach jest najczęstszym organizatorem zawodów międzynarodowych w piłce siatkowej o randze światowej. Polscy kibice uznawani są za jednych z najlepszych na świecie, a polska liga piłki siatkowej postrzegana jest przez fachowców jako trzecia pod względem atrakcyjności, zaraz po ligach rosyjskiej i włoskiej. To wszystko ma przełożenie na stale rosnącą popularność piłki siatkowej zarówno wśród dorosłych, jak i dzieci i młodzieży.

W opracowaniu przedstawiono cele, wytyczne, wyniki oraz sposób koordynacji i zarządzania projektami zrealizowanymi w zakresie szkolenia oraz upowszechniania piłki siatkowej wśród dzieci i młodzieży w Polsce. Głównym celem jest analiza projektów zrealizowanych przez Polski Związek Piłki Siatkowej w kontekście rozwoju szkolenia w siatkówce. Realizacja wspomnianych projektów przypadła na lata 2009-2015. W pracy skupiono się na następujących projektach związanych ze szkoleniem w piłce siatkowej w Polsce:

- projekt Siatkarskich Ośrodków Szkolnych,
- projekty wspierające organizację szkolenia piłki siatkowej w Polsce: Polska Akademia Siatkówki, Młodzieżowa Akademia Siatkówki, Szkoły Mistrzostwa Sportowego pod patronatem Polskiego Związku Piłki Siatkowej.

Badania, które posłużyły do skonstruowania wniosków diagnostycznych objęły analizę dokumentów i literatury związanej z tematem zagadnienia. Przeprowadzono także wywiady bezpośrednie z osobami związanymi z organizacją szkolenia i samym szkoleniem sportowym w piłce siatkowej. Na pytania dotyczące wspomnianych projektów odpowiedzieli: dr Tomasz Klocek<sup>1</sup> i Dariusz Pomykański<sup>2</sup>. Do analizy projektu Siatkarskich Ośrodków Szkolnych posłużyła uproszczona wersja analizy SWOT.

---

<sup>1</sup> Doktor nauk o kulturze fizycznej. Adiunkt i nauczyciel akademicki Akademii Wychowania Fizycznego w Krakowie. Trener piłki siatkowej klasy mistrzowskiej.

<sup>2</sup> Wiceprzewodniczący Wydziału do spraw Młodzieży Polskiego Związku Piłki Siatkowej. Wiceprezes Małopolskiego Związku Piłki Siatkowej oraz aktywny trener zespołów żeńskich.

Celem opracowania jest również ocena użyteczności zarządzania projektowego w kontekście całościowego procesu zarządzania sportem w Polsce. W opracowaniu postawiono pytanie badawcze: czy wprowadzenie zarządzania projektowego do polskiego sportu może stać się realną szansą na poprawę aktywności fizycznej w Polsce oraz wyników osiąganych przez polskich sportowców.

W pierwszej części opracowania omówiono znaczenie profesjonalizmu w procesie zarządzania sportem. W drugiej części podjęto problem zarządzania projektami sportowymi. Zdefiniowano pojęcie projektu oraz zarządzania projektem. Na przykładzie systemu powtórek „video challenge” omówiono poszczególne fazy projektu. Zwrócono również uwagę na rolę projektów innowacyjnych w sporcie. Trzecia część opracowania zaprezentowała trzy projekty: Program Upowszechniania Sportu Wśród Dzieci i Młodzieży na lata 2012-2015, Akademia Polskiej Siatkówki oraz Młodzieżowa Akademia Siatkówki. Charakterystykę wzbogacono o analizę SWOT i statystyki liczbowe projektów. W części czwartej oceniono znaczenie oraz omówiono perspektywy, jakie niesie ze sobą koncepcja zarządzania projektami w procesie zarządzania sportem w Polsce. Ostatnią część pracy stanowi podsumowanie z wnioskami wytykającymi z badań.

## Profesjonalizm w zarządzaniu sportem

Zarządzanie sportem jest jeszcze młodą dyscypliną naukową, ale stale się rozwijającą. W zarządzaniu sportem podstawę stanowi interdyscyplinarność. Zarządzanie, a zwłaszcza zarządzanie sportem, nie jest jeszcze ostatecznie zdefiniowaną i ukształtowaną dziedziną, choć ciągle dąży się do jej zdecydowanej profesjonalizacji (Klisiński 2000).

Zarządzanie w sporcie jest obecne w sporcie od jego początków. Od zawsze wymaga określenia zasad rywalizacji, budowy obiektów sportowych, organizacji rozrywek. Współczesne organizacje sportowe to także działania biznesowe na trudnym rynku sportowym. Dlatego też zarządzanie profesjonalnym klubem wymaga połączenia zadań sportowych, jak i komercyjnych (Suwała 2009). Patrząc na najlepiej zarządzane i zorganizowane kluby możemy, uwzględniając uwarunkowania lokalne, stworzyć profesjonalne przedsiębiorstwo działające w sektorze sportowym. Ludzie i połączone siecią powiązań kapitały dadzą wymierny wynik w postaci samofinansującej się organizacji.

Tak więc profesjonalizacja zarządzania w sporcie staje się kluczowym zagadnieniem: „Przez profesjonalizację zarządzania rozumie się to, że prowadzenie przedsiębiorstwa w społeczeństwach wysoko rozwiniętych, z zaawansowanym podziałem pracy stało się już dawno "zawodem" w tym sensie, iż dla jego skuteczności niezbędne jest ukierunkowane wykształcenie i doświadczenie zawodowe” (Steinmann 1992).

## Zarządzanie projektami sportowymi

Zarządzanie projektami staje się coraz bardziej popularnym trendem w sektorze sportu. Wraz z rozwojem nauki związanej z dyscypliną samego zarządzania oraz nauk o tematyce zarządzania w sporcie, menedżerowie sportowi zaczynają wprowadzać rozwiązania oparte na studiach przypadku innych projektów lub stosują metodę benchmarkingu. Związane jest to z profesjonalizacją i zmianą podejścia do sportu na bardziej biznesowe. Właśnie mechanizmy i metody zawarte w zarządzaniu projektami mogą stanowić nową oraz innowacyjną jakość w zarządzaniu kulturą sportową w Polsce.

Na samym początku należy zdefiniować pojęcia projektu i zarządzania projektem. Projekt to zadanie jednorazowe o zdefiniowanym czasie trwania, przydzielonych niezbędnych zasobach i określonym celu jego realizacji. W biznesie projekt bardzo często skupia się na dostarczeniu rozwiązania problemu inwestora (Niedbała 2008). Samo zarządzanie projektami definiowane jest jako czynność, przy której stosujemy zdobytą wiedzę, umiejętności, narzędzia oraz techniki w celu realizacji określonych celów i spełnienia wymagań danego projektu (Wrycza 2010). Zarządzanie projektami można rozumieć jako koncepcję kierowania złożonymi przedsięwzięciami o określonych celach do spełnienia. Obejmuje ono czynności kierownicze i koordynacyjne dotyczące danego projektu. Mamy tu do czynienia z procesami planowania, nadzorowania i sterowania działaniami w obrębie grupy projektowej (Prussak i Wyrwicka 1997).

Projekty są z charakteru niepowtarzalne, stąd ilość kryteriów podziału projektów w zasadzie jest taka jak projektów. Jedną z możliwych klasyfikacji (Panfil 2004) wyróżnia projekty ze względu na:

- źródło pochodzenia zlecenia – wewnętrzne i zewnętrzne,
- charakter rezultatu – twarde, miękkie i mieszane,

- stopień innowacyjności przedsięwzięcia – wysoki i niski,
- rozmiar projektu – duży, średni, mały.

W projektach sportowych, podobnie do projektów o innym charakterze, można wyróżnić kilka wyodrębnionych faz (Krawiec 2000). Zostaną tutaj przedstawione na przykładzie wprowadzania systemu challenge<sup>3</sup> do piłki siatkowej :

- określenie użyteczności projektu - zdefiniowano potrzebę weryfikacji decyzji sędziowskich w piłce siatkowej ze względu na sporą liczbę sędziowskich pomyłek wpływających na wynik rywalizacji sportowej;
- projektowanie koncepcji - wymyślono koncepcję rozwiązania problemu poprzez wprowadzenie do przebiegu zawodów systemu powtórek telewizyjnych, które pozwolą drużynom zweryfikować decyzję sędziego, będącą w ich przekonaniu błędną.
- projektowanie i specyfikacja - zaprojektowano system od strony technicznej; określono wytyczne dotyczące ilości kamer, ich specyfikacji oraz sposobu ich rozmieszczenia w hali sportowej, a także specyfikację programów służących do odtwarzania zapisu wideo na komputerze obsługiwanym przez osobę odpowiedzialną za to zadanie,
- budowa i testowanie prototypu - po stworzeniu prototyp został przetestowany po raz pierwszy podczas zawodów o Puchar Polski w piłce siatkowej w 2008 roku, a na arenie międzynarodowej w 2010 roku podczas spotkań towarzyskich reprezentacji Polski i Brazylii,
- produkcja, realizacja - pozytywna ocena zastosowania projektu zdecydowała o wprowadzeniu tego rozwiązania na stałe do rozgrywek PlusLigi w Polsce; zastosowano go również podczas Mistrzostw Europy w 2013 roku w Polsce i Danii. Projekt odniósł spory sukces i towarzyszy dziś większości dużych imprez sportowych związanych z piłką siatkową na świecie. Był wykorzystywany także w Mistrzostwach Świata w Polsce w 2014 roku.

Coraz większą rolę projekty innowacyjne zaczynają odgrywać w polskim i światowym sporcie. Temat zarządzania projektowego w sporcie w Polsce został poruszony przez byłą Minister Sportu i Turystyki Joannę Muchę, która po niezadawalających występach polskich

---

<sup>3</sup> Innowacyjne rozwiązanie wprowadzone przez Polski Związek Piłki Siatkowej i Telewizji Polsat dające za pomocą kamer możliwość zweryfikowania decyzji sędziowskiej podczas meczu piłki siatkowej.

sportowców podczas trzech ostatnich Igrzysk Olimpijskich w Atenach, Pekinie i Londynie zdecydowała o wprowadzeniu planu rozwoju i uzdrowienia polskiego sportu wyczynowego. W licznych wywiadach podkreślała potrzebę postawienia na sport powszechny, doprowadzenia do zmian w związkach sportowych oraz konieczności wdrożenia podejścia projektowego zwłaszcza w finansowaniu działalności. Uzależniła wręcz stopień finansowania związków od realizacji projektów (Ministerstwo Sportu i Turystyki 2013).

Wynikiem prac Ministerstwa było wprowadzenie licznych projektów i programów związanych z upowszechnianiem sportu i kultury fizycznej zwłaszcza wśród dzieci i młodzieży, takich jak: Program Upowszechniania Sportu Wśród Dzieci i Młodzieży w Zakresie Piłki Siatkowej na lata 2012-2015, Orlik Volleymania, Nasz Orlik, Stop zwolnieniom z WF-u, Mały Mistrz, Umiem Pływać, Narodowy Dzień Sportu, Multi Sport. Należy zaakcentować, że wraz z rozwojem projektów w sporcie powinno się zadbać o rozwój dyscypliny zarządzania projektami o tej konkretnej specyfice. Konieczny jest rozwój badań w tej dziedzinie oraz stworzenie systemu umożliwiającego dostęp do sprawdzonych rozwiązań dla wszystkich osób tworzących sport w Polsce.

## Projekty sportowe w szkoleniu piłki siatkowej w Polsce

Pierwszy z omawianych projektów to Program Upowszechniania Sportu Wśród Dzieci i Młodzieży w Zakresie Piłki Siatkowej na lata 2012-2015. Program będący wspólną inicjatywą Ministerstwa Sportu i Turystyki oraz Polskiego Związku Piłki siatkowej to pionierskie i innowacyjne przedsięwzięcie w skali kraju. Głównym jego celem jest popularyzacja postaw sportowych wśród dzieci i młodzieży poprzez uprawianie piłki siatkowej oraz stworzenie zaplecza dla sportu wyczynowego i narodowych zespołów olimpijskich.

Główne zadania Programu :

- szkolenie kadr sportowych do specjalistycznej pracy z dziećmi i młodzieżą,
- utworzenie Siatkarskich Ośrodków Szkolnych,
- wspieranie młodzieżowych klubów i sekcji piłki siatkowej,
- organizacja ogólnopolskiego turnieju piłki siatkowej Orlik Volleymania.

Najważniejszym zadaniem okazało się utworzenie Siatkarskich Ośrodków Szkolnych (SOS). Składają się one z trzech siatkarskich klas gimnazjalnych oraz jednej siatkarskiej klasy

licealnej w każdym województwie. Szkolenie odbywa się osobno dla chłopców i dla dziewcząt w 139 szkołach na terenie całej Polski, które spełniły starannie określone wymagania. Szkoły biorące udział w Programie zostały wyposażone w specjalistyczny sprzęt sportowy i multimedialny, pieniądze na badania i opiekę medyczną oraz udział w rozgrywkach ogólnopolskich. Nauczyciele pracujący w SOS zostali zaopatrzeni w pomoce dydaktyczne i materiały szkoleniowe oraz organizowane są dla nich kursokonferencje doszkalające. Za pomocą specjalnej platformy multimedialnej dokumentują oni swoją pracę oraz postępy uczniów. Dla dzieci z klas podstawowych na wybudowanych boiskach w programie Moje Boiska – Orlik 2012 zorganizowano cykl turniejów o zasięgu ogólnopolskim.

Dane statystyczne dotyczące realizacji programu od 2012 do 2014 (tabela 7.1) potwierdzają, że każdego roku liczba szkół, uczniów i nauczycieli w Programie wzrasta. Jest to związane z dostrzeżeniem przez szkoły profitów z uczestnictwa w Programie oraz pozytywną opinią dyrektorów placówek, w których SOS funkcjonują od samego początku Programu. Zwiększona liczba nauczycieli jest konsekwencją objęcia programem nowych szkół. Interesująco przedstawia się liczba uczestników turnieju Orlik Volleymania. Teoretycznie ich liczebność zmniejszyła się o ponad połowę. W rzeczywistości organizatorzy po 2012 roku musieli zmienić zasady turnieju, ponieważ liczba uczestników i zainteresowanie były tak duże, że rozgrywki zaczęły generować zbyt duże koszty organizacyjne.

**Tabela 7.1. Program Upowszechniania Sportu Wśród Dzieci i Młodzieży w Zakresie Piłki Siatkowej na lata 2012-2015**

Wyszczególnienie	Rok	2012	2014
<b>Liczba szkół objętych programem S.O.S.</b>		128	136
<b>Liczba uczniów objętych programem</b>		3100	6500
<b>Liczba nauczycieli objętych programem</b>		288	300
<b>Liczba uczestników Orlik Volleymania</b>		24 000	11 520

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.akademiasiatkowki.com.pl/>  
i <http://www.mlodziejowasiatkowka.pl/>.

Program w środowisku sportowym siatkarskim wzbudził bardzo pozytywne emocje. Postawiono w nim na popularyzację dyscypliny i masowość przedsięwzięcia. Jest to pierwsza tak duża inwestycja (26 milionów zł rocznie) Ministerstwa Sportu i Turystyki w daną dyscyplinę sportu. Bardzo wysoko oceniony przez trenerów i szkoleniowców został pomysł zunifikowania

programu kształcenia dzieci i młodzieży. Ważnym elementem programu jest jego dostępność dla wszystkich biorących udział w programie nauczycieli i instruktorów (Klocek, Pomykalski – wywiad bezpośredni).

Przedstawiona poniżej analiza SWOT prezentuje najistotniejsze mocne strony i szanse programu, a także jego niedociągnięcia i zagrożenia (rysunek 7.1).

**Rysunek 7.1. Analiza SWOT projektu Siatkarskich Ośrodków Szkolnych**

<p style="text-align: center;"><b>MOCNE STRONY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zunifikowany program szkolenia</li> <li>• sprzęt sportowy dla szkół</li> <li>• opieka lekarska dla uczniów</li> <li>• materiały dydaktyczne dla nauczycieli i trenerów</li> <li>• kursokonferencje doszkalające</li> <li>• platforma multimedialna i system raportowania wyników</li> <li>• innowacyjność przedsięwzięcia</li> <li>• wykorzystanie technologii w projekcie</li> <li>• projekty wspierające</li> <li>• system ogólnopolskiej rywalizacji sportowej S.O.S.</li> <li>• akcje pozasportowe organizowane dla uczniów placówek</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SŁABE STRONY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• przypadkowy nabór do klas objętych szkoleniem</li> <li>• słaby poziom nauczania w szkołach z programem S.O.S.</li> <li>• przymusowa kontynuacja nauki w innym mieście (tylko jedno liceum w województwie)</li> <li>• spore wymagania projektu w stosunku do szkół</li> <li>• zaledwie trzyletni czas trwania projektu</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>SZANSE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wsparcie Ministerstwa Sportu i Turystyki</li> <li>• patronat Polskiego Związku Piłki Siatkowej</li> <li>• rosnąca popularność piłki siatkowej w Polsce</li> <li>• rosnąca medialność piłki siatkowej w Polsce</li> <li>• Mistrzostwa Świata w Piłce Siatkowej w Polsce w 2014 roku oraz inne duże imprezy siatkarskie</li> <li>• aktywność jednostek samorządu terytorialnego</li> <li>• sukcesy reprezentacji Polski i polskich drużyn klubowych</li> <li>• moda na aktywność fizyczną</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ZAGROŻENIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• brak wsparcia ze strony Ministerstwa po 2015 roku</li> <li>• brak jasno określonej strategii finansowania ośrodków po zakończeniu programu</li> <li>• popularność innych dyscyplin sportu (zwłaszcza piłka nożna)</li> <li>• chęć wprowadzenia podobnego programu dla piłki ręcznej i koszykówki</li> <li>• przyzwyczajenie młodzieży do sprzętu i rozgrywek (ich brak może być przyczyną rezygnacji z zajęć)</li> <li>• konkurencyjne szkolenie w klubach</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Podstawowym wnioskiem płynącym z analizy jest fakt, że projekt ma więcej mocnych stron niż słabych. Idea oraz innowacyjność przedsięwzięcia, technologia wykorzystana do realizacji projektu, zunifikowany program szkolenia, podnoszenie kwalifikacji kadry



nauczycielskiej oraz trenerskiej w połączeniu ze wsparciem prężnie działającego Polskiego Związku Piłki Siatkowej i Ministerstwa Sportu i Turystyki oraz samorządów terytorialnych pozwalają optymistycznie podchodzić do przyszłości przedsięwzięcia. Wprawdzie istnieją słabe strony i zagrożenia dla powodzenia projektu, ale dzięki świadomości ich istnienia oraz monitorowaniu ich przez koordynatorów, można je wyeliminować bądź złagodzić ich działanie.

Poważniejszym zagrożeniem jest jednak brak sprecyzowanego systemu finansowania ośrodków po zakończeniu Programu w 2015 roku. Niewiadomymi jest wiele kwestii, m.in.: kto zajmie się finansowaniem zajęć, wyjazdów, sprzętu ulegającego amortyzacji? Czy uczniowie przyzwyczajeni do warunków, które można było im zagwarantować dzięki realizacji przedsięwzięcia, będą nadal z takim samym zapałem przychodzić na zajęcia i trenować? Czy jednostki samorządu terytorialnego, szkoły i PZPS są w stanie utrzymać projekt na takim samym poziomie? Ale to przecież dzięki Programowi istnieje szansa, że wiele więcej dzieci i młodzieży będzie trenować oraz zainteresuje się tematem sportu i piłki siatkowej. To wiąże się również z rodzinami, a nie jest tajemnicą, że na tym etapie szkolenia najczęściej głównymi sponsorami są właśnie rodzice. Czy profesjonalizm oraz konkretne działania marketingowe nakłonią rodziców w zainwestowanie w lokalne kluby? W tym przypadku zasada masowości przedsięwzięcia jest znakomitym rozwiązaniem dającym spore możliwości.

Ważnym elementem projektu jest zunifikowany program szkolenia młodzieży oraz nauczycieli i trenerów. Pozwala on nauczyć się osobom prowadzącym zajęcia, w jaki sposób zachęcić młodzież do chodzenia na zajęcia sportowe, przeprowadzać ciekawe i interesujące zajęcia, które sprawiają, że nawet tak wymagająca dyscyplina, jak piłka siatkowa może być dostępna i przyjemna. Co więcej, można mieć nadzieję, że opracowania i publikacje, a może i internetowy system raportowania (stworzony na jego potrzeby) staną się stałym elementem szkolenia piłki siatkowej w Polsce.

Projekty realizowane przez Polski Związek Piłki Siatkowej uzupełniają się i nie kopiują swojej tematyki i zawartości. Można tu faktycznie powiedzieć o stworzeniu przez PZPS kompatybilnego i świetnie zorganizowanego systemu szkolenia obejmującego wszystkie aspekty i osoby biorące w nim udział. Komplementarnymi elementami są kolejne dwa projekty: Akademia Polskiej Siatkówki i Młodzieżowa Akademia Siatkówki.

Akademia Polskiej Siatkówki to portal przeznaczony dla zawodników, trenerów, instruktorów, nauczycieli, rodziców, menedżerów oraz dla wszystkich zainteresowanych piłką siatkową. Na portalu umieszczane są materiały dydaktyczne poszerzające wiedzę na temat nowoczesnych metod szkolenia w siatkówce (<http://www.akademiasiatkowki.com.pl/> 15.09.2014).

Misją Akademii jest dostarczenie innowacyjnych, profesjonalnych i kompleksowych rozwiązań poprzez tworzenie i realizację zunifikowanego programu kształcenia zgodnie ze światowymi standardami. W skład zespołu koordynującego pracę całego portalu wchodzi najwięksi polscy specjaliści i wybitni trenerzy oraz byli zawodnicy. Przy wykorzystaniu sporej popularności dyscypliny w Polsce (GUS 2012) oraz dobrej koniunkturze portal chce dotrzeć do szerokiej grupy odbiorców. Pozwoli to na zrealizowanie następujących celów postawionych w projekcie:

- realizacja programu edukacyjnego dla nauczycieli, trenerów i instruktorów,
- opracowanie i wdrożenie zunifikowanego systemu kształcenia dzieci i młodzieży w dziedzinie piłki siatkowej,
- wsparcie doboru i selekcji najzdolniejszej młodzieży,
- kształcenie menedżerów w piłce siatkowej,
- edukacja zawodników i zawodniczek oraz rodziców dotycząca procesu planowania kariery zawodniczej,
- prowadzenie działalności wydawniczej dotyczącej szkolenia w piłce siatkowej.

Drugim projektem wspierającym szkolenie piłki siatkowej w Polsce jest wspomniana Młodzieżowa Akademia Siatkówki. Jest ona zbliżona w swych celach Akademia Polskiej Siatkówki (tabela 7.2).

Jednak mimo podobnych celów między obu projektami występują znaczące różnice. Głównym ośrodkiem zainteresowania Młodzieżowej Akademii Siatkówki są Siatkarskie Ośrodki Szkolne. Szefem projektu jest były siatkarz, reprezentant Polski, trener reprezentacji Polski oraz działacz Polskiego Związku Piłki Siatkowej – Waldemar Wspaniały. Pomagają mu wybitni specjaliści znani z pracy z polskimi reprezentacjami młodzieżowymi: Zbigniew Krzyżanowski i Wojciech Kasza. Wraz z liczną grupą koordynatorów regionalnych i wojewódzkich projektu SOS opiekują się ośrodkami, jak i samym portalem. Portal zawiera informacje zarówno dla nauczycieli i trenerów, jak i dzieci i rodziców. Poprzez zastosowanie

najnowocześniejszych narzędzi internetowych i multimedialnych projekt ma szansę przekonać nauczycieli i trenerów do wykorzystywania nowych technologii w treningu młodzieży.

**Tabela 7.2 Różnice pomiędzy portalem Akademia Polskiej Siatkówki a portalem Młodzieżowa Akademia Siatkówki**

Cecha	Nazwa portalu	Akademia Polskiej Siatkówki	Młodzieżowa Akademia Siatkówki
Typ projektu		Portal internetowy	Portal i platforma internetowa dla nauczycieli S.O.S.
Tematyka projektu		Aspekty związane ze szkoleniem wszystkich grup wiekowych oraz funkcjonowaniem siatkarskich klubów sportowych	Szkolenie młodzieży, Siatkarskie Ośrodki Szkolne
Odbiorcy projektu		Nauczyciele, trenerzy, menedżerowie, zawodnicy, studenci, rodzice	Nauczyciele, trenerzy, dyrektorzy szkół objętych programem S.O.S., dzieci, rodzice
Tematyka materiałów i publikacji		Związana nie tylko ze szkoleniem, ale również z finansowaniem i zarządzaniem klubami siatkarskimi	Związana głównie ze szkoleniem młodzieży i funkcjonowaniem S.O.S.

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.akademiasiatkowki.com.pl/> i <http://www.mlodzielowasiatkowka.pl/>.

Oba projekty razem tworzą potężne narzędzie edukacyjne dla wszystkich poszukujących wiedzy z zakresu szkolenia piłki siatkowej. W dobie internetu takie wspomaganie Programu Upowszechniania Sportu Wśród Dzieci i Młodzieży w Zakresie Piłki Siatkowej na lata 2012-2015 wydaje się być niezbędnym elementem organizacji całego systemu szkolenia.

## Znaczenie i ocena podejścia projektowego w zarządzaniu sportem

Podejście projektowe ma uzasadnione zastosowanie w zarządzaniu sportem ze względu na kilka wyznaczników:

- każdy projekt ma określony cel, który musi być tożsamy z ogólną strategią rozwoju sportu w Polsce,
- każdy projekt musi spełniać określone wymagania, które o wiele łatwiej jest zweryfikować w postaci przedsięwzięcia,
- wyniki projektów oraz sprawozdania z ich realizacji są monitorowane przez organy przeznaczające na nie środki,

- w projektach zdefiniowane są osoby ponoszące odpowiedzialność za ich powodzenie, nie dochodzi do polaryzacji odpowiedzialności.
- dzięki raportom z realizacji projektów można je stale udoskonalać,
- projekty zazwyczaj posiadają określony harmonogram i kosztorys,
- przy tworzeniu i realizacji projektu pracują specjaliści,
- podział ról i obowiązków w realizacji poszczególnych zadań projektowych,
- prowadzone badania naukowe związane z projektowaniem, przeprowadzaniem i oceną projektu,
- przeprowadzanie inicjatyw w postaci projektów świadczy o aktywności podmiotów sportowych,
- pomoc w pozyskiwaniu sponsorów na jednorazowe innowacyjne i unikatowe projekty.

Przed wszystkim podejście projektowe i powstawanie nowych projektów oparte są na raportach i badaniach dotyczących zarówno wyników w sporcie wyczynowym, jak i zainteresowań oraz uczestnictwa dzieci, młodzieży i dorosłych w rekreacyjnej formie sportu. Badania oraz raportowanie tendencji, zmian i kierunków w polskim sporcie są najlepszą drogą do opracowania systemu rozwoju sportu w kraju oraz daje możliwość faktycznego „uleczenia sportu wyczynowego”. Promowanie dyscyplin i związków za inicjatywy i wyniki jest bardzo motywującym zjawiskiem dla tych organizacji i pozytywnie wpływa na efektywność ich działania. Konieczność rozliczania się z dokonań powinna stanowić najlepszą formę aktywizacji związków sportowych, lecz nie można dopuścić do powstawania projektów niezwiązanych z głównymi celami rozwoju sportu w Polsce.

Wraz z rozwojem projektów w sporcie powinno się zadbać o rozwój dyscypliny zarządzania projektami o tej konkretnej specyfice. Konieczny jest rozwój badań w tej dziedzinie oraz stworzenie systemu dającego dostęp do sprawdzonych rozwiązań dla wszystkich osób tworzących sport w Polsce. Mógłby to być przykładowo portal tematyczny lub po prostu baza dobrych praktyk z zakresu projektów w sporcie. Beneficjentem takich rozwiązań mogłyby być zarówno związki sportowe, jak i każdy nauczyciel w szkole, który również nierzadko zarządza tymi mniejszymi projektami sportowymi na poziomie szkoły. Byłoby to zgodne ze stwierdzeniem, że „sport wyczynowy zaczyna się w szkole”, a przy okazji zgodne z celami strategii rozwoju sportu powszechnego w Polsce.

## Podsumowanie

Zarządzanie projektowe w istotny sposób wpływa na rozwój systemu szkolenia piłki siatkowej w Polsce. Projekty realizowane przez Polski Związek Piłki Siatkowej ze wsparciem Ministerstwa Sportu i Turystyki wydatnie wspomagają proces szkolenia piłki siatkowej i popularyzacji dyscypliny wśród dzieci, młodzieży i dorosłych w Polsce. Realizowane są zgodnie z celami i wytycznymi ogólnej strategii rozwoju sportu powszechnego i zawodowego. Dzięki Programowi Upowszechniania Sportu Wśród Dzieci i Młodzieży w Zakresie Piłki Siatkowej na lata 2012-2015 i projektem wspierającym istnieje szansa, aby powstał spójny i pragmatyczny system pozwalający kształcić profesjonalnych zawodników, nauczycieli, trenerów oraz menedżerów.

Projekt Siatkarskich Ośrodków Szkolnych wpływa pozytywnie na relacje pomiędzy szkołami, klubami oraz jednostkami samorządu terytorialnego i dzięki niemu zwłaszcza samorzady zwróciły wreszcie uwagę na konieczność wspierania i popularyzowania piłki siatkowej, sportu powszechnego i aktywności fizycznej zwłaszcza wśród dzieci i młodzieży. Znaczące finansowanie przeznaczone na to przedsięwzięcie pozwoliło stworzyć innowacyjny Program mogący w przyszłości posłużyć za wzorzec w popularyzacji innych dyscyplin sportu.

Świetnym wsparciem dla Programu są innowacyjne projekty Akademii Polskiej Siatkówki, Młodzieżowej Akademii Siatkówki i Szkół Mistrzostwa Sportowego pod patronem PZPS. Dwa pierwsze są przedsięwzięciami zupełnie innowacyjnymi w polskim sporcie. Opierają się na wykorzystaniu technologii komputerowej oraz internetu. Stanowią pierwsze realne wsparcie dla nauczycieli, instruktorów i trenerów będących jednym z głównych elementów systemu szkolenia piłki siatkowej w Polsce. Wszyscy beneficjenci projektów jednoznacznie wskazują na zunifikowany program szkolenia oraz internetowy system raportowania postępów jako największe osiągnięcie Programu i projektów.

Zakładając, że zarządzanie projektowe w sporcie jest właściwym rozwiązaniem, proponuje się prowadzenie badań wspomagających i udoskonalających tę metodę zarządzania w tym specyficznym obszarze.

## Bibliografia

- Berkun S., (2006), *Sztuka zarządzania projektami*, Helion, Gliwice.
- Chelladurai P. (1999), *Human Resource Management in Sport and Recreation*, Human Kinetics, United States.
- GUS (2012), Piłka siatkowa w badaniach statystycznych [dok. elektr.] [http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/KTS\\_Pilka\\_siatkowa\\_w\\_badaniach\\_statystycznych.pdf](http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/KTS_Pilka_siatkowa_w_badaniach_statystycznych.pdf) [odczyt: 15.09.2014].
- Halemba P. (2008), *Współczesne Problemy Zarządzania Sportem i Turystyką*, Akademia Wychowania Fizycznego im. Jerzego Kukuczki w Katowicach, Katowice.
- Klisiński J. (2000), *Profesjonalizacja i profesjonaliści w zarządzaniu sportem*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Krawiec F. (2000), *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Krzos M. (2012), Zupełnie inny wymiar, *Magazyn Polska Siatkówka*, Polski Związek Piłki Siatkowej, nr 53, s. 5. Warszawa.
- Mecner K. (2001), *80 lat polskiej siatkówki*, wyd. Krzysztof Mecner.
- Ministerstwo Sportu i Turystyki (2013), Pierwsze Kongresy Sportu Powszechnego za nami [dok. elektr.] <http://www.msport.gov.pl/article/ruszaja-kongresy-sportu-powszechnego-1> [odczyt: 15.09.2014].
- Panfil R. (2004), *Zarządzanie produktem klubu sportowego*, Wyższa Szkoła - Edukacja w Sporcie, Warszawa.
- Prussak W., Wyrwicka M. (1997), *Zarządzanie projektami*, Zachodnie Centrum Organizacji, Poznań.
- Steinmann H. (1992), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Konceptje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Suwała P. (2009), Zarządzanie klubem piłkarskim na przykładzie Manchester United. Lekcja dla polskich klubów [w:] Bednarczyk M., Batorski J. (red.) *Przedsiębiorczość w zarządzaniu sportem: studium praktyków*, Fundacja dla Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Wrycza S., (2010), *Informatyka ekonomiczna*, Podręcznik akademicki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

<http://www.akademiasiatkowki.com.pl/> [odczyt: 15.09.2014].

<http://www.mlodziowasiatkowka.pl/> [odczyt: 15.09.2014].

### **Volleyball training in Poland as an example of project management**

The aim of this paper is to present and evaluate the impact of the projects of Polish Volleyball Association on the process of the volleyball training in Poland. The main focus of this study are the Volleyball Training Centers. On the basis of data analysis, bibliography and direct interviews it can be concluded that the volleyball training projects developed by the Polish Volleyball Association have a significant impact on the development of volleyball in Poland and can potentially result in future success on the international level. Moreover, project management has been confirmed to be a great factor enhancing the condition of sports in Poland and the performance of Polish athletes.

**Keywords** : project management, innovation, volleyball, training

# Charakterystyka arbitrażu sportowego piłkarskich związków sportowych – wybrane aspekty

Karol Zawiślak<sup>1</sup>

---

## Streszczenie:

Arbitraż stał się w ostatnich latach głównym instrumentem rozwiązywania sporów sportowych. Jego zalety, takie jak szybkość, możliwość wyboru osób, którym poddany zostanie pod rozstrzygnięcie spór, dokonywany w zaufaniu do ich wiedzy (w zakresie prawa i danej dziedziny sportu) i doświadczenia, powoduje, że jest on powszechnie stosowany w różnych dziedzinach sportu. Statutowe odwołanie się do arbitrażu, przejawiające się w obowiązku jego stosowania lub wręcz zakazu odwoływania się do sądownictwa powszechnego, może budzić jednak wątpliwości, które - przynajmniej w części - wyjaśnić można dobrowolnością przyjęcia rozwiązań statutowych przez członków tych związków. Podobnie zastosowanie klauzuli zapisu na sąd polubowny przez odesłanie do treści statutu związku sportowego, co stanowi zasadniczy mechanizm dla powstania jurysdykcji sportowych sądów polubownych, nie zawsze jest skuteczne, a w niektórych przypadkach może prowadzić do braku możliwości obrony swych praw przez podmioty niemające pełnej świadomości znaczenia i skutków tej konstrukcji prawnej.

**Słowa kluczowe:** arbitraż, zapis na sąd polubowny przez odesłanie, statut, związek sportowy

## Wstęp

Rozstrzygnięcie sytuacji spornych jest immanentnie wpisane w istotę sportu, zwłaszcza sportu zawodowego, który nie jest już tylko współzawodnictwem sportowców, ale często bywa pojedyńkiem sztabów prawników umiejętnie poruszających się wśród różnorodnych postanowień regulaminowych, statutowych, określających zasady odbywania zawodów,

---

<sup>1</sup> Karol Zawiślak – Uniwersytet Jagielloński



w ramach których rywalizują sportowcy. Zdarza się tak, że ze względu na błąd lub zwykłą nieumiejętność właściwego odczytania znaczenia norm regulujących dane zawody sportowe, korzystny wynik sportowy zostaje w wyniku zastosowania sankcji za nieprzestrzeganie regulaminu anulowany lub zawody zostaną zweryfikowane jako walkower<sup>1</sup>. We współczesnym świecie sportowym rozstrzygnięcia komisji regulaminowych poszczególnych związków, federacji czy konfederacji sportowych zwykle podlegają „zaskarżeniu”. Sytuacje sporne między zawodnikiem, drużyną, klubem a organizacją, w ramach której działa komisja orzekająca o naruszeniu regulaminu wynikające z rozstrzygnięcia danej sprawy poddawane są organom odwoławczym działającym w ramach danej organizacji<sup>2</sup>. W innych przypadkach ostateczne rozstrzygnięcia organów danej organizacji zgodnie z jej postanowieniami statutowymi jako kwestia sporna między organizacją a podmiotem zainteresowanym, którego dotyczy rozstrzygnięcie, a który nie zgadza się z jego treścią, mogą zostać poddane pod rozstrzygnięcie wyspecjalizowanych sądów polubownych<sup>3</sup>. Tego typu spory stanowią istotną część tego, czym zajmuje się arbitraż sportowy (Cioch 2009, s.74 i nast.). Nie ogranicza się on jednak wyłącznie do rozstrzygania opisanych powyżej kwestii. Aktualnie sport jest nie tylko czystym współzawodnictwem, walką o to, by zostać w jakiejś dziedzinie najlepszym, lecz jest elementem bardziej złożonej całości, którą współtworzą prawa do transmisji telewizyjnych, prawa do wizerunku sportowców i związane z tym kontrakty reklamowe. Często uczestnictwo w wielkich międzynarodowych imprezach łączy się nie tylko z wysiłkiem, by uzyskać jak najlepszy wynik, lecz związane jest z wieloma obowiązkami względem organizatorów, podmiotów posiadających prawa telewizyjne czy sponsorów imprezy, przejawiającymi się choćby w konieczności uczestniczenia w konferencjach prasowych, udzielania wypowiedzi, czy odpowiedniego doboru emblematów na strojach tak, by nie naruszyć interesów sponsorów (Wach 2010, s.830). Przedmiotem sporów sportowych stają się zatem wszystkie te kwestie. Innym polem powstawania sytuacji spornych są rozstrzygnięcia dyscyplinarne, w szczególności, choć nie tylko, dotyczące stosowania przez zawodników niedozwolonego dopingu farmakologicznego.

---

<sup>1</sup> Sytuacja tego typu miała miejsce w eliminacjach do Ligi Mistrzów UEFA w sezonie 2014/2015, w których to aktualny Mistrz Polski został ukarany walkowerem za udział w zawodach zawodnika nieuprawnionego do gry.

<sup>2</sup> zob. np. art. 34 ust. 3 Statutu *Union des Associations Européennes de Football* (UEFA).

<sup>3</sup> zob. np. art. 62 Statutu UEFA.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie podstawowych zasad arbitrażu w ogólności oraz odniesienia ich do kontekstu relacji powstających w związku z uprawianiem sportu oraz wskazanie i scharakteryzowanie źródła kompetencji sądu polubownego dla rozpoznania sporu stron, czyli opisanie instytucji zapisu na sąd polubowny w kształcie, który przybiera ona w odniesieniu do relacji sportowych, to jest zapisu przez odesłanie. Odniesienia do regulacji organizacji sportowych czynione będą głównie do organizacji związanych ze sportem, który pozostaje najpopularniejszym tak w Polsce, jak i na całym świecie, to jest piłką nożną.

## Zalety arbitrażu *in genere* w kontekście uregulowań arbitrażu sportowego związków piłkarskich

Jedną z podstawowych zalet, a przy tym cech charakterystycznych arbitrażu, które wskazywane są w literaturze, jest szybkość postępowania polubownego (Szumański 2010a, s. 401). Częstokroć, czy to w postanowieniach regulaminu sądu polubownego<sup>4</sup>, czy to na podstawie zapisu na sąd polubowny (Ditchev 1981, s.400) oznaczony zostaje termin, w którym powinien zostać wydany wyrok. Obowiązek sprawnego i niezwłocznego rozpoznania i rozstrzygnięcia sporu stron wyrażany jest również w przepisach obowiązującego prawa. Przykładem może być regulacja prawa angielskiego<sup>5</sup> stanowiącego, że obowiązkiem arbitra jest zastosowanie takiej procedury postępowania, aby była ona nie tylko właściwa dla okoliczności sprawy, lecz również, by pozwoliła uniknąć zbędnych opóźnień i wydatków. Ponadto powinna ona gwarantować podjęcie w jej ramach środków niezbędnych dla sprawiedliwego rozstrzygnięcia wszelkich kwestii koniecznych do wydania orzeczenia w sprawie (Bernardini 2004, s.118). Oczywiście ze względu na skomplikowanie materii, która przedstawiana jest do rozpatrzenia arbitrom, częstokroć rozstrzygnięcie sporu nie jest możliwe w ściśle określonym czasie. Rozpoznawanie sporu jest czynnością wymagającą należytej staranności, poświęcenia czasu niezbędnego dla wyjaśnienia sprawy. Działanie pod presją czasu z całą pewnością wpływa na sposób rozpoznawania sprawy. Postulat

<sup>4</sup> zob. art. 30 ust. 1 ICC Rules, źródło: [http://www.iccwbo.org/Products-and-Services/Arbitration-and-ADR/Arbitration/Rules-of-arbitration/ICC-Rules-of-Arbitration/#article\\_30](http://www.iccwbo.org/Products-and-Services/Arbitration-and-ADR/Arbitration/Rules-of-arbitration/ICC-Rules-of-Arbitration/#article_30), dostęp dnia 26 sierpnia 2014r .

<sup>5</sup> zob. art. 33 ust. 1 pkt b Arbitration Act.

szybkości postępowania nie może być okolicznością wyłączającą możliwość wnikliwego zbadania sprawy (Zawiślak 2012, s.194).

Nie inaczej jest w odniesieniu do arbitrażu sportowego. Wskazuje się, że w zasadzie wyłącznie w przypadku arbitrażu sportowego, który realizowany jest w ramach najważniejszych, międzynarodowych zawodów sportowych, takich jak igrzyska olimpijskie, mistrzostwa świata w piłce nożnej, kiedy to rozstrzygnięcie spraw powierzone jest specjalnym Izbom *ad hoc* Międzynarodowego Trybunału Arbitrażowego do spraw Sportu (CAS)<sup>6</sup> (Zuchowicz 2012, s.45), które rozpoznania sprawy powinny dokonać nie więcej niż w dwadzieścia cztery godziny – w przypadku arbitrażu realizowanego podczas igrzysk olimpijskich (Cioch 2009) i w czterdzieści osiem godzin – dla arbitrażu prowadzonego podczas zawodów w piłce nożnej (Zuchowicz 2012) od złożenia pozwu, realizacja postulatów szybkości arbitrażu jest w rzeczywistości możliwa (Wach 2010). Wyłącznie bowiem w przypadku tego typu zawodów sportowych, gdy rozstrzygnięcie sporu konieczne jest w krótkim terminie, zdeterminowanym grafikiem spotkań oraz koniecznością niezwłocznego dokonania ostatecznych rozstrzygnięć, tak by mogły one mieć realne znaczenie dla uczestników zawodów, możliwe jest stosowanie odformalizowanej procedury, uproszczonych form zgłaszania żądań i zajmowania stanowisk w sprawie. Jak się jednak podkreśla, częstokroć ze względu na wagę sporu, jego znaczenie oraz potrzebę zajęcia stanowiska przez strony, jego uargumentowania i udowodnienia, wnoszą one o przedłużenie terminu rozpoznania sprawy, co powoduje, że ów krótki termin nie może zostać dochowany (Cioch 2009). Innymi słowy podobnie jak ma to miejsce w arbitrażu handlowym, szybkość postępowania arbitrażu sportowego jest również uzależniona od nastawienia stron, ich woli sprawnego i niezwłocznego rozstrzygnięcia sporu, postawy względem arbitrów, przyjętej strategii procesowej. Jest ona zatem w znacznej mierze zdeterminowana stosunkiem stron do sporu i ich zainteresowaniem w jego rozwiązaniu.

Niezależnie jednak od tych uwarunkowań skorzystanie z sądownictwa polubownego pozwala na szybsze rozstrzygnięcie sporu niż miałyby to miejsce w przypadku powierzenia jego rozpoznania sądowi państwowemu. Przemawia za tym kolejna z cech arbitrażu, a mianowicie możliwość kształtowania przez strony sporu składu sądu orzekającego. Mają one możliwość wybrania na arbitrów osób mających odpowiednie doświadczenie w badaniu

---

<sup>6</sup> The Court of Arbitration for Sport (CAS).

sporów pojawiających się w związku z uprawianiem sportu, zwłaszcza zawodowego, dysponujących niezbędną wiedzą i umiejętnościami pozwalającymi zrozumieć problem, który przedstawiony zostaje im do rozstrzygnięcia. Na przykładzie CAS warto zaznaczyć, że odmiennie niż ma to miejsce w przypadku stałych sądów polubownych w arbitrażu handlowym<sup>7</sup>, trybunały arbitrażowe do spraw sportu w swych regulaminach nie dopuszczają możliwości, aby do pełnienia funkcji arbitra powołane zostały osoby spoza listy arbitrów prowadzonej przez ten trybunał<sup>8</sup>. Tworząc tę listę, dbają przy tym o to, by znalazły się na niej wyłącznie osoby spełniające określone kryteria. W przypadku CAS są nimi: odpowiednie wykształcenie prawnicze, uznane kompetencje w sprawach prawa sportowego i/lub międzynarodowego arbitrażu, szeroka wiedza o sporcie, dobra znajomość choćby jednego języka urzędowego<sup>9</sup> CAS<sup>10</sup>.

Brak konieczności odwoływania się do sądów państwowych ma również i to znaczenie, że pozwala na podkreślenie i zapewnienie autonomii sportu, a zwłaszcza poszczególnych związków sportowych względem państwa. Zwrócić bowiem należy uwagę na fakt, że dla niektórych międzynarodowych organizacji sportowych zasada nieingerencji władz państwowych w funkcjonowanie zrzeszonych w nich organizacji sportowych jest jedną z podstawowych zasad statutowych. Odnosi się to także do państwowej władzy sądowniczej. Dla przykładu powołać w tym miejscu należy regulację *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA), która w art. 68 ust 2 Statutu stanowi o wyraźnym zakazie odwoływania się do sądów państwowych, a nadto zobowiązuje w ust. 3 tegoż artykułu federacje krajowe, będące członkami FIFA do zamieszczania w swych statutach postanowień, które konstytuować będą zakaz poddawania wszelkich sporów czy to wewnątrz federacji, czy dotyczących lig, klubów, zawodników itp. sądom państwowym (FIFA 2014). W końcowym fragmencie przywołanego postanowienia znajduje się wyraźne wskazanie, że tego typu spory winny być poddawane pod rozstrzygnięcie niezależnemu i odpowiednio ustanowionemu trybunałowi arbitrażowemu, który uznany zostanie w statucie federacji jako właściwy dla rozpoznawania tych sporów lub do CAS. Wyrazem zastosowania się do powołanej normy jest treść art. 61 i 62 statutu *Union des Associations Européennes de Football* (UEFA), które dla sporów pomiędzy

---

<sup>7</sup> por. np. § 9 ust. 2 Regulaminu Sądu Arbitrażowego przy Konfederacji Lewiatan.

<sup>8</sup> por. art. R 40.2. Statutes of the Bodies Working for the Settlement of Sports-Related Disputes (Statut CAS) oraz art. R 33 Statutu CAS, jak również § 22 Regulaminu Piłkarskiego Sądu Polubownego PZPN.

<sup>9</sup> zgodnie z art. R 29 Statutu CAS językami tymi są francuski i angielski.

<sup>10</sup> por. art. S 14 Statutu CAS.

UEFA i zrzeszonymi w niej federacjami, ligami, klubami, zawodnikami lub działaczami<sup>11</sup>, a nadto do spraw spornych pomiędzy federacjami, ligami, klubami, zawodnikami i działaczami mających wymiar międzynarodowy o zakresie europejskim, przewiduje właściwość CAS przy wyłączeniu jurysdykcji jakiegokolwiek innego sądu państwowego lub polubownego, a także art. 60 Statutu UEFA, który podobnie jak art. 68 ust. 3 Statutu FIFA zobowiązuje swoich członków, aby w swoich statutach zamieścili postanowienia, na mocy których wszelkie spory o znaczeniu krajowym wynikające lub mające związek ze stosowaniem ich statutów lub ustanawianych przez nie regulacji były wyłączone spod jurysdykcji sądów powszechnych, a zostały poddane w ostatniej instancji niezależnemu i bezstronnemu sądowi polubownemu. Tym samym rozstrzygnięcie sporów sportowych w odniesieniu do piłki nożnej w postępowaniu arbitrażowym staje się zasadą, od której wyjątki określone muszą być wyraźnie w statucie FIFA lub zgodnym z postanowieniami statutu FIFA statucie federacji krajowej.<sup>12</sup> Arbitraż, jako co do zasady niezależny od państwowego wymiaru sprawiedliwości instrument rozwiązywania sporów, daje zatem możliwość realizacji postulatu nieingerowania organów państwowych w sprawy sportu.

## Dobrowolność jako podstawa arbitrażu - czy arbitraż sportowy jest dobrowolny?

W tym kontekście przywołać należy jedną z kolejnych, konstytutywnych cech arbitrażu, jaką jest dobrowolność wyboru drogi postępowania polubownego jako instrumentu rozwiązania sporu i odnieść uwagi poczynione powyżej, dotyczące regulacji międzynarodowych federacji piłkarskich do tej zasady. Nadto konieczne będzie wyjaśnienie teoretyczno-prawnej podstawy przyjęcia właściwości sądów polubownych w konkretnej sprawie.

---

<sup>11</sup> W treści Statutu UEFA osoby te określa się mianem *Official*, co zgodnie z definicją punkt I.8 Statutu obejmuje członków władz, sędziów, menadżerów, trenerów, osoby odpowiedzialne za sprawy techniczne, medyczne, administracyjne w UEFA, federacjach, ligach, klubach, jak również wszelkie inne osoby obowiązane do stosowania się do Statutu UEFA.

<sup>12</sup> przykładem może być art. 46 Statutu PZPN, w którym dokonuje się powierzenia rozstrzygnięcia o istnieniu, ważności oraz rozwiązywaniu kontraktów o profesjonalne uprawianie piłki nożnej Izbie ds. Rozwiązywania Sporów Sportowych, od zasady tej wyjątkiem może być również rozwiązywanie sporów między zawodnikiem i klubem w sytuacji, gdy wiążący ich stosunek prawny ma u swej podstawy umowę o pracę. Wówczas bowiem, zgodnie z treścią art. 1164 k.p.c. dopiero po powstaniu sporu możliwe jest poddanie go pod rozstrzygnięcie sądu polubownego (Rutkowska 2012).

W literaturze prawa arbitrażowego podkreśla się, że arbitraż handlowy jest sposobem wiążącego rozstrzygnięcia przez sąd prywatny (sąd arbitrażowy) istniejącego bądź przyszłego sporu prawnego, powstałego w związku z łączącym strony tego sporu określonym stosunkiem prawnym, zasadniczo o charakterze gospodarczym (handlowym), który to sposób czerpie swoje umocowanie z woli stron wspomnianego sporu, z jednoczesnym wyłączeniem kognicji sądu państwowego (powszechnego) (Szumański 2010b, s.6). Podstawowym, konstytutywnym elementem arbitrażu jest „umowa o arbitraż”, która stanowi wyraz woli stron rozstrzygnięcia ich sporu przez sąd arbitrażowy (Szumański 2010b). W kontekście prymatu woli stron w arbitrażu wskazuje się nadto, że przejawia się ona również w tym, że to same strony decydują, kto będzie rozstrzygał ich spór, to bowiem one posiadają uprawnienie do wyboru niezależnych i bezstronnych arbitrów, jak również mogą swobodnie decydować, czy rozstrzygnięcie sporu powierzą stałemu sądowi polubownemu, czy też powołają sąd *ad hoc*, mający rozpoznać wyłącznie ich sprawę (Szumański 2010b).

W tym kontekście wskazać należy, że *prima facie* pewne wątpliwości może budzić realizacja tej zasady w odniesieniu do arbitrażu sportowego. Z treści art. 66, 67 i 68 Statutu FIFA wynika bowiem z jednej strony konieczność zaakceptowania jurysdykcji CAS, która dla sporów mających u swej podstawy kwestionowanie decyzji podjętych przez organy statutowe FIFA, Konfederacje w niej zrzeszone (np. UEFA) czy jej członków, ustanowiona zostaje wprost w treści postanowienia statutowego podmiotem właściwym do ich rozstrzygnięcia, z drugiej zaś konieczność wyłączenia w postanowieniach statutowych federacji właściwości sądownictwa powszechnego i przyjęcia drogi arbitrażu, jako co do zasady jedynej dopuszczalnej, przy dodatkowym założeniu, że rozstrzygnięcie spraw powierzone zostanie sądowi polubownemu wskazanemu w statucie federacji lub do CAS. Nieprzestrzeganie tych postanowień powinno być natomiast zagrożone sankcją.

Podobny obowiązek wyraża statut UEFA, który w art. 60 zobowiązuje federacje zrzeszone w UEFA do zawarcia w ich statutach postanowień, na mocy których wszelkie spory o znaczeniu krajowym wynikające lub mające związek z stosowaniem ich statutowych lub ustanawianych przez nie regulacji były wyłączone spod jurysdykcji sądów powszechnych, a zostały poddane w ostatniej instancji niezależnemu i bezstronnemu sądowi polubownemu.

Wyrazem implementacji norm wyrażonych w przywołanych powyżej regulacjach międzynarodowych związków piłkarskich jest treść art. 56 Statutu Polskiego Związku Piłki

Nożnej (PZPN), który stanowi, że PZPN wyznaczy lub zaakceptuje Trybunał Arbitrażowy, który będzie właściwy do rozstrzygnięcia wewnętrznych sporów krajowych pomiędzy PZPN, jego członkami, zawodnikami, sędziami, obserwatorami, delegatami, członkami sztabu medycznego, działaczami, agentami meczowymi i menedżerami ds. piłkarzy, które nie podlegają kompetencji jego organów jurysdykcyjnych. W przypadku braku takiego sądu spory będą rozstrzygane przez Trybunał Arbitrażowy ds. Sportu (CAS) w Lozannie, w Szwajcarii. Dodatkowo w treści art. 57 stanowi się o zakazie kierowania spraw do rozpoznania sądom powszechnym<sup>13</sup>.

Analiza przywołanych powyżej postanowień może skłonić do stwierdzenia, że w odniesieniu do sporów związanych z dyscypliną sportu – piłką nożną, arbitraż ma charakter obowiązkowy. Powstaje zatem pytanie, czy w związku z zakwestionowaniem jednej z podstawowych zasad arbitrażu, jego dobrowolności, dopuszczalne jest przyjmowanie, że rozstrzygnięcie sporów sportowych związanych z tą dziedziną sportu może być określone mianem arbitrażu. Na tle poprzednio obowiązującej ustawy o sporcie kwalifikowanym<sup>14</sup>, która statuowała w prawie polskim obowiązkowy arbitraż w sprawach związanych z rozpoznawaniem środków zaskarżenia od decyzji dyscyplinarnych właściwych organów polskich związków sportowych wskazywano, że skoro określony podmiot posiada funkcje orzecznicze z mocy ustawy, a nie na podstawie dobrowolnego zapisu na sąd polubowny, „to taka konstrukcja wyklucza traktowanie powyższej instancji jako arbitrażu w ścisłym tego słowa znaczeniu” (Wach 2010). Podnoszono jednak również, że „jeśli ustawa przekazując daną kategorię sporów do kompetencji określonej instancji arbitrażowej, pozostawia jednak stronom swobodę w zakresie wyboru arbitrów i decydowania o przebiegu procedury, to arbitraż obligatoryjny może być traktowany jako „szczególny rodzaj arbitrażu” (Wach 2010).

Zwrócić jednak należy uwagę na zasadniczą różnicę pomiędzy arbitrażem, który był przymusowy z mocy obowiązującego prawa, a arbitrażem, który jest „przymusowy” na podstawie statutu organizacji, którą tworzą podmioty zaangażowane w uprawianie sportu. Zasadniczym kryterium wyróżniającym jest w tym przypadku odmienny charakter podstawy

---

<sup>13</sup> art. 57 PZPN, jego członkowie, zawodnicy, trenerzy, instruktorzy, sędziowie, obserwatorzy, delegaci, członkowie sztabu medycznego, działacze, agenci meczowi i menedżerowie ds. piłkarzy nie będą kierować żadnych sporów do sądów państwowych, chyba że wyraźnie postanowiono inaczej w niniejszym Statucie i w przepisach FIFA. Wszelkie wątpliwości w tym zakresie będą poddawane rozstrzygnięciu FIFA, UEFA lub PZPN.

<sup>14</sup> ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o sporcie kwalifikowanym (Dz.U.2005, Nr 155, poz.1298).



dla arbitrażu. W przypadku regulacji ustawowej w istocie decyzja o tym, że trybem rozwiązywania sporów będzie postępowanie arbitrażowe, jest niezależna od podmiotów zainteresowanych. Wybór dokonany zostaje przez ustawodawcę, który decyduje o założeniach, trybie rozwiązywania sporów. W przypadku, gdy o obowiązku stosowania arbitrażu przesądza statut organizacji, która tworzona jest przez podmioty związane z uprawianiem danej dziedziny sportu, to podmioty te same dokonują wyboru. Zrzeszając się postanawiają, jakie będą reguły rządzące ich współdziałaniem w ramach organizacji, którą tworzą. W tym zakresie wybór drogi postępowania polubownego dla rozwiązywania sporów uznany powinien być za wyraz woli stron – członków danej organizacji. Jest on podobnie, jak sama wola uczestniczenia w związku, dobrowolny. Wskazać w tym miejscu należy, że zgodnie z treścią art. 1163 Kodeksu postępowania cywilnego (KPC) zamieszczony w umowie (statucie) spółki lub statucie spółdzielni, czy stowarzyszenia zapis na sąd polubowny dotyczący sporów ze stosunku spółki, spółdzielni, stowarzyszenia wiąże spółkę, spółdzielnię lub stowarzyszenie oraz jej wspólników lub członków. Przyjęcie w statucie związków sportowych właściwości sądów polubownych dla rozwiązywania sporów wiążących się z ich działalnością stanowi zatem realizację tej normy. Podkreślić przy tym nadto należy, że przywołane postanowienia statutowe, które nakładają na członków zrzeszonych w organizacji obowiązek przyjęcia dla rozwiązywania sporów powstających w związku z ich działalnością drogi postępowania arbitrażowego, nie wykluczają możliwości wyboru sądu polubownego, który będzie właściwy w każdej ze spraw, określając wyłącznie cechy, minimalne wymogi, które sąd polubowny powinien spełniać, aby mógł być uznany za kompetentny do rozpoznawania sporów. W postanowieniach tych wymaga się, aby CAS wskazywany był jako właściwy tylko w sytuacji, gdy statuty federacji nie będą wskazywały na inny sąd polubowny lub jako rozwiązanie alternatywne. Wyraźne zastrzeżenie właściwości CAS, tak jak ma to np. miejsce w art. 67 Statutu FIFA, czy art. 61 Statutu UEFA, dotyczy sytuacji, gdy spór co do zasady powstaje pomiędzy samą organizacją a jej członkami lub pomiędzy jej członkami i stanowi realizację uprawnienia członków organizacji do wskazania, że spory związane z jej funkcjonowaniem rozstrzygane będą na drodze postępowania polubownego.

W odniesieniu do regulacji zawartej w Statucie PZPN słusznie natomiast zwraca się przy tym uwagę, że trudno jest przyjąć prawidłowość rozwiązania wyrażonego w treści art. 57 tegoż



Statutu<sup>15</sup>. Skutkiem zawarcia zapisu na sąd polubowny jest udzielenie sądowi polubownemu kompetencji do rozpoznania i rozstrzygnięcia sporu (skutek pozytywny) (Błaszczak i Ludwik 2007, s.229) oraz wyłączenie sądownictwa państwowego od rozpoznania i rozstrzygnięcia sporu poddanego sądowi polubownemu (skutek negatywny) (Ereciński 2008, s.142). Zakaz kierowania przez podmioty wskazane w treści art. 57 Statutu PZPN wszelkich sporów na drogę postępowania przed sądami powszechnymi, który funkcjonuje obok zapisu na sąd polubowny, wyrażonego w treści art. 47 Statutu PZPN<sup>16</sup>, jest jednak czymś innym niż zapis na sąd polubowny. Wyrażony w nim zakaz jest jednoznacznie uznawany w literaturze za budzący wątpliwości i jako taki niedopuszczalny. Wskazuje się, że statut stowarzyszenia nie może zakazywać jego członkom zwrócenia się do sądu powszechnego (Rutkowska 2012, s.33).

## Podstawa przyjęcia jurysdykcji sądu polubownego w danej sprawie – zapis na sąd polubowny przez odesłanie

Rozważania te prowadzą do konieczności wskazania teoretyczno-prawnej podstawy dla możliwości rozpoznawania sporu przez sąd polubowny. W przypadku na przykład klubu uczestniczącego w rozgrywkach organizowanych przez UEFA, klubów lub też klubu i zawodnika pomiędzy którymi powstał spór w związku z kwestiami transferu zawodnika do innego klubu, wzajemnych rozliczeń między tymi klubami, między klubami a zawodnikiem tudzież zawodnikiem i jego menadżerem, trudno jest mówić o istnieniu zapisu na sąd polubowny w jego klasycznej formie. Strony częstokroć nie zawierają bowiem wprost odrębnej umowy,

---

<sup>15</sup> art. 57 - PZPN, jego członkowie, zawodnicy, trenerzy, instruktorzy, sędziowie, obserwatorzy, delegaci, członkowie sztabu medycznego, działacze, agenci meczowi i menedżerowie ds. piłkarzy nie będą kierować żadnych sporów do sądów państwowych, chyba że wyraźnie postanowiono inaczej w niniejszym Statucie i w przepisach FIFA. Wszelkie wątpliwości w tym zakresie będą poddawane rozstrzygnięciu FIFA, UEFA lub PZPN.

<sup>16</sup> art. 47 § 1. Piłkarski Sąd Polubowny jest powołany do rozpoznawania wszelkich sporów majątkowych lub sporów o prawa niemajątkowe, mogących być przedmiotem umowy - powstałych na tle uprawiania, organizacji, upowszechniania i rozwoju sportu piłki nożnej, których rozstrzygnięcie w trybie postępowania arbitrażowego przewidziane jest przez statuty i regulaminy FIFA, UEFA i PZPN.

§ 2. Do Piłkarskiego Sądu Polubownego można składać pozwy o zasądzenie świadczenia, ustalenie i ukształtowanie stosunku prawnego lub prawa.

§ 3. Członkowie PZPN, zawodnicy, trenerzy, instruktorzy oraz menedżerowie ds. piłkarzy zobowiązani są do formułowania w umowach cywilnoprawnych dot. sporów w zakresie organizacji i uprawiania sportu piłki nożnej klauzul przewidujących wyłączną właściwość Piłkarskiego Sądu Polubownego.

§ 4. Klauzule, o których mowa w § 3 powinny zawierać następującą treść: „Mogące wyniknąć na tle powstania, istnienia, ważności, wykonywania i rozwiązania umów pomiędzy członkami PZPN, zawodnikami, trenerami i menedżerami ds. piłkarzy spory o prawa majątkowe lub o prawa niemajątkowe mogące być przedmiotem umowy powstałe w związku z organizacją i uprawianiem sportu piłki nożnej, strony poddają pod rozstrzygnięcie Piłkarskiego Sądu Polubownego PZPN”.

w której poddawałyby spór między nimi powstały lub mający dopiero powstać pod rozstrzygnięcie określonego sądu polubownego, a nawet nie wprowadzają stosownej klauzuli arbitrażowej do umowy je łączącej. Nie zawsze spór powstaje również w związku z niewykonaniem lub niewłaściwym wykonaniem istniejącej umowy. Wyjaśnieniem podstaw kompetencji sądu polubownego jest w tym przypadku konstrukcja zapisu przez odesłanie. W literaturze wskazuje się, że w odniesieniu do sądów arbitrażowych do spraw sportu – w głównej mierze mowa tu o sądach międzynarodowych, choć ze względu na przyjęcie dla ich funkcjonowania analogicznych rozwiązań, jak w przypadku sądów międzynarodowych, uwaga ta znajduje zastosowanie również do sytuacji prawnej krajowych sądów arbitrażowych – inne jest źródło klauzul arbitrażowych nadających jurysdykcję tym sądom. Znajdują się one „nie w kontraktach materialno-prawnych, lecz w statutach organizacji sportowych. Są to tzw. klauzule arbitrażowe przez odesłanie, które polegają na tym, że wola poddania sporu przez strony pod rozstrzygnięcie sądownictwa polubownego nie jest formułowana wprost poprzez podpisanie klauzuli zapisu na sąd polubowny czy umowy arbitrażowej. Na zasadzie pewnej fikcji prawnej przyjmuje się, że wola ta wynika z samego faktu członkostwa w organizacji sportowej i *per facta concludentia* – zaakceptowania wszystkich unormowań statutowych” (Cioch 2009). Jak podkreśla się w literaturze, „od strony instytucjonalnej, klauzula arbitrażowa przez odesłanie polega na tym, że wola poddania sprawy arbitrażowi nie wynika bezpośrednio z umowy podpisanej przez obie strony lub na przykład z korespondencji wymienianej między nimi, lecz z odrębnego dokumentu (np. z umowy wzorcowej, statutu lub regulaminu federacji sportowej), który nie jest sygnowany osobiście przez zainteresowane podmioty, lecz do którego odwołują się one za pośrednictwem innego pisemnego tekstu (dokumentu) określanego często mianem umowy podstawowej. Ta ostatnia może wynikać ze złożonej deklaracji członkowskiej, licencji (łączącej zawodnika, trenera czy klub z federacją sportową), zgłoszenia uczestnictwa w zawodach sportowych czy nawet z zaakceptowanego przez sportowca programu imprezy” (Wach 2010).<sup>17</sup>

Wskazać jednak należy, że jak słusznie podkreśla się w literaturze, nie w każdym przypadku sporu sportowego, nie w każdej konfiguracji podmiotowej tego typu mechanizm będzie mógł znaleźć zastosowanie (Rutkowska 2012). Jako przykład wskazuje się, że postanowienie statuujące w Statucie PZPN zapis na sąd polubowny wiąże wyłącznie

---

<sup>17</sup> zob. także Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Cywilna z 2012-10-12, IV CSK 82/12, publikacja: Legalis.

członków związku, którym, zgodnie z treścią art. 8 ustawy z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie<sup>18</sup>, może być klub sportowy, związek sportowy oraz inna osoba prawna, której statut, umowa albo akt założycielski przewiduje prowadzenie działalności w danym sporcie. Nie są nimi zatem zawodnicy, trenerzy, czyli osoby fizyczne, które jako niemieszczące się w zamkniętym katalogu podmiotów mających zdolność bycia członkami związku sportowego nie posiadają statusu członkowskiego i nie są objęte postanowieniami Statutu. Stanowisko powyższe znalazło wyraz w orzecznictwie Sądu Najwyższego, który w uzasadnieniu wyroku z dnia 12 października 2012 roku stwierdził, że „nie można także podzielić stanowiska skarżącego, że podstawę do poddania zaistniałego między stronami sporu pod rozstrzygnięcie sądu polubownego stanowi regulacja przewidziana w art. 1163 KPC. Przyjęte w tym przepisie rozwiązanie z punktu widzenia formy zapisu na sąd polubowny jest szczególną postacią tzw. klauzuli arbitrażowej przez odesłanie. Chodzi o to, że klauzula arbitrażowa zawarta jest tylko w umowie (statucie) spółki handlowej, statucie spółdzielni lub stowarzyszenia, a czynność lub akt przystąpienia do spółki, spółdzielni lub stowarzyszenia obejmuje jedynie poddanie się umowie (statutowi), w tym zawartej w tej umowie (statucie) klauzuli arbitrażowej. Zakres związania takim zapisem na sąd polubowny jest ograniczony podmiotowo - wiąże spółkę i jej współników, spółdzielnię lub stowarzyszenie i ich członków. Ponadto omawiany przepis stanowi wyraźnie, że związanie zawartym w umowie (statucie) spółki, statucie spółdzielni lub stowarzyszenia zapisem na sąd polubowny dotyczy sporów ze stosunku spółki i sporów ze stosunku członkostwa w spółdzielni lub stowarzyszeniu. Z wiążących w postępowaniu kasacyjnym ustaleń stanowiących podstawę faktyczną zaskarżonego wyroku wynika, że skarżący nie jest członkiem spółki lub stowarzyszenia, których statuty pozwalają przyjąć zapis na sąd polubowny w rozumieniu art. 1163 KPC. Nie ulega też wątpliwości, że zaistniały między stronami spór, który dotyczy wynagrodzenia przewidzianego w kontrakcie trenerskim, nie jest w rozumieniu art. 1163 KPC sporem ze stosunku spółki lub stowarzyszenia. W tej sytuacji skarżący nie może skutecznie powołać się na zapis na sąd polubowny w formie przewidzianej w art. 1163 KPC szczególnej postaci tzw. klauzuli arbitrażowej przez odesłanie”<sup>19</sup>.

Ponadto w odniesieniu do sytuacji prawnej zawodników, których dotyczą skutki prawne zapisu na sąd polubowny przez odwołanie, w literaturze podnosi się, że ze względu

---

<sup>18</sup> ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r., tekst jednolity: Dz.U.2014.715.

<sup>19</sup> zob. Wyrok Sądu Najwyższego - Izba Cywilna z 2012-10-12, IV CSK 82/12, Opubl: Legalis.

na fakt, iż często zawodnicy, „zwłaszcza o statusie amatora, nie mają zazwyczaj dostatecznej wiedzy na temat rozwiązań statutowych lub regulaminowych zawierających klauzulę arbitrażową przez odesłanie, co może prowadzić do naruszenia ich konwencyjnego i konstytucyjnego prawa do sądu” (Wach 2010), dopuszczenie konstrukcji klauzuli arbitrażowej przez odesłanie powinno wiązać się z podjęciem przez daną organizację sportową „wszelkich możliwych starań, aby potencjalne strony procesowe mogły uzyskać przynajmniej ogólną wiedzę na temat istoty sportowego sądownictwa polubownego oraz konsekwencji prawnych zrzeczenia się na jego rzecz prawa dochodzenia ewentualnych roszczeń przed sądem państwowym” (Wach 2010). Pozwoli to bowiem na uniknięcie kwestionowania zapadłych orzeczeń arbitrażowych ze względu na zarzut pozbawienia danego podmiotu prawa do obrony.

## Podsumowanie

Niezależnie od pewnych wątpliwości i zastrzeżeń pojawiających się w odniesieniu do rozwiązań konstrukcyjnych instytucji prawa arbitrażowego w odniesieniu do arbitrażu sportowego stwierdzić należy, że pomysł powierzenia rozstrzygania sporów sportowych sądom polubownym jest słuszny. Zaprezentowane w opracowaniu cechy charakterystyczne arbitrażu, w szczególności jego szybkość oraz możliwość poddania rozstrzygnięcia sporu osobom, które znają problematykę, będącą jego przedmiotem, stanowią o zasadniczej przewadze tej formy rozstrzygania sporów nad sądownictwem państwowym.

## Bibliografia

Bernardini P. (2004), The Role of the International Arbitrator, *Arbitration International*, 20(2), s.113-122.

Błaszczak Ł., Ludwik M. (2007), *Sądownictwo polubowne (arbitraż)*, Warszawa.

Cioch P. (2009), Trybunał Arbitrażowy ds. Sportu w Lozannie, *Kwartalnik ADR*, 4(8), s.71-94.

Ditchev A. (1981), "Le contrat d'arbitrage", essai sur le contrat ayant pour objet la mission d'arbitrer, *Revue de l'arbitrage*, 3, s.385-410.

Ereciński T. (2008), *Sąd arbitrażowy*, LexisNexis, Warszawa.

- FIFA (2014), *FIFA Statutes. Regulations Governing the Application of the Statutes. Standing Orders of the Congress*, August 2014 edition [dok. elektr.] [http://www.fifa.com/mm/document/AFFederation/Generic/02/41/81/55/FIFAStatuten2014\\_E\\_Neutral.pdf](http://www.fifa.com/mm/document/AFFederation/Generic/02/41/81/55/FIFAStatuten2014_E_Neutral.pdf) [odczyt: 28.08.2014].
- Rutkowska N. (2012), Rozwiązywanie sporów powstałych na tle kontraktów o profesjonalne uprawianie piłki nożnej, *e-Przeгляд Arbitrażowy*, 2(9), s.30-40.
- Szumański A. (2010a), Arbitrzy i zespół orzekający [w:] Nowaczyk P., Szumański A., Szymańska M. (red.) *System Prawa Handlowego, t. 8. Arbitraż handlowy*, C.H.BECK, Warszawa.
- Szumański A. (2010b), Pojęcie, rodzaje i charakter prawny arbitrażu handlowego [w:] Nowaczyk P., Szumański A., Szymańska M. (red.) *System Prawa Handlowego, t. 8. Arbitraż handlowy*, C.H.BECK, Warszawa.
- Wach A. (2010), Arbitraż sportowy [w:] Nowaczyk P., Szumański A., Szymańska M. (red.) *System Prawa Handlowego, t. 8. Arbitraż handlowy*, C.H.BECK, Warszawa.
- Zawiślak K. (2012), *Receptum arbitrii*, C.H.BECK, Warszawa.
- Zuchowicz M. (2012), Trybunał Arbitrażowy do spraw sportu – komisja Ad Hoc, *E- Przeгляд Arbitrażowy*, 2(9), s.41-46.

### **Characteristics of sports arbitrage of football sports associations - selected aspects**

In recent years the arbitration has become the main instrument of resolving sports disputes. The arbitration offers some important advantages - i.a. promptness, and adequate choice of people settling the dispute (carried out in reliance on their knowledge and experience in law and the field of sports). The statutory reference to the arbitration, manifested in imposing the obligation of its usage, or even the prohibition of recourse to the state courts, may raise some doubts. Yet, it may be, at least partially, justified by a voluntary adoption of statutory solutions by members of associations. All the same, the application of arbitration clause by reference to statutes of sports association, which is an essential mechanism for the emergence of sports jurisdiction of the arbitration courts, is not always effective, and in some cases it can lead to inability to defend their rights by entities not fully aware of the importance and the effects of the legal structure.

**Keywords:** arbitration, arbitration clause by reference, statutes, sports federation

## Spis rysunków

Rysunek 3.1. Fragmenty przykładowych dyslokacji biegów ulicznych w Krakowie .....	51
Rysunek 3.2. Strażak zabezpiecza trasę 12. Cracovia Maraton .....	52
Rysunek 3.3. Tymczasowa zmiana organizacji ruchu. Bariery drogowe na trasie 12. Cracovia Maraton (z lewej) oraz 13. Cracovia Maraton (z prawej). .....	55
Rysunek 3.4. Meta 11. Cracovia Maraton. Zegar prowadzący wyścig. ....	57
Rysunek 4.1. Rynek pierwotny i rynek wtórny produktów sportu .....	66
Rysunek 4.2. Schemat modelu biznesowego KSW według Osterwaldera i Pigneur.....	73
Rysunek 7.1. Analiza SWOT projektu Siatkarskich Ośrodków Szkolnych.....	110

## Spis tabel

Tabela 4.1. Przedstawienie modelu biznesowego KSW wg metody K. Obłója .....	73
Tabela 5.1. Analiza danych ze sprawozdań finansowych wybranych klubów piłkarskich w Polsce za rok 2010 .....	90
Tabela 7.1. Program Upowszechniania Sportu Wśród Dzieci i Młodzieży w Zakresie Piłki Siatkowej na lata 2012-2015.....	109
Tabela 7.2 Różnice pomiędzy portalem Akademia Polskiej Siatkówki a portalem Młodzieżowa Akademia Siatkówki .....	113

# Spis wykresów

Wykres 2.1. Powody podjęcia decyzji o pozostaniu stewardem klubu piłkarskiego .....	32
Wykres 2.2. Największe obawy towarzyszące podjęciu pracy na stanowisku stewarda.....	33
Wykres 2.3. Odpowiedzi najtrafniej opisujące pracę stewarda podczas imprezy masowej ...	33
Wykres 2.4. Wpływ pojawienia się stewardów na zachowanie kibiców podczas imprez .....	34
Wykres 2.5. Rola stewarda w aspekcie poprawienia bezpieczeństwa imprez masowych .....	35
Wykres 2.6. Najważniejsze cechy charakteru stewarda .....	35
Wykres 3.1. Liczba uczestników Cracovia Maraton w latach 2002-2014 .....	42



# UNIwersytet Jagielloński w Krakowie

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie kształci kadry menedżerskie dla sportu na studiach magisterskich uzupełniających ZARZĄDZANIE W SPORCIE oraz studiach podyplomowych MENEDŻER SPORTU. Jest to kompleksowa oferta dydaktyczna skierowana do obecnych i przyszłych menedżerów sportu (m.in. kadry zarządzającej w klubach i związkach sportowych, obiektach sportowo-rekreacyjnych, firmach przemysłu sportowego), do byłych i aktualnych sportowców (chcących pozostać w branży po zakończeniu kariery zawodniczej) oraz do nauczycieli wychowania fizycznego (dla których może być elementem awansu zawodowego).

**ZARZĄDZANIE W SPORCIE** – dwuletnie studia uzupełniające magisterskie, w trybie stacjonarnym oraz niestacjonarnym (dawniej zwane zaocznymi). Jest to specjalność na kierunku ZARZĄDZANIE.

**MENEDŻER SPORTU** – roczne studia podyplomowe, w formie zjazdów weekendowych. Studia te prowadzone są nieprzerwanie od 2001 roku, we współpracy z Polską Akademią Olimpijską.

Czekamy na ludzi z pasją i ambicją, gotowych do działania.

Więcej informacji: <http://www.turystyka.uj.edu.pl/studia>.



W ramach obchodów 650-lecia Uniwersytetu Jagiellońskiego,  
Koło Naukowe Managerów Sportu UJ zaprasza na  
**I Konferencję Naukową z cyklu „Młodzi o sporcie”**

1364  2014

# Organizacja imprez sportowych w Polsce



**Przyjdź!**

**Prelegentami będą wybitni eksperci  
ze świata polskiego sportu**

**Słuchaj, dyskutuj,  
publikuj, wymieniaj idee!**



**Termin: 6 czerwca 2014, godz. 9.00**

**Miejsce: Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
(Kampus UJ) ul. Łojasiewicza 4, s.0.304**

Więcej informacji na [www.daa.pl/mos](http://www.daa.pl/mos) oraz na  
[www.turystyka.uj.edu.pl/mlodzi-o-sporcie-konferencja](http://www.turystyka.uj.edu.pl/mlodzi-o-sporcie-konferencja)

zeskanuj kod!  
QR



patroni  
medialni:



**DZIENNIK POLSKI**

[dlaStudenta.pl](http://dlaStudenta.pl)



sponsorzy  
& partnerzy:

sponsor główny:

