



STEWARDING STADIONOWY

Organizacja – Logistyka – Funkcjonowanie
Dobre praktyki – Problemy – Rekomendacje

**Departament Organizacji Imprez,
Bezpieczeństwa i Infrastruktury**

Events Organization, Safety and Infrastructure Department

Spis treści

1	Przeznaczenie dokumentu.....	3
2	Stewarding – film promocyjny PZPN	3
3	Wybór modelu stewardingu	3
3.1	Uwagi wprowadzające	3
3.2	Ścieżka nr 1: organizacja własnych, klubowych służb informacyjnych wspieranych przez agencję ochrony służbami porządkowymi	4
3.2.1	Plusy / zalety / przewagi.....	4
3.2.2	Minusy / wady / niedogodności / wyzwania	5
3.3	Ścieżka nr 2: pełen outsourcing usługi – zapewnienie wszystkich stewardów przez współpracującą z Klubem agencję ochrony	5
3.3.1	Plusy / zalety / przewagi.....	5
3.3.2	Minusy / wady / niedogodności / wyzwania	5
3.4	Wnioski	6
4	Uregulowanie współpracy z agencją ochrony	7
5	Nabór, selekcja, szkolenia stewardów.....	8
6	Logistyka meczowa	9
6.1	Organizacja i funkcjonowanie.....	9
6.2	Pytania pomocnicze	11
6.3	Podsumowanie	12
7	Audyt wewnętrzny	12
7.1	Proponowany sposób realizacji.....	12
7.2	Podsumowanie	14
8	Najczęstsze problemy i błędy w organizacji i funkcjonowaniu stewardingu stadionowego	15
8.1	Stewardzi nierozstawieni na czas (błąd systemowy)	16
8.2	Nieznajomość terenu imprezy ze strony stewardów (błąd systemowy / indywidualny).....	16
8.3	Niepoprawne napełnianie stadionu (błąd systemowy).....	17
8.4	Niepoprawne przeglądanie zawartości odzieży i bagaży osób wchodzących na teren imprezy (błąd systemowy / indywidualny)	18
8.5	Oglądanie meczu przez stewardów (błąd systemowy / indywidualny)	19
8.6	Nieprawidłowy ubiór i wyposażenie stewardów (błąd systemowy).....	20
8.7	Nieprawidłowe identyfikatory stewardów (błąd systemowy)	22
8.8	Brak dostępnej ewidencji stewardów (błąd systemowy)	22
8.9	Inne formy nieprawidłowego zachowania stewardów (błąd systemowy / indywidualny).....	23
9	Dobre praktyki w organizacji i funkcjonowaniu stewardingu stadionowego	24
9.1	Wydajne pomieszczenie dla stewardów – Stewards Centre	25
9.2	Przeгляд / naprawa infrastruktury.....	26
9.3	Stosowanie udogodnień	27
9.4	Przemyślana organizacja odprawy przedmeczowej	28
9.5	Handbook / podręcznik kieszonkowy stewarda	29
9.6	Zewnętrzny obwód bezpieczeństwa	30
9.7	Kontrole pojazdów	31
9.8	Przemyślana taktyka doboru osób w odcinkach	32
9.9	Wsparcie stewardów wolontariuszami	32
9.10	Siatki w strefie buforowej.....	35
9.11	Dodatkowe narzędzia zabezpieczające	35
9.12	Dynamiczny stewarding.....	36
9.13	Aktywny stewarding	37
9.14	Uszczelnienie stadionowego systemu bezpieczeństwa.....	37
9.15	Program stażowy	38
9.16	Edukacja	38
9.17	Inne Źródła dobrych praktyk	38
10	Końcowe rekomendacje.....	40
11	Notatki	42

Ilekców w tekście użyto słowa „Departament” należy przez to rozumieć Departament Organizacji Imprez, Bezpieczeństwa i Infrastruktury PZPN

1 PRZEZNACZENIE DOKUMENTU

Niniejszy dokument ma być pomocny klubom piłkarskim w zakresie efektywnego zorganizowania oraz funkcjonowania stadionowego systemu stewardingu (służby informacyjne i porządkowe organizatora imprezy).

Cele szczegółowe to:

- wybór najlepszego sposobu organizacji służb klubowych (optymalny model stewardingu);
- prawidłowe, korzystne dla Klubu, ułożenie współpracy z agencją ochrony;
- organizacja wydajnego procesu naboru, selekcji i szkoleń kandydatów na stewardów;
- funkcjonowanie systemu stewardingu w dniach meczowych (logistyka);
- kontrola jakości działania stadionowego systemu stewardingu (audyt wewnętrzny);
- dobre praktyki i rozwiązywanie problemów.



W dokumencie uwzględniono wyniki badania ankietowego Dyrektorów / Kierowników ds. bezpieczeństwa Klubów piłkarskich szczebla centralnego przeprowadzonego latem 2018 r. (wybrane wyniki ankiety widoczne w dodatkowych okienkach).

2 STEWARDING – FILM PROMOCYJNY PZPN

Przed lekturą niniejszego dokumentu zachęcamy Państwa do obejrzenia filmu promocyjnego PZPN dot. programu stewardingu. Film dostępny jest [tutaj](#) (film „Stewarding - Praca, Przygoda, Pasja!” dostępny na kanale „Łączy nas piłka” na portalu YouTube).

3 WYBÓR MODELU STEWARDINGU

3.1 Uwagi wprowadzające

Zapewnienie wykwalifikowanych stewardów (tj. członków służb informacyjnych i porządkowych organizatora imprezy) jest obowiązkiem Klubów piłkarskich – organizatorów meczów w ramach rozgrywek szczebla centralnego PZPN.

Obowiązek ten wynika zarówno z przepisów prawa powszechnego (ustawa o bezpieczeństwie imprez masowych), jak i przepisów licencyjnych PZPN (dot. wszystkich meczów ligowych szczebla centralnego).

W celu sprostania powyższemu obowiązkowi, Kluby piłkarskie mogą wybrać jedną spośród dwóch podstawowych, dostępnych ścieżek działania:

- 1) zapewnienie własnych (klubowych) służb informacyjnych (stewardów) i wspieranie ich służbą porządkową wynajętą



z agencji ochrony;

- 2) pełen outsourcing usługi, czyli dostarczanie wszystkich stewardów (informacyjnych i porządkowych) przez agencję ochrony.

Każde z powyższych rozwiązań jest obarczone zaletami i wadami. W każdym przypadku kierownik ds. bezpieczeństwa powinien być zatrudniany bezpośrednio przez Klub, a nie przez agencję ochrony.

3.2 Ścieżka nr 1: organizacja własnych, klubowych służb informacyjnych wspieranych przez agencję ochrony służbami porządkowymi

3.2.1 Plusy / zalety / przewagi

- Ułożenie systemu stewardingu od początku zgodnie z wizją Klubu, a nie agencji ochrony, m.in. położenie nacisku na obsługę kibiców przez stewardów klubowych.
- Całkowita kontrola nad stewardami oraz jakością świadczonej przez nich pracy, jako że stewardzi są w tym przypadku szkoleni, angażowani, nadzorowani i rozliczani bezpośrednio przez pracowników Klubu, a nie przez agencję ochrony.
- Budowanie lojalności / przywiązania do Klubu wśród stewardów, którzy traktowani są jako część Klubu, a nie jak zwykli pracownicy najemni – dzięki temu osiąga się wyższy poziom świadczonych usług i, w następstwie, zadowolenia kibiców.
- Niższa fluktuacja kadr – stewardzi nie odchodzą szybko z Klubu, a dłużej w nim pracują, przez co jakość świadczonych przez nich usług jest wyższa, w szczególności w zakresie znajomości stadionu oraz przyzwyczajień i potrzeb kibiców.
- Stewardzi są bardziej efektywni, szczególnie w sytuacjach kryzysowych, ponieważ znają się wzajemnie oraz ze swoimi bezpośrednimi przełożonymi (wydajniejsza komunikacja wewnętrzna, wydajniejsza praca zespołu).
- Lepszy odbiór systemu stewardingu przez kibiców, przedstawicieli sponsorów, mediów itd., którzy na kolejnych meczach widzą tych samych stewardów (znają ich, czują się na stadionie bardziej komfortowo).
- Możliwość dalszego podnajmowania własnych służb na innych imprezach w celach komercyjnych.
- Rozwiązanie o zaletach wizerunkowych dla Klubu.
- Możliwość wdrożenia efektywnych systemów motywacyjnych dla stewardów (np. zniżki na bilety / sklep kibica / usługi).



WYNIKI ANKIETY

Jakie dostrzegasz zalety funkcjonowania klubowych służb informacyjnych? 3 najczęstsze odpowiedzi:

- 1) lepsza znajomość infrastruktury i uwarunkowań pracy;
- 2) niższa rotacja stewardów;
- 3) budowanie systemu stewardingu według własnej wizji klubu.

3.2.2 Minusy / wady / niedogodności / wyzwania

- Potrzeba skumulowania środków finansowych i innych zasobów na początku projektu, w celu jego uruchomienia.
- Możliwa potrzeba rozbudowania struktury klubowej w celu zarządzania projektem.
- Pozyskanie kandydata na stewarda klubowego - ogłoszenia, rozmowy kwalifikacyjne, kampanie medialne, opracowanie dokumentacji po wstępnej selekcji kandydata (umowa zlecenie, zgłoszenia ZUS, ubezpieczenie, itp.).
- Przeszkolenie stewarda (koszty organizacji szkolenia na członka służby informacyjnej/porządkowej oraz stewarda PZPN).
- Obsługa stewarda – zapewnienie ubioru, szatni, suszenie / pranie kamizelek, prowadzenie rejestrów, praca księgowości (kadry/płace).
- W przypadku konieczności wyposażenia stewardów w urządzenia łączności dochodzą koszty zakupu radiotelefonów, ich serwisu, zgłoszenia do UKE oraz koszt zakupu radiostacji stacjonarnej (o wyższej mocy) do obsługi łączności ze stanowiska dowodzenia.
- Należy pamiętać, że tylko podmioty posiadające stosowną koncesję mogą wykonywać zadania w zakresie ochrony osób i mienia. W konsekwencji Klub – jako że nie posiada takiej koncesji – nie może zatrudniać pracowników służby porządkowej.

WYNIKI ANKIETY

Jakie dostrzegasz wady i trudności w funkcjonowaniu klubowych służb informacyjnych? 3 najczęstsze odpowiedzi:

- 1) niewielu chętnych kandydatów na stewardów;
- 2) konieczność poniesienia kosztów nabycia wyposażenia;
- 3) konieczność poniesienia kosztów szkoleń stewardów.

3.3 Ścieżka nr 2: pełen outsourcing usługi – zapewnienie wszystkich stewardów przez współpracującą z Klubem agencją ochrony

3.3.1 Plusy / zalety / przewagi

- Prosty sposób zapewnienia wymagań ustawowych w zakresie liczebności służb – Klub zleca, a agencja zapewnia wymaganą ilość służb; wymogi są faktycznie spełnione pod warunkiem, że Klub ma rzeczywisty wgląd w uprawnienia i liczbę stewardów pracujących na meczu.
- Prosty sposób rozliczania usługi – np. całkowite rozliczenie na podstawie faktury za mecz, miesiąc, rundę.

3.3.2 Minusy / wady / niedogodności / wyzwania

- Realny brak kontroli nad jakością dostarczanych członków służb – w istocie agencje spełniając wymóg dostarczenia stewardów przeszkolonych (pracownik ochrony posiadający zaświadczenie państwowe i certyfikat PZPN), nie kontrolują głębiej jakości pracy i doświadczenia szeregowych stewardów, ograniczając kontrolę tylko do kierowników odcinków; potwierdza to sytuacja, zgodnie z którą kierownicy odcinków są formalnymi podwykonawcami agencji i samodzielnie zapewniają stewardów z własnego odcinka.
- Realny brak kontroli jakości w zakresie pracy wykonywanej przez stewardów, szczególnie w przypadku, gdy kierownicy odcinków (bezpośredni przełożeni szeregowych stewardów) także są dostarczani przez agencję ochrony – przecież nie będą oni świadczyć Klubowi przeciwko agencji, tj. swojemu pracodawcy, o niskim poziomie wykonywanej pracy przez stewardów.

- Wysoka lub bardzo wysoka fluktuacja / wymiana kadr – w zasadzie agencje ochrony dbają głównie o kierowników odcinków, którzy „robią imprezę”, nie przykładając większej wagi do szeregowych stewardów, których z reguły „zbiera się na masę” („stewardzi z łapanki”). A to właśnie ci ostatni mają najczęstszy kontakt z kibicami i są wizytówką Klubu, ponieważ jest ich najwięcej, a kierownicy odcinków nie obsłużą wszystkich incydentów i problemów. W przypadku częstych zmian na stanowiskach stewardów, nie znają oni dostatecznie stadionu i specyfiki imprezy, przez co mają problemy z załatwianiem spraw kibiców.
- Wysokie koszty świadczonych usług – przy czym podnajmowani przez agencje pracownicy ochrony otrzymują z reguły (tj. poza kierownikami odcinków) stawkę minimalną wynikającą z ustawy, a wynegocjowana nadwyżka za roboczogodzinę trafia do agencji jako podmiotu komercyjnego. Wysokość tej nadwyżki można zaoszczędzić organizując system służb klubowych / stewarding klubowy.



3.4 Wnioski

Przy wyborze jednego z powyższych modeli stewardingu warto, aby osoby decyzyjne w klubie wzięły pod uwagę następujące informacje i okoliczności:

- **Rynek ochrony (security) w Polsce jest wyzwaniem dla organizatorów imprez** w tym sensie, że stawki za roboczogodziny płacone pracownikom ochrony są niskie w stosunku do ich potencjalnej odpowiedzialności (bezpieczeństwo uczestników imprezy) oraz pokus, na które mogą być wystawiani (np. przekupstwo ze strony pseudokibiców w celu wniesienia przedmiotów zabronionych) – zakłada się, że bardziej lojalny steward-pracownik Klubu, otrzymując podobne lub nieco wyższe wynagrodzenie, ale także dodatkowe bonusy (pakiet lojalnościowy, indywidualne traktowanie, przynależność do „rodziny Klubu” itp.) będzie bardziej odporny na przedmiotowe sytuacje.
- **Agencje ochrony, co naturalne, są podmiotami nastawionymi przede wszystkim na zysk**, więc dostarczenie wysokiej jakości stewardów nie jest ich priorytetem – mają po prostu dostarczyć stewardów. **Ochroniarze z reguły nie są pracownikami etatowymi agencji ochrony.** W istocie więc, w polskich realiach agencja ochrony mając zapewnić liczbę ochroniarzy na mecz zgodną z wymaganiami Klubu, najczęściej podnajmuje ochroniarzy (nie posiadających często Certyfikatów stewarda PZPN, a więc wymaganego wyszkolenia) u swoich podwykonawców. W przypadku wielkich imprez oraz konieczności zapewnienia dużej liczby służby porządkowej (kwalifikowani pracownicy ochrony fizycznej), pracownicy ochrony ściągani są często spoza miejsca odbywania meczu, co ma kluczowy wpływ na znajomość obiektu i specyfiki imprezy. Tym bardziej więc Klub powinien rozważyć zapewnianie własnych stewardów klubowych doskonale znających stadion i kibiców.

- W perspektywie długoterminowej **stewarding klubowy jest tańszy** od służb wynajmowanych z zewnątrz. Na koszty porównawcze składają się w tym zakresie nie tylko same stawki wynajmu osób (w przypadku agencji ochrony powiększane o marżę / zarobek agencji), ale również takie elementy, jak: wizerunek służb w oczach kibiców, problemy generowane przez zewnętrznych ochroniarzy nieojojalnych wobec Klubu, wykazujących się niską efektywnością i motywacją do pracy, czy nie znających stadionu (niski poziom obsługi / zniechęcanie kibiców / sponsorów), a także dodatkowe możliwości wynajmu służb klubowych (platforma biznesowa – dodatkowy zarobek dla Klubu).
- **Ludzie chcą pracować dla klubów piłkarskich!** Objawia się to na wiele sposobów, choćby jako element lokalnego patriotyzmu, zamiłowanie do sportu / piłki nożnej, chęć przynależności do „rodziny Klubu” czy praca wolontariusza dla idei. Celem Klubu rozważającego budowę stewardingu klubowego jest zatem znalezienie tych ludzi i odpowiednie ich umotywowanie do pracy.

Budowa klubowego systemu stewardingu stadionowego powinna odbyć się na podstawie koncepcji realizacji przedmiotowego projektu, uwzględniającej potrzeby Klubu (w tym kibiców) oraz biznes plan. Departament oferuje bezpłatną pomoc merytoryczną w tym zakresie.

4 UREGULOWANIE WSPÓŁPRACY Z AGENCJĄ OCHRONY

Departament zwraca uwagę na potrzebę uregulowania (w umowie z agencją) przynajmniej następujących zagadnień w ramach współpracy z agencją ochrony, **w sposób korzystny dla Klubu piłkarskiego**, bez względu na to, którą spośród wcześniej opisanych ścieżek Klub wybrał:

- Wszyscy stewardzi dostarczeni przez agencję muszą posiadać stosowne zaświadczenie państwowe oraz certyfikat PZPN – do wglądu dla Klubu w każdym momencie współpracy.
- Wszyscy dostarczeni stewardzi muszą przejść zajęcia doszkalające ze znajomości stadionu i procedur obowiązujących w Klubie-zleceniodawcy.
- Umowa powinna przewidywać sposób potwierdzenia liczby stewardów i ich uprawnień w dniu meczu przed przystąpieniem do obowiązków.
- Agencja przedstawi procedury działania na wypadek, gdy w dniu meczowym w pracy nie pojawi się lub spóźni się znaczna liczba stewardów (np. 5% zamówionej liczby i więcej).



- Agencja zapewnia umundurowanie i wyposażenie wszystkich dostarczonych stewardów zgodnie z wymogami prawa powszechnego oraz przepisami PZPN, w tym zasadami wynikającymi z pakietu szkoleniowego „Stewarding”.
- Agencja dostarczy (najpóźniej w dniu meczu przed rozpoczęciem imprezy) imienną listę / ewidencję stewardów, zgodną z wymaganiami prawa powszechnego oraz wytycznymi PZPN – należy dążyć do tego, aby taka lista była przesyłana do Klubu wcześniej (np. dzień lub dwa dni przed meczem).
- Umowa między stronami będzie przewidywała **kary umowne** w zakresie niepoprawnego wykonywania zadań przez stewardów, ich niewłaściwego zachowania czy wyposażenia oraz wszelkich zaniedbań ze strony agencji dot. ww. obszarów.
- Wprowadzenie systemów motywacyjnych dla stewardów / systemów sprzyjających mniejszej rotacji kadr (możliwe we współpracy z Klubem).

Uwagi dodatkowe:

- Należy zachęcać / motywować agencje do wdrażania dobrych praktyk, także tych opisanych w niniejszym dokumencie.
- Warto również rozważyć model mieszalny między stewardingiem klubowym a outsourcingiem – tj. kierownicy odcinków zatrudniani przez Klub w ramach stewardingu klubowego, a pozostali stewardzi zapewniani przez agencję ochrony.

WYNIKI ANKIETY

Które z poniższych zagadnień są uregulowane w umowie Państwa Klubu z agencją ochrony?

Zagadnienie	% klubów
konieczność posiadania przez wszystkich stewardów zaświadczeń ukończenia szkolenia na członka służby informacyjnej/porządkowej	87%
obowiązek zapewnienia umundurowania i wyposażenia zgodnie z wymogami prawa powszechnego i przepisów PZPN	85%
obowiązek dostarczenia ewidencji stewardów zgodnie z wymogami prawa powszechnego i przepisów PZPN	71%
konieczność posiadania przez wszystkich stewardów Certyfikatów Stewarda PZPN	69%
sposób potwierdzania liczby i uprawnień stewardów w dniu meczu przed przystąpieniem do pracy	67%
kary umowne w przypadku nienależytego wywiązania się z obowiązków umownych	63%
konieczność przeszkolenia wszystkich stewardów ze znajomości stadionu i procedur obowiązujących w Klubie	62%
procedura działania w przypadku zapewnienia niewystarczającej liczby stewardów	33%

5 NABÓR, SELEKCJA, SZKOLENIA STEWARDÓW

Departament zwraca uwagę na następujące zagadnienia związane z procesem naboru, selekcji i szkoleń kandydatów na stewardów, w szczególności stewardów klubowych (ścieżka 1):

- Klub powinien być zaangażowany w proces naboru, selekcji i szkoleń kandydatów na stewardów – celem dokładnej analizy kandydatów przez pracowników Klubu, rozpoznania ich mocnych i słabych stron oraz celem dalszego, właściwego przypisywania zadań konkretnym stewardom podczas imprez.
- Nabór kandydatów na stewardów powinien być prowadzony wszelkimi możliwymi kanałami informacyjnymi, w tym poprzez media społecznościowe Klubu.
- Kandydaci na stewardów już w trakcie naboru powinni poznać jak najwięcej potencjalnych zadań i korzyści wynikających ze współpracy z Klubem – przydatny będzie opis stanowiska pracy.
- W ramach selekcji kandydatów Klub nie powinien ograniczać się wyłącznie do jednej kategorii kandydatów (np. ludzi młodych), ponieważ inne osoby również mogą wnieść wartość dodaną do Klubu poprzez obsługę kibiców o podobnych cechach (np. osoby starsze, kobiety, a także, w określonych przypadkach, kandydaci niepełnosprawni ruchowo).
- Szkolenia stewardów kończące się wydaniem Certyfikatu Stewarda PZPN muszą odbywać się zgodnie z właściwą [uchwałą Zarządu PZPN](#) (uchwała nr III/61 z dnia 30 marca 2016 roku Zarządu Polskiego Związku Piłki Nożnej w sprawie organizacji szkoleń z wykorzystaniem narzędzia szkoleniowego „Stewarding –Pakiet Szkoleniowy PZPN”) pod rygorem nieważności szkolenia.
- Nieodzownym elementem przygotowania do pracy na danym stadionie jest przeszkolenie stewarda w zakresie znajomości topografii stadionu.
- W procesie naboru, selekcji i szkoleń zachęcamy Kluby do wykorzystania [filmu promocyjnego PZPN na temat stewardingu](#) (film „Stewarding - Praca, Przygoda, Pasja!” dostępny na kanale „Łączy nas piłka” na portalu YouTube).



Departament oferuje bezpłatną pomoc merytoryczną w wyżej wymienionych obszarach.

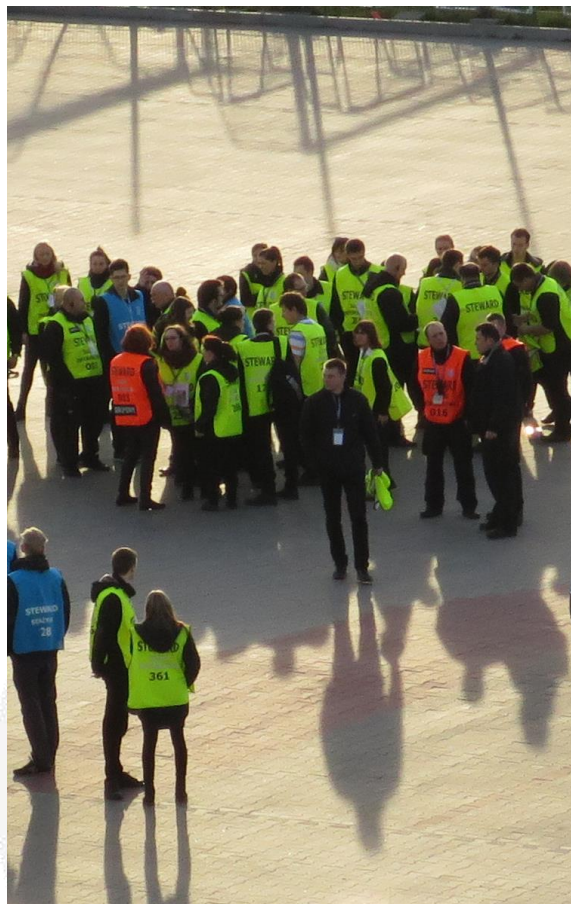
6 LOGISTYKA MECZOWA

6.1 Organizacja i funkcjonowanie

Departament zwraca szczególną uwagę na następujące zagadnienia związane z organizacją i funkcjonowaniem stadionowego systemu stewardingu w dniu meczowym:

- **Terminowe odprawy przedmeczowe** kierowników odcinków oraz na odcinkach.

- **Prawidłowe (zgodne z prawem) i terminowe wyposażenie stewardów** w ubiór, narzędzia, informacje i procedury (np. wyciąg z regulaminu imprezy) obowiązujące na stadionie.
- **Zliczenie / lista obecności stewardów pracujących na imprezie** – przed otwarciem bram dla publiczności, przez pracownika Klubu lub pod jego nadzorem, celem posiadania wiarygodnych danych na wypadek sytuacji kryzysowych lub kontroli z ramienia uprawnionych organów, a także celem opłacenia agencji za liczbę osób rzeczywiście dostarczoną.
- **Terminowe osiągnięcie gotowości operacyjnej** przez wszystkich stewardów (najpóźniej na 15 minut przed rozpoczęciem imprezy).
- **Dynamiczny stewarding** – relokacja stewardów z bram wejściowych po rozpoczęciu meczu na odcinki w bryle stadionu, celem wydajniejszego wykorzystania własnych zasobów ludzkich (cel ekonomiczny) oraz prawidłowej obsługi kibiców znajdujących się już na trybunach, promenadach lub w okolicach stref gastronomicznych.
- **Aktywny stewarding** – okresowe (np. co 10 minut) i jednocześnie patrolowanie sektorów na trybunach przez stewardów celem zmian pozycji obserwacyjnych, wychwycenia incydentów potencjalnie niewidocznych (np. incydenty medyczne) oraz celem zaprezentowania profesjonalnie działającego systemu stewardingu kibicom, sponsorom itp. Umówione momenty patroli mogą być wyznaczane przez zegar boiskowy / telebim.
- **Odpowiednie zaplanowanie czasu pracy stewardów** – uwzględniające jego długość, przerwy wypoczynkowe itp. (pozytywny wpływ na siły i motywację do pracy stewardów).
- **Bieżące nadzorowanie pracy stewardów** – przez znanych stewardom pracowników Klubu i, ewentualnie, wysokiej rangi przedstawicieli agencji ochrony, w celach motywacyjnych i docenienia pracy szeregowych pracowników.
- **Zapewnienie wydajnego pomieszczenia roboczego stewardów (Stewards Centre)** – odpowiednio zlokalizowane na stadionie, zapewniające przestrzeń i wyposażenie przynajmniej do przeprowadzenia odpraw kierowników odcinków i przechowania rzeczy osobistych wszystkich stewardów, pełniące funkcję szatni oraz miejsca wypoczynku i integracji; w miarę możliwości pełniące także funkcje biurowe.
- **Odprawy pomeczowe** – przeprowadzone właściwie w czasie, po każdym meczu, gwarantujące przepływ informacji z dołu struktury organizacyjnej (od stewardów) do góry (do kierowników odcinków i dalej do kierownika ds. bezpieczeństwa) i z powrotem.
- **Obieg informacji** – przekazywanie niektórym stewardom (np. kierownikom odcinków) informacji o specyfice meczu / przyjętych rozwiązaniach z większym wyprzedzeniem (drogą mailową).



WYNIKI ANKIETY

Które z poniższych działań/procedur są podejmowane w trakcie imprez organizowanych przez Klub?

Działanie/procedura	% klubów
odprawy przedmeczowe dla kierowników odcinków	92%
osiągnięcie gotowości operacyjnej przez wszystkich stewardów najpóźniej na 15 minut przed rozpoczęciem imprezy	87%
relokowanie stewardów po rozpoczęciu meczu z bram wejściowych na inne odcinki	85%
bieżące nadzorowanie pracy stewardów przez pracowników Klubu lub wyznaczonych przedstawicieli agencji ochrony	81%
zliczenie stewardów przez pracownika Klubu przed rozpoczęciem imprezy	77%
okresowe patrolowanie sektorów na trybunach przez stewardów celem zmian pozycji obserwacyjnych, wychwycenia incydentów potencjalnie niewidocznych	77%
odprawy przedmeczowe dla stewardów na odcinkach prowadzone przez kierowników odcinków	73%
kontrola uprawnień stewardów przez pracownika Klubu	73%
odprawy pomeczowe	69%
zapewnienie odrębnego pomieszczenia roboczego dla stewardów (steward centre) – miejsca odpraw, przechowywania rzeczy osobistych stewardów, pełniącego funkcję szatni oraz miejsca wypoczynku i integracji	44%
planowanie czasu pracy stewardów, uwzględniające jego długość, przerwy wypoczynkowe itp.	37%

6.2 Pytania pomocnicze

- Ile spośród przedstawionych uprzednio, prostych dziesięciu zasad, obowiązuje w Państwa Klubie? Jak funkcjonuje ten system? Skąd otrzymujemy te informacje? Czy są obiektywne, wiarygodne czy raczej przekazywane w sposób bezpieczny dla podwykonawców / agencji ochrony?
- Kto, w Państwa Klubie, ma pieczę nad realizacją ww. zasad? Pracownicy Klubu czy przedstawiciele agencji ochrony? Czy wdrożono system kontroli agencji ze strony Klubu?
- Czy nie jest tak, że wynajęta agencja ochrony samodzielnie Państwa obsługuje w tym zakresie i... samodzielnie się kontroluje (raportuje tylko swoim przełożonym z ramienia agencji)?
- Do kogo finalnie spływają raporty z pracy stewardów? Czy przepływ informacji kończy się na poziomie kierowników odcinków? A jeśli informacja idzie wyżej, ale kierownikiem ds. bezpieczeństwa jest osoba dostarczana przez agencję ochrony? Jaki rzeczywisty obraz w omawianym obszarze mają władze Klubu – faktyczny płatnik usługi?
- Skąd w ogóle wiemy, że kierownicy odcinków rozmawiają z szeregowymi stewardami na temat sposobu wykonywania przez nich pracy, zauważonych problemów, wymagań kibiców?
- Czy agencja ochrony naraża Klub na szwank, np. poprzez niezgodne z prawem wyposażenie ochroniarzy w pałki czy niezapewnienie wymaganej liczby stewardów?
- A o ilu tego typu sytuacjach Klub nie wie? W poważnych przypadkach (np. nieprawidłowe zarządzanie napełnianiem stadionu / przepływem tłumu – ranni), kto poniesie odpowiedzialność karną? Agencja ochrony czy organizator imprezy (Prezes Klubu)? Czy, wobec tego, organizator jest świadom zagrożeń? Czy jest świadom, na które elementy imprezy ma wpływ i jak mógłby minimalizować ryzyko? Czy nie powinien tego wiedzieć?

6.3 Podsumowanie

- Organizacja i zabezpieczenie meczu piłki nożnej poprzez system stewardingu zarządzany przez agencję ochrony **bez nadzoru ze strony Klubu jest istotnym problemem**. W profesjonalnie zarządzanej instytucji taka sytuacja jest niedopuszczalna.
- Powyższy model, z wysokim prawdopodobieństwem, może narazić Klub piłkarski na straty finansowe i wizerunkowe.
- W przypadku poważnych konsekwencji / sytuacji kryzysowych, pierwszym odpowiedzialnym będzie organizator imprezy / Prezes Klubu, a nie agencja ochrony dostarczająca usługę.
- Sąd, z wysokim prawdopodobieństwem, nie przyjmie argumentu organizatora imprezy (jako ewentualnej okoliczności łagodzącej), o zleceniu organizacji i zabezpieczenia imprezy profesjonalnej agencji ochrony.
- Artykuł 5 ust. 1 ustawy o bezpieczeństwie imprez masowych nie pozostawia w tym zakresie jakichkolwiek złudzeń.

W celu zminimalizowania i uniknięcia powyższych zagrożeń Departament rekomenduje objęcie stewardingu wydajnym systemem audytu wewnętrznego, w szczególności części stewardingu dostarczanej przez agencję ochrony.

W dalszej części prezentujemy sposób i korzyści płynące z organizacji systemu audytu wewnętrznego (nadzór właścicielski nad usługą stewardingu w całości lub części dostarczaną przez podmiot trzeci).

7 AUDYT WEWNĘTRZNY

7.1 Proponowany sposób realizacji

Proponowany sposób realizacji funkcji kontrolnych wobec stewardów oraz zalety wynikające z wdrożenia klubowego systemu audytu wewnętrznego w związku z funkcjonowaniem stadionowego systemu stewardingu w dniu meczowym:

- **Czytelna informacja dla agencji ochrony oraz stewardów:** audyt może być prowadzony przez pracowników Klubu w sposób zapowiedziany lub niezapowiedziany („czytelne zasady gry od początku współpracy”, a także wyjaśnienie poniższych zasad).
- **Czym jest audyt / ocena stewardów:**
 - proces służący sprawdzeniu stopnia przyswojenia przez stewardów materiału szkoleniowego oraz informacji z odpraw;
 - narzędzie do sprawdzenia naszych metod szkoleniowych i metod informowania / instruowania stewardów;
 - sporządzenie fizycznej dokumentacji szkolenia, odpraw oraz kompetencji stewardów.
- **Osoby oceniające:**
 - byli doświadczeni i w pełni przeszkoleni stewardzi;
 - personel meczowy Klubu, przeszkoleni wolontariusze;
 - pracownicy w strukturze bezpieczeństwa i stewardingu, np. dyrektor ds. bezpieczeństwa / szef stewardów / kierownik ds. bezpieczeństwa;
 - eksperci zewnętrzni;

- proporcje oceniający – stewardzi np.: 1 – 50.
- **Jak oceniamy:**
 - sesja szkoleniowa / doszkalająca prowadzi do sesji oceny;
 - ocena przeprowadzana w środowisku pracy w dniu meczu;
 - minimum dwie oceny na każdego stewarda w ramach każdej rundy rozgrywkowej, przy czym konieczna jest indywidualna rozmowa z każdym stewardem.
- **Dlaczego oceniamy:**
 - niezależna weryfikacja procesu szkoleniowego oraz procesu instruowania stewardów podczas odpraw;
 - metoda sprawdzenia stewardów – jakości świadczonej przez nich pracy;
 - pozwala zidentyfikować mocne i słabe strony każdego stewarda oraz systemu stewardingu jako całości;
 - stanowi dokumentację kompetencji na wypadek kontroli, dostępną w każdej chwili;
 - stanowi podstawę do egzekwowania kar umownych wobec niesumiennego podwykonawcy.
- **Metody oceny:**
 - obserwacja w miejscu pracy, podczas odpraw;
 - pytania precyzujące i kontrolne w miejscu pracy, podczas odpraw;
 - symulacje podczas ćwiczeń i odpraw;
 - prowadzona podczas wykonywania przez stewardów ich obowiązków;
 - oceniający sporządzają pisemną ocenę każdej umiejętności.
- **Analiza danych wynikających z oceny:**
 - oceniający powinien omówić ocenę z osobą odpowiedzialną / bezpośrednim przełożonym stewarda;
 - informacja zwrotna i ustalenie planu działania (z przełożonym oraz agencją ochrony);
 - rozmowa oceniającego ze stewardem, wspólne wnioski, propozycje działań naprawczych lub dalsza pozytywna motywacja.
- **Na co zwracamy uwagę podczas audytu stewardów:**
 - ubiór, identyfikacja, wyposażenie, znajomość zadań, znajomość stadionu (przede wszystkim wyjścia ewakuacyjne, drogi dojścia do najbliższego punktu medycznego itp.);
 - czy steward dobrze poradził sobie z sytuacją?
 - co mógł zrobić inaczej / lepiej?
 - czy wiedział co robić i czy był pewny siebie?
 - czy incydent udało się rozwiązać w odpowiedni sposób?
 - jeśli steward nie potrafił rozwiązać problemu, czy umiał niezwłocznie przekazać go kompetentnej osobie?
- **Przykładowy sposób prowadzenia audytu w miejscu pracy / podczas meczu:**
 - Jeden z pracowników Klubu, w sposób oficjalny i zapowiedziany, po rozstawieniu członków służb w odcinkach, powinien wykonać obejście stanowisk stewardów i wrywkowo zadawać pytania otwarte na temat kwestii rozwiązań organizacyjnych im-

prezy (gdzie są toalety: damska / męska / dla osób z niepełnosprawnościami, kiosk gastronomiczny, depozyt, czy ma numer telefonu do kierownika odcinka, ale również czy posiada wątpliwości, które można rozwiązać przed wejściem kibiców na mecz; o której godzinie zaczyna / kończy się impreza / mecz itp.).

- Modyfikacja powyższej metody: zadawanie pytań w obecności bezpośredniego przełożonego stewarda, aby wiedział, w jaki sposób steward przyswoił informacje uzyskane podczas odprawy przeprowadzonej przez przełożonego.
- Modyfikacja: podstawienie (niezapowiedziane) wolontariuszy lub chętnych kibiców zadających powyższe pytania, następnie ustalenie z wolontariuszami / kibicami jakie odpowiedzi uzyskali, dopiero wtedy wspólna analiza sytuacji razem ze stewardem w obecności bezpośredniego przełożonego.
- Wyniki audytu powinny być przedstawiane podczas odprawy pomeczowej po danej imprezie.
- **Czego możemy dowiedzieć się z oceny:**
 - czy nasi stewardzi zrozumieli szkolenia / doszkolenia / informacje / procedury?
 - czy nasi stewardzi zrozumieli odprawy przedmeczowe?
 - czy prowadzący odprawy przedmeczowe przekazali właściwe informacje w zrozumiałym sposób?
 - czy stewardzi korzystają z nabytej wiedzy podczas wykonywania obowiązków?
 - **czy stewardzi rzetelnie podchodzą do obowiązków, co jest szczególnie ważne z punktu widzenia bezpieczeństwa...**
 - czy wykryliśmy jakieś szczególne mocne strony danego stewarda?
 - czy wykryliśmy jakieś szczególne słabe strony danego stewarda?
 - czy nasz program szkoleniowy i system odpraw meczowych ma jakieś słabe punkty?
 - czy musimy ponownie przeszkolić danego stewarda?
 - czy musimy zrewidować nasz program szkoleniowy i system odpraw meczowych?
 - czy konkretnego stewarda musimy awansować, przenieść na inny odcinek lub zwolnić?
 - **za jaką usługę / poziom świadczenia usługi rzeczywiście płacimy?**
 - **w przypadku wykrycia nieprawidłowości – czy płacimy zbyt wysokie stawki w stosunku do jakości / czy możliwe jest zastosowanie kar umownych lub rene-gocjacja umowy?**

7.2 Podsumowanie

- Skuteczny system stewardingu stadionowego to taki, który jest nieustannie kontrolowany, sprawdzany, poprawiany, udoskonalany – ponieważ bezpieczeństwo imprezy to proces ciągły, świadome dążenie do minimalizowania ryzyka, począwszy od sposobu działania własnych służb.
- Na potrzeby uzyskania obiektywnych informacji w ramach audytu wewnętrznego Klubu, funkcji kontrolnych nie wolno zlecać bezpośrednim przełożonym stewardów lub przedstawicielom agencji ochrony ich dostarczającym – istnieje zbyt duże ryzyko, że wykryte niekorzystne informacje nie dotrą w formie niezmienionej do pracowników Klubu.

- Klub musi prowadzić audyt stewardingu, choćby z tego powodu, że każdy prawdziwy, obiektywny (bez względu: czy korzystny czy niekorzystny) wynik audytu umożliwi Klubowi podjęcie właściwych działań (naprawa, zmiana na lepsze, ukaranie kontrahenta, motywacja, minimalizacja ryzyka podczas następných meczów itd.) – z tego punktu widzenia Klub „jest wygrany” w każdym przypadku.
- Przykładowe formularze oceny stewardów w miejscu pracy dostępne są w narzędziu szkoleniowym „Stewarding PZPN”.

Departament oferuje Klubom bezpłatne konsultacje / pomoc merytoryczną w zakresie zorganizowania i funkcjonowania skutecznego systemu audytu wewnętrznego.

W dalszej części prezentujemy najczęstsze błędy i problemy w organizacji i funkcjonowaniu stadionowego systemu stewardingu w Klubach piłkarskich szczebla centralnego.

Jednocześnie wraz z analizą poszczególnych problemów spróbujemy odpowiedzieć na następujące pytania:

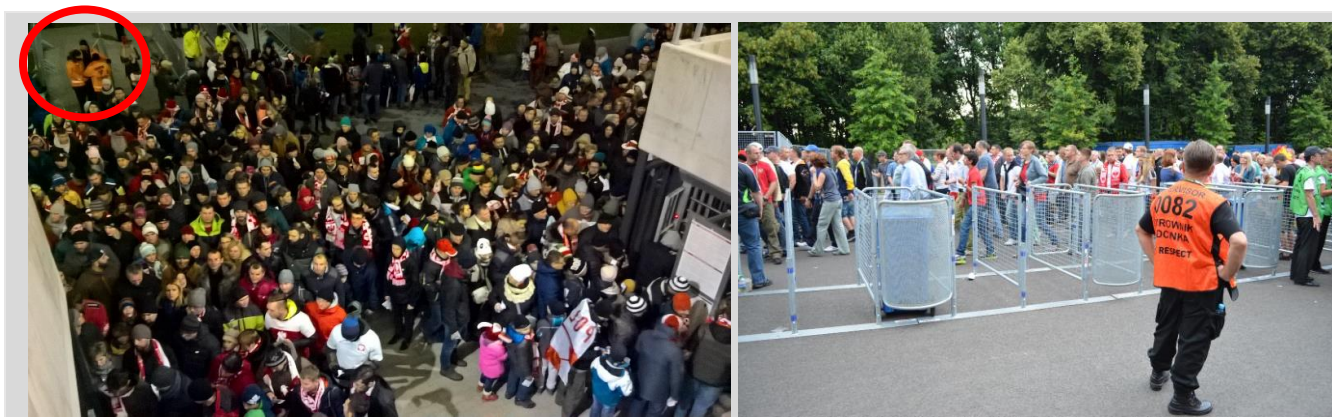
- jaką gwarancję ma Państwa Klub, że przykładowe błędy organizacyjne ze strony stewardów (lub inne podobne, bądź poważniejsze) nie są ukrywane przez współpracującą z Klubem agencję ochrony?
- skąd otrzymują Państwo informacje o ewentualnych zaniedbaniach w funkcjonowaniu systemu stewardingu?
- co robią Państwo z taką informacją?
- a jeśli powyższe, niekorzystne informacje zaczną spływać do Zarządu Klubu od niezadowolonych kibiców, przedstawicieli sponsorów, właścicieli, mediów – to czy dopiero wtedy pomyślimy o korzyściach płynących z wdrożenia systemu audytu wewnętrznego?
- czy stać nas na ponoszenie konsekwencji tych zaniedbań? Nas, jako: Klub / Dział Organizacji / Dział Bezpieczeństwa / Dział Marketingu?
- czy stać nas na płacenie za taką jakość dostarczanej usługi?

Przedstawione poniżej sytuacje zostały wychwycone m.in. przez Delegatów Meczowych PZPN.

8 NAJCZĘSTSZE PROBLEMY I BŁĘDY W ORGANIZACJI I FUNKCJONOWANIU STEWARDINGU STADIONOWEGO

Departament zwraca uwagę na błędy w organizacji i funkcjonowaniu stadionowego systemu stewardingu, najczęściej występujące na stadionach piłkarskich szczebla centralnego

8.1 Stewardzi nierozstawieni na czas (błąd systemowy)



Opis / istota problemu:

- stewardzi nie osiągnęli gotowości operacyjnej przed udostępnieniem bram stadionu;
- trwają odprawy stewardów, wydawanie sprzętu, sprawdzanie list obecności, brakuje stewardów.

Możliwe przyczyny:

- zbyt późne przybycie stewardów na odprawy, spowodowane np. wskazaniem błędnej / zbyt późnej godziny zbiórki;
- brak efektywnych procedur działania na wypadek spóźnienia / nieobecności większej liczby stewardów.

Możliwe konsekwencje:

- brak możliwości zajęcia optymalnych stanowisk przez stewardów po wpuszczeniu tłumu na obiekt lub w jego pobliżu (np. stewardzi nie są w stanie podejść bliżej kołowrotów);
- napięcia w tłumie spowodowane opóźnionym otwarciem bram;
- złamanie art. 28 [Regulaminu bezpieczeństwa PZPN](#) (Regulamin w zakresie bezpieczeństwa podczas rozgrywek organizowanych przez PZPN i Ekstraklasę SA).

8.2 Nieznajomość terenu imprezy ze strony stewardów (błąd systemowy / indywidualny)



Opis / istota problemu:

- steward nie potrafi wskazać drogi dojścia do: miejsca na trybunie, toalety, bufetu, punktu medycznego itp. udogodnień na stadionie.

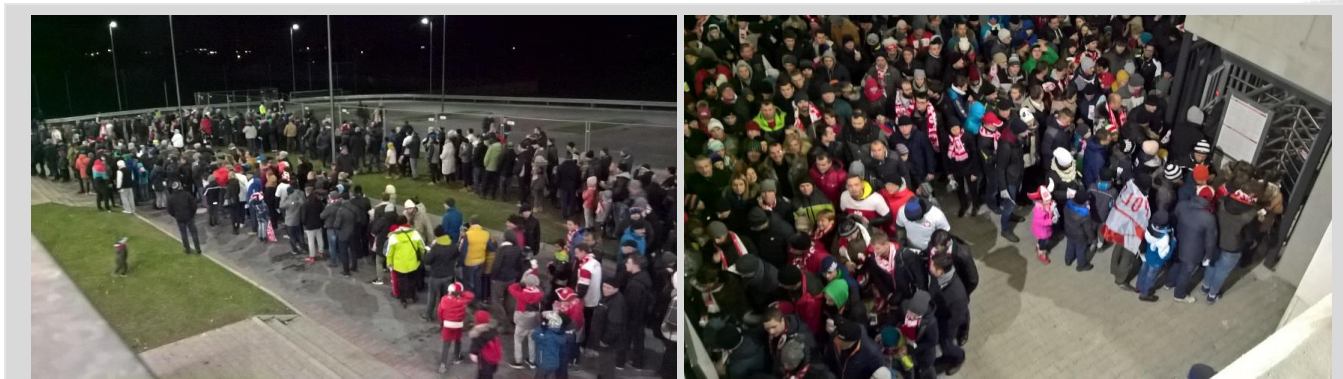
Możliwe przyczyny:

- brak znajomości obiektu;
- brak dodatkowych szkoleń, niepoprawne odprawy;
- stewardzi „z łapanki”.

Możliwe konsekwencje:

- irytacja / zdenerwowanie ze strony kibiców;
- uszczerbek na wizerunku organizatora imprezy;
- utrata cennego czasu („kluczowych sekund”) w przypadku sytuacji kryzysowych, np. zagrożenia życia i zdrowia uczestników imprezy.

8.3 Niepoprawne napełnianie stadionu (błąd systemowy)



Opis / istota problemu:

- dopuszczenie zbyt dużej liczby kibiców do strefy kontroli biletów, odzieży i bagaży jednocześnie;
- kibice wchodzą na stadion jednym wejściem, nie wykorzystując pozostałych stref wejściowych.

Możliwe przyczyny:

- brak regulacji przepływu tłumu w pobliżu stadionu, zarówno ze strony kierowników odcinków, jak i stanowiska dowodzenia;
- słabe oznakowanie terenu wokół stadionu;
- brak współpracy z miastem / zarządem dróg / Policją, celem zaprojektowania dróg dojścia do stadionu.

Możliwe konsekwencje:

- napięcia w tłumie, niekontrolowane ruchy tłumu;
- wywieranie presji na stewardach;
- przeciążenie najbardziej zaangażowanych odcinków;
- większa liczba incydentów medycznych;
- uszczerbek na wizerunku organizatora imprezy.

8.4 Niepoprawne przeglądanie zawartości odzieży i bagaży osób wchodzących na teren imprezy (błąd systemowy / indywidualny)



Opis / istota problemu:

- różny sposób sprawdzania na różnych bramach (różny standard);
- sprawdzanie przez stewardów innej płci;
- sprawdzanie „na ilość”, a nie „na jakość”.

Możliwe przyczyny:

- brak ujednoczonych procedur;
- braki w umiejętnościach stewardów, brak dodatkowych szkoleń;
- błędne założenie jakoby pseudokibice z sektorów dopingowych będą próbowali wносить zabronione przedmioty tylko wejściami na trybunę dopingową;
- pomijanie w sprawdzaniu pracowników gastronomii, ekip sprzątających, a także samych pracowników ochrony / stewardów;
- dopuszczanie, poprzez błędne zarządzanie napełnianiem stadionu, do sytuacji, w których na stewardach wywierana jest presja, skutkująca „odpuszczeniem kontroli”.

Możliwe konsekwencje:

- używanie narzędzi niebezpiecznych podczas sytuacji kryzysowych na stadionie;
- odpalanie (także masowe) środków pirotechnicznych na stadionie;
- kary ze strony organów zarządzających rozgrywkami oraz ze strony administracji publicznej, łącznie z zamknięciem stadionu.

8.5 Oglądanie meczu przez stewardów (błąd systemowy / indywidualny)



Opis / istota problemu:

- stewardzi, wbrew poleceniom Klubu, oglądają mecz, zamiast nadzorować trybuny / kibiców.

Możliwe przyczyny:

- niewłaściwy proces naboru, selekcji i szkoleń stewardów;
- brak skutecznej kontroli ze strony kierowników odcinków;
- niepoprawne zarządzanie czasem pracy i zadaniami stewardów (brak wyznaczenia zadań ciągłych i zmiennych w celu niedopuszczenia do sytuacji znudzenia i braku czujności stewardów).

Możliwe konsekwencje:

- brak autorytetu stewardów u kibiców;
- brak czujności i szybkiej reakcji stewardów na ewentualne incydenty;
- klub płaci stewardom za oglądanie rozrywki, a nie za pracę.

8.6 Nieprawidłowy ubiór i wyposażenie stewardów (błąd systemowy)



Opis / istota problemu:

- stewardzi (jako grupa) nie trzymający standardu ubioru wytyczonego przez PZPN w pakiecie „Stewarding” (co do zasady: „biała góra – czarny dół”);
- stewardzi ubrani niestosownie do okoliczności i obsługiwanej strefy (np. dżinsy, dresy, ubiór zbyt militarny, brak garnituru w strefie VIP itp.);
- numery identyfikatorów niekompatybilne z numerami kamizelek i ewidencją.

Możliwe przyczyny:

- brak klarownych wymagań ze strony klubu wobec agencji ochrony w umowie;
- nieprawidłowa procedura selekcji, naboru i szkoleń stewardów;
- brak kontroli ze strony kierowników odcinków i klubu;
- brak wyciągania konsekwencji finansowych przez klub wobec agencji ochrony.

Możliwe konsekwencje:

- narażenie klubu, jako organizatora imprezy, na kary będące efektem kontroli ze strony administracji publicznej;
- utrata wizerunku organizatora imprezy / Klubu.



Nieprzepisowo wyposażona i ubrana służba porządkowa organizatora imprezy masowej

ROZPORZĄDZENIE RADY MINISTRÓW

z dnia 30 sierpnia 2011 r.

w sprawie wymogów, jakie powinni spełniać kierownik do spraw bezpieczeństwa, służby porządkowe i służby informacyjne

§ 4.

1. Członka służby porządkowej i członka służby informacyjnej, w zależności od przewidywanych zagrożeń i wykonywanych zadań, wyposaża się w:

- 1) urządzenia zapewniające łączność bezprzewodową;
- 2) ręczny wykrywacz metalu;
- 3) latarkę;
- 4) środki opatrunkowe;
- 5) wzory biletów lub innych dokumentów uprawniających do przebywania na imprezie masowej;
- 6) notes i długopis;
- 7) środki transportu;
- 8) niezbędne środki ochrony osobistej.

2. Członka służby porządkowej, w zależności od przewidywanych zagrożeń, wyposaża się w środki przymusu bezpośredniego w postaci kajdanek lub ręcznych miotaczy gazu.

8.7 Nieprawidłowe identyfikatory stewardów (błąd systemowy)



Opis / istota problemu:

- identyfikatory niezgodne z wymogiem ustawowym;
- brak zdjęcia będącego nieodłącznym / trwałym elementem identyfikatora (identyfikator nie jest wówczas dokumentem);
- numery identyfikatorów niekompatybilne z numerami kamizelek i ewidencją.

Możliwe przyczyny:

- brak klarownych wymagań ze strony klubu wobec agencji ochrony;
- brak kontroli / egzekwowania wymagań umownych ze strony klubu;
- brak wyciągania konsekwencji finansowych przez klub wobec agencji ochrony.

Możliwe konsekwencje:

- posługiwanie się przez agencję ochrony jednym identyfikatorem wobec kilku stewardów – oszukiwanie klubu w sensie finansowym;
- narażenie klubu, jako organizatora imprezy, na kary będące efektem kontroli ze strony administracji publicznej.

8.8 Brak dostępnej ewidencji stewardów (błąd systemowy)

Opis / istota problemu:

- klub nie dysponuje wymaganą ewidencją stewardów podczas imprezy.

Możliwe przyczyny:

- brak klarownych wymagań ze strony klubu wobec agencji ochrony;
- brak kontroli / egzekwowania wymagań umownych ze strony klubu;
- brak wyciągania konsekwencji finansowych przez klub wobec agencji ochrony.

Możliwe konsekwencje:

- brak wiedzy ilu faktycznie uprawnionych stewardów pracuje podczas imprezy – oszukiwanie klubu w sensie finansowym;
- narażenie klubu, jako organizatora imprezy, na sankcje będące efektem kontroli ze strony administracji publicznej.

USTAWA

z dnia 20 marca 2009 r.
o bezpieczeństwie imprez masowych

Art. 21

3. Organizator prowadzi ewidencję wydanych identyfikatorów, zawierającą następujące dane:

- 1) imię i nazwisko oraz numer PESEL członka służby pobierającego identyfikator lub serię i numer dokumentu potwierdzającego tożsamość;
- 2) podpis członka służby pobierającego identyfikator, datę i godzinę pobrania;
- 3) numer zaświadczenia o ukończeniu przez członka służby przeszkolenia w zakresie zabezpieczania imprez masowych i dane identyfikujące wystawcę tego zaświadczenia.

Zgodnie z wytycznymi Departamentu, powyższą ewidencję należy rozszerzyć o numery Certyfikatów Stewardów PZPN, przypisane do poszczególnych osób.

8.9 Inne formy nieprawidłowego zachowania stewardów (błąd systemowy / indywidualny)

Opis / istota problemu:

- palenie papierosów w czasie pracy, w obecności kibiców, sponsorów itp.;
- spożywanie posiłków w czasie pracy, w obecności kibiców, sponsorów itp.;
- rozmowy prywatne przez telefon, w czasie pracy, w obecności kibiców, sponsorów itp.;
- nieprawidłowe / niekulturalne zachowanie wobec kibiców, sponsorów itp.

Możliwe przyczyny:

- nieprawidłowa procedura selekcji, naboru i szkoleń stewardów;
- niepoprawnie zorganizowany czas pracy stewardów;
- brak ustronnych miejsc do odpoczynku dla stewardów;
- brak kontroli ze strony kierowników odcinków i klubu;
- brak wyciągania konsekwencji finansowych przez kluby wobec agencji ochrony.



Możliwe konsekwencje:

- utrata wizerunku organizatora imprezy / klubu;
- upadek autorytetu stewardów;
- zagrożenie dla efektywnej współpracy na linii stewardzi-kibice podczas sytuacji kryzysowych.

WYNIKI ANKIETY

Które sytuacje miały miejsce podczas imprez organizowanych przez Klub?

Sytuacja	% klubów
oglądanie meczu przez stewardów	79%
niepoprawne przeglądanie zawartości odzieży i bagaży osób wchodzących na teren imprezy	73%
nieznajomość terenu imprezy ze strony stewardów	63%
nieprawidłowy ubiór i wyposażenie stewardów	60%
brak widocznych identyfikatorów	60%

9 DOBRE PRAKTYKI W ORGANIZACJI I FUNKCJONOWANIU STEWARDINGU STADIONOWEGO



W kolejnej części prezentujemy dobre praktyki w organizacji i funkcjonowaniu stadionowego stewardingu.

Część zagadnień nie dotyczy samego stewardingu, a tzw. kwestii towarzyszących, jak np. administracja czy infrastruktura stadionu.

Spróbujmy wspólnie zastanowić się, w jaki sposób możemy poprawić klubowy system stewardingu – w niektórych miejscach zmniejszając koszty, a w niektórych je zwiększając lub dodając dodatkowe rozwiązania.

9.1 Wydajne pomieszczenie dla stewardów – Stewards Centre



Opis rozwiązania / związek ze stewardingiem:

- zapewnienie przestrzeni socjalnej dla stewardów;
- zapewnienie komfortu pracy oraz odpoczynku;
- umożliwienie sprawnej logistyki w dniu meczowym.

Możliwe pozytywne skutki:

- stewardzi poczują się docenieni, chętniej będą wracać do komfortowego miejsca pracy – mniejsza fluktuacja kadr;
- stewardzi będą bardziej dbać o stadion i rzeczy należące do klubu – większa identyfikacja z klubem;



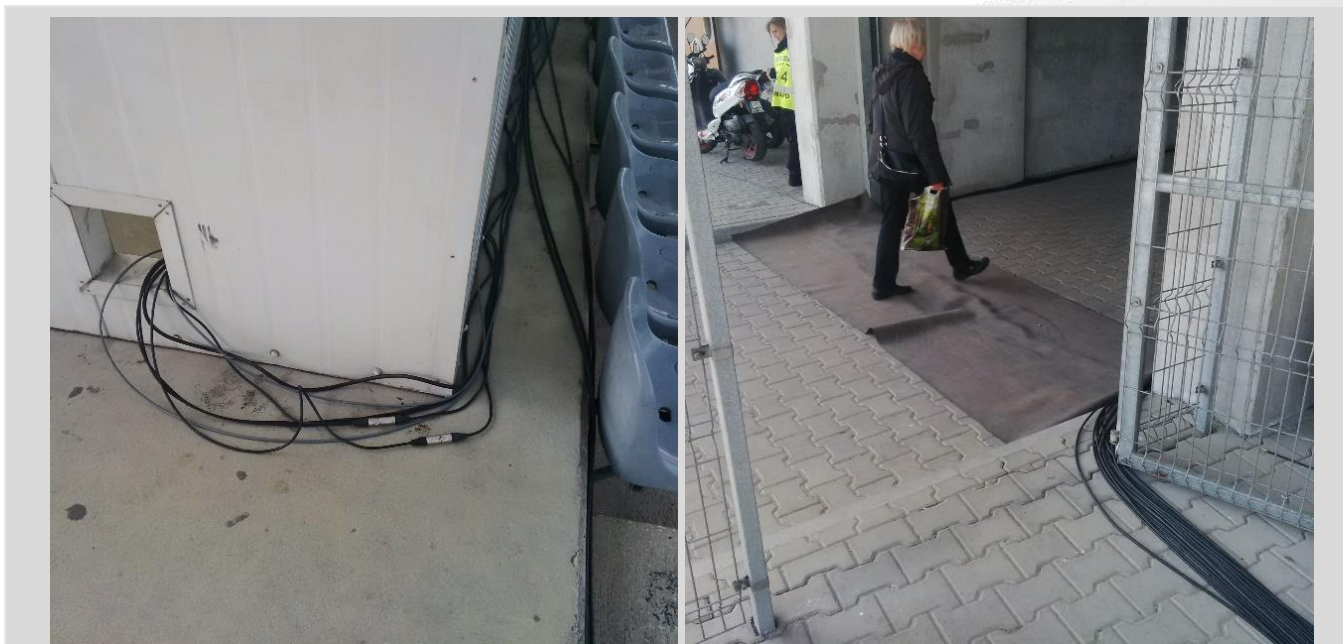
- zwiększenie możliwości operacyjnych klubu i efektywności stadionowego systemu stewardingu w dniu meczowym – mniejsze ryzyko spóźnień na odcinkach dzięki wydajniejszej logistyce stewardingu;
- zwiększenie możliwości operacyjnych klubu i efektywności stadionowego systemu stewardingu w dniu meczowym – lepsze zapamiętanie informacji z odpraw meczowych odbywanych w komfortowych warunkach.



9.2 Przegląd / naprawa infrastruktury

Opis rozwiązania / związek ze stewardingiem:

- Infrastruktura przeszkadzająca kibicom, sponsorom, przedstawicielom mediów w komfortowym / bezpiecznym przebywaniu na stadionie – **w dniu meczowym nie jest problemem klubu, a stewardów!**



- Wynika to z faktu, że wszelkie pretensje w dniu meczowym nie będą kierowane do kierownictwa klubu lub osób pracujących w stanowisku dowodzenia, a do szeregowych stewardów i ich kierowników w odcinkach, którzy pozostają w bezpośrednim kontakcie z kibicami.
- Jeśli wymagamy wysokiej jakości usług ze strony stewardów, to tego samego wymagamy również od siebie – stwórzmy maksymalnie komfortowe i bezpieczne warunki pracy naszym ludziom!
- Dajmy stewardom swobodnie pracować w wydajnym miejscu pracy! Eliminujmy sytuacje konfliktowe z tym związane – ułatwmy stewardom skupienie się na ich podstawowych obowiązkach.



Możliwe pozytywne skutki:

- Mniej pretensji, a tym samym – presji, kierowanej ze strony kibiców / sponsorów itp. w stosunku do stewardów.

Zalecenia:

- naprawa / eliminacja zepsutych elementów infrastruktury;
- ukrycie okablowania mogącego być przeszkodą / niebezpieczeństwem dla kibiców;
- odświeżenie oznakowania kierunkowego na stadionie.

9.3 Stosowanie udogodnień



Opis rozwiązania / związek ze stewardingiem:

- na zasadzie kontrastu z poprzednim zagadnieniem – więcej udogodnień dla kibiców powinno oznaczać przyjazne środowisko pracy i, tym samym, mniej problemów dla stewardów;
- dodatkowe udogodnienia oznaczają zwiększony komfort przebywania na imprezie, dzięki czemu obniża się poziom zirytywania / zniechęcenia / agresji u kibiców, którzy stają się bardziej chętni do współpracy.



Zalecenia:

- instalacja maksymalnej liczby toalet, także w strefach parkingowych i w rejonie bram wejściowych, gdzie kibice oczekują na wejście, w tym w strefie przyjęcia kibiców gości;
- wyznaczenie miejsc konsumpcji, w tym posiłków i napojów;
- instalacja daszków / osłon przed deszczem i śniegiem w strefach wejść dla kibiców;



- instalacja nagłośnienia w strefach gastronomicznych i strefach wejść na stadion;
- instalacja logicznego i czytelnego oznakowania kierunkowego;
- ekspozycja plakatów akredytacyjnych;



- instalacja regulaminów imprezy opatrzonych w piktogramy;
- instalacja wież / punktów informacyjnych;
- instalacja wielkoformatowych map stadionu z naniesionymi najważniejszymi punktami użyteczności / udogodnieniami dla kibiców, w tym dla kibiców gości.

Tego typu elementy są przydatne nie tylko kibicom, ale także stewardom!!!

9.4 Przemyślana organizacja odprawy przedmeczowej

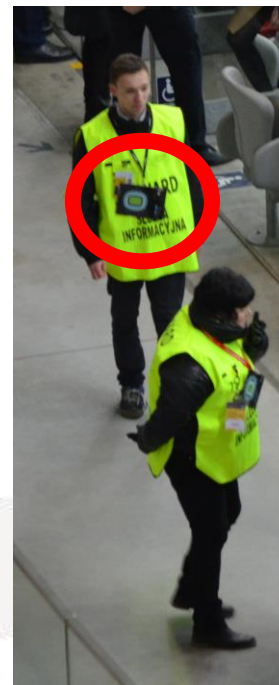
Opis rozwiązania / związek ze stewardingiem:

- właściwe miejsce: przestrzeń, słyszalność, możliwość policzenia stewardów, sformowania od-cinków, wydania wyposażenia, poprawka na niekorzystne warunki pogodowe – brak komfortu;
- właściwy czas: odpowiednio w czasie względem rozpoczęcia imprezy – nie za wcześnie / nie za późno / nie za długo, uwzględnienie spóźnień;
- właściwa treść: związek z imprezą, nie za mało / nie za dużo treści, konieczne uzupełnienie treści materiałami spisany wręczany wszystkim stewardom; prowadzenie odprawy w formie interaktywnej (prezentacja) / pytania kontrolne do stewardów.

Możliwe pozytywne skutki:

- wydajna praca stewardów podczas imprezy dzięki temu, że otrzymają właściwe informacje i wyposażenie we właściwym czasie oraz że nie zmęczą się samym uczestnictwem w odprawie (np. stojąc na mrozie lub w upale).

Departament udostępni na życzenie zainteresowanych Klubów szczegółowy materiał opisujący elementy, które powinny być poruszane podczas odpraw. Zapraszamy do współpracy.



9.5 Handbook / podręcznik kieszonkowy stewarda

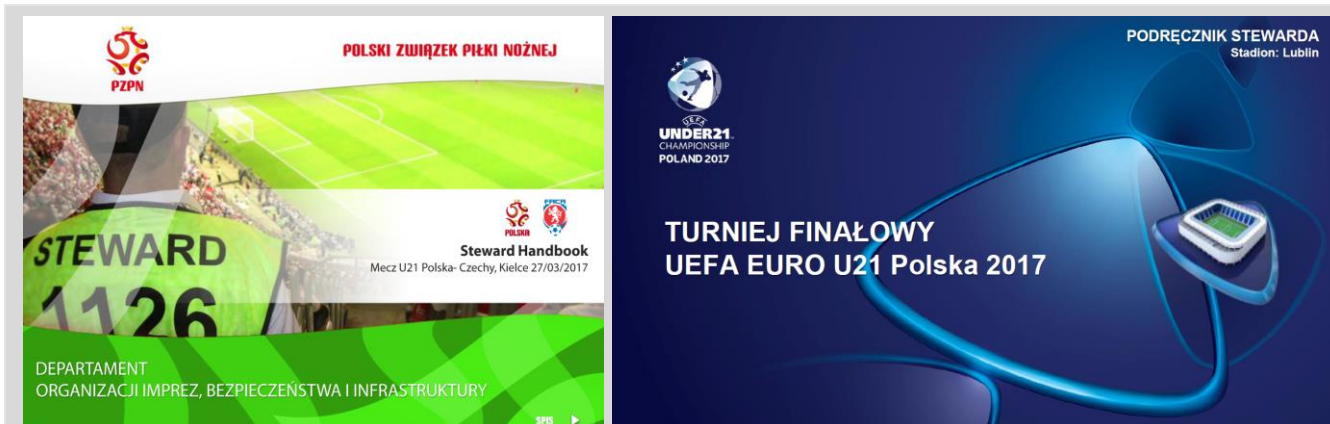
Opis rozwiązania / związek ze stewardingiem:

- zapewnienie stewardom dostępu do podstawowych informacji dot. imprezy w formie papierowej, dostępnej w każdym momencie;
- podstawowe informacje dostępne w handbooku to: godziny otwarcia bram / rozpoczęcia meczu / osiągnięcia gotowości operacyjnej stewardów, numeracja bram / wejść, wzory biletów / zaproszeń / akredytacji, umiejscowienie punktów medycznych, wyciąg z regulaminu imprezy itp.;
- ważnym elementem informacyjnego wyposażenia stewardów powinna być mapa stadionu / terenu imprezy, zawierająca oznaczenie trybun i sektorów.

Możliwe pozytywne skutki:

- lepsza znajomość specyfiki imprezy oraz stadionu przez stewardów;
- stewardzi będą (przynajmniej) sprawiali wrażenie profesjonalnych, a to już pierwszy, bardzo ważny krok do wzbudzenia zaufania i nawiązania relacji z kibicami.

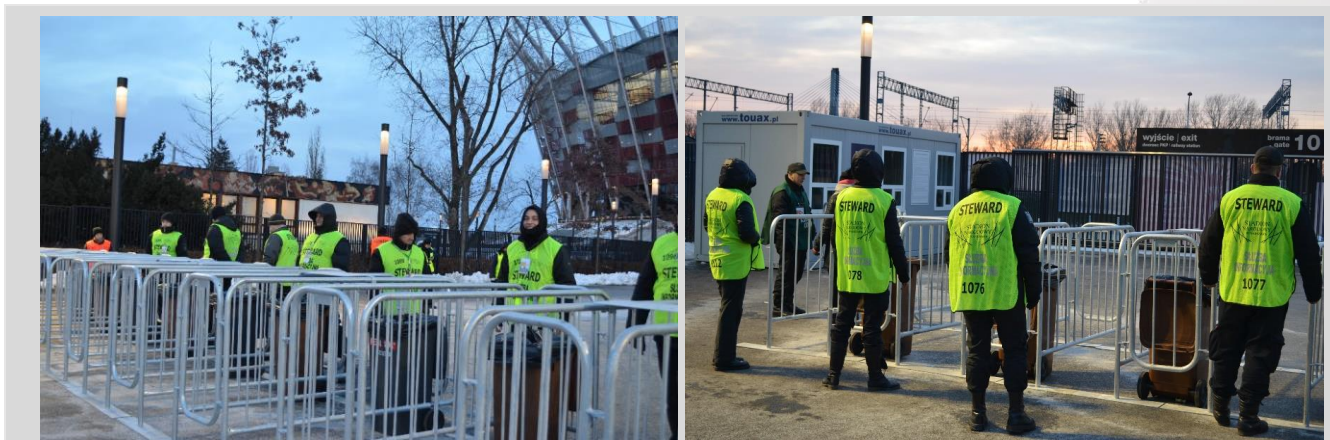




Podręczniki kieszonkowe stewardów w formacie A4, składane, zapis dwustronny, wykorzystywane podczas meczów Reprezentacji Polski, zawierające także prawdopodobne pytania organizacyjne zadawane przez kibiców.

Departament udostępni na życzenie zainteresowanych Klubów wzory ww. podręczników kieszonkowych stewardów do dalszego dostosowania na własne potrzeby.

9.6 Zewnętrzny obwód bezpieczeństwa



Opis rozwiązania / związek ze stewardingiem:

- system kanałów wejściowych (rękawów wpustowych) jest rozwiązaniem pozwalającym na zarządzanie sprawnym, zrównoważonym napełnianiem stadionu i skuteczną kontrolą dostępu;
- dzięki kanałom wejściowym możemy sterować napełnianiem stadionu poprzez wstrzymywanie ruchu na wybranych wejściach. Jesteśmy również w stanie nie dopuszczać do bezpośredniej bliskości stadionu osób nieposiadających biletów wstępu (bufor);
- dzięki temu z kolei odciążamy stewardów na kolejnych odcinkach – stewardzi, co do zasady, skupiają się na poprawnym wykonaniu jednej czynności (np. sprawdzenie biletów), a dopiero kolejni stewardzi robią następną czynność w postaci przeglądanie odzieży;
- dzięki kanałom wejściowym jesteśmy w stanie lepiej zorganizować strefy wejścia na stadion, wyprowadzając pierwsze linie kontroli do wygodnej dla nas przestrzeni.

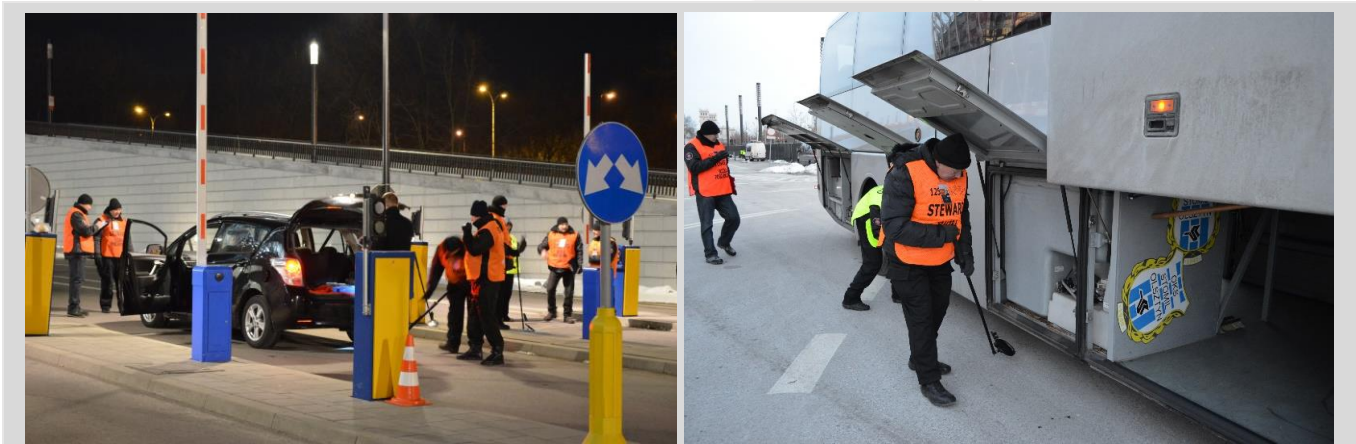


Możliwe pozytywne skutki:

- wydajniejsze, dokładniejsze wykonywanie poszczególnych czynności kontrolnych przez stewardów przez to, że są one rozłożone w czasie i przestrzeni – łatwiej wykonać jedną czynność staranniej niż wiele takich czynności w jednym czasie i na wąskiej przestrzeni;
- ograniczenie ilości przedmiotów zabronionych wniesionych na teren imprezy.

Kanały wejściowe są dodatkowym kosztem dla organizatora imprezy, ale zachęcamy do ich instalowania, przynajmniej w związku z meczami o wysokiej frekwencji czy wysokiego ryzyka – skuteczne wykorzystanie kanałów wejściowych zwiększa szanse wyeliminowania z terenu imprezy środków pirotechnicznych, a tym samym uniknięcia kary finansowej związanej z ich odpaleniem.

9.7 Kontrole pojazdów



Opis rozwiązania / związek ze stewardingiem:

- sprawdzanie pojazdów wjeżdżających na teren imprezy;
- stosowanie narzędzi technicznych (np. specjalnych lusterek).

Możliwe pozytywne skutki:

- zaprezentowanie profesjonalnego podejścia do wykonywanych obowiązków i organizowanych imprez;
- odstraszenie części osób usiłujących przemyścić przedmioty zabronione na teren imprezy.

Stosujemy lustra w ramach kontroli pojazdów, choćby tylko w celach psychologicznych – wówczas nikt nie może zarzucić nam, że nie zrobiliśmy czegokolwiek w tym zakresie.

9.8 Przemysłana taktyka doboru osób w odcinkach

Opis rozwiązania / związek ze stewardingiem:

- wymieszanie stewardów doświadczonych i początkujących w jednym odcinku;
- wymieszanie mężczyzn z kobietami w ramach jednego odcinka;
- rozważenie ustawienia stewardów-kobiet w pierwszej linii kontaktu z kibicami lub jako kierowników odcinków;
- wymieszanie stewardów wg wieku: osób starszych z młodszymi;
- uwzględnienie w odcinku osoby mówiącej w języku obcym / migowym / posiadającej specjalne zdolności w zakresie obsługi osób niepełnosprawnych.



Możliwe pozytywne skutki:

- większa wszechstronność stewardów pracujących w danym odcinku (więcej zróżnicowanych kompetencji w danym odcinku, stewardzi uczą się od siebie).

9.9 Wsparcie stewardów wolontariuszami

Opis rozwiązania / związek ze stewardingiem:

- wolontariusze (osoby pracujące bezpłatnie, dla idei) wykonujący różnego rodzaju prace pomocnicze wobec stewardów stadionowych;
- wspieranie kierowników odcinków w logistyce stewardingu w dniu meczowym (np. pomoc w uformowaniu odcinka, lista obecności, dostarczenie wyposażenia do odcinka);

- wolontariusze wspierający stewardów w odcinkach, np. rozwiązywanie problemów z biletami, informowanie o drodze dojścia do miejsca siedzącego / bufetu / toalety czy wsparcie w tłumaczeniu;
- wolontariusze sprawdzający bilety / pomagający kibicom na kołowrotach;
- wolontariusze obsługujący osoby z niepełnosprawnościami, w tym osoby poruszające się na wózku inwalidzkim;
- wolontariusze informujący o drodze dojścia na sektor.





Stewardzi i wolontariusze oczekujący na przyjęcie kibiców

Możliwe pozytywne skutki:

- zwiększenie całościowej wydajności służb organizatora imprezy poprzez odciążenie stewardów;
- zmniejszenie kosztów stewardingu, np. gdy wolontariusze wykonują część zadań informacyjnych na zewnętrznym obwodzie bezpieczeństwa.



Zatrudnienie wolontariuszy wymaga podpisania z nimi porozumień o wolontariacie. Departament udostępni na życzenie zainteresowanych Klubów wzory przedmiotowych porozumień. Zapraszamy do współpracy.

9.10 Siatki w strefie buforowej

Opis rozwiązania / związek ze stewardingiem:

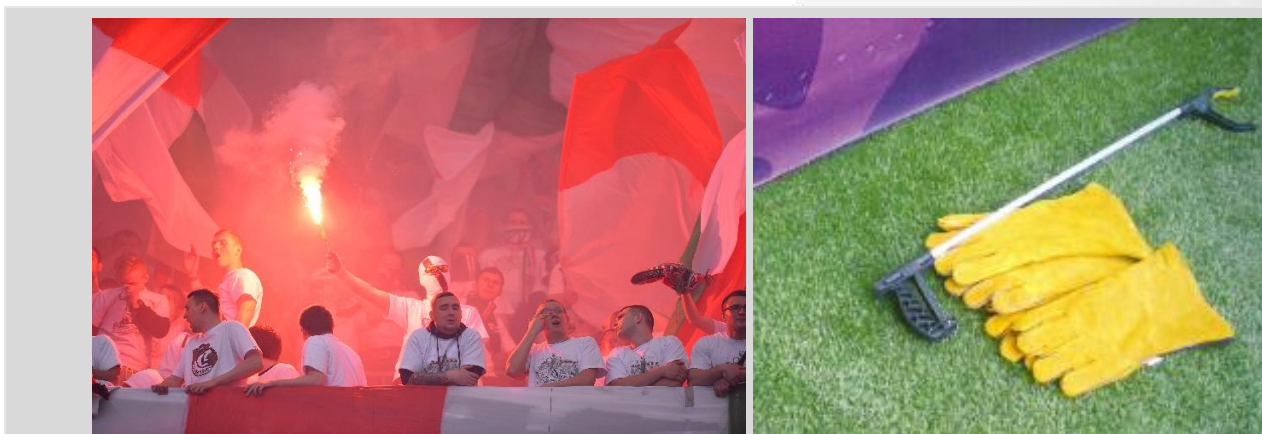
- rozłożenie specjalnych siatek z materiału niepalnego na miejscach siedzących w strefach buforowych, celem utrudnienia / uniemożliwienia chodzenia po tych miejscach.

Możliwe pozytywne skutki:

- stewardzi nie muszą wyganiać pseudokibiców ze stref buforowych, ponieważ samo wejście w te strefy będzie praktycznie niemożliwe;
- nie ma potrzeby angażowania sił stewardów porządkowych do stref wysokiego ryzyka, jako że zostaną one w zasadzie zlikwidowane wskutek instalacji siatek.



9.11 Dodatkowe narzędzia zabezpieczające



Opis rozwiązania / związek ze stewardingiem:

- instalacja siatek podwieszanych do dachu stadionu przed sektorem gości oraz sektorem dopingowym celem uniemożliwienia przrzucania przedmiotów;
- zapewnienie specjalnych narzędzi (np. szczypiec) do neutralizowania materiałów wybuchowych (pirotechnicznych) wrzuconych na płytę boiska.

Możliwe pozytywne skutki:

- możliwość uniknięcia odpowiedzialności służbowej i prawnej osób zarządzających systemem stewardingu w przypadku, gdy nieświadomy zagrożenia piłkarz lub steward stracą dłoń wskutek podniesienia materiału wybuchowego...



9.12 Dynamiczny stewarding



Opis rozwiązania / związek ze stewardingiem:

- relokacja stewardów z bram wejściowych w inne odcinki, jak np. trybuny i strefy bufetowe, celem obsługi znajdującego się tam tłumu;

- zarządzanie własnymi służbami nastawione na czynnik ekonomiczny.

Możliwe pozytywne skutki:

- zmniejszenie kosztów funkcjonowania systemu stewardingu poprzez skuteczniejsze wykorzystanie własnych zasobów;
- stewardzi otrzymają nowe zadania, przez co będą non-stop czujni.



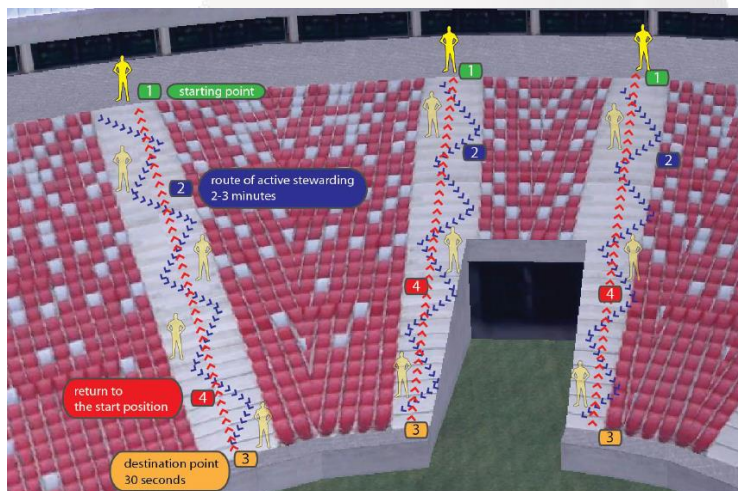
9.13 Aktywny stewarding

Opis rozwiązania / związek ze stewardingiem:

- jednoczesne patrolowanie sektorów przez stewardów podczas meczu, powolnym krokiem jednostajnym, w z góry ustalonych momentach meczu (np. równo co 10 minut / teledim).

Możliwe pozytywne skutki:

- lepsza detekcja incydentów;
- zaprezentowanie profesjonalnego pomysłu na zabezpieczenie imprezy.



9.14 Uszczelnienie stadionowego systemu bezpieczeństwa

Opis rozwiązania / związek ze stewardingiem:

- kontrole stewardów;
- sprawdzenie personelu podwykonawców (catering, firmy sprzątające);
- przeciwdziałanie przetruceniu / przemycaniu przedmiotów zabronionych (instalacja siatek w obrębie strefy wejścia, rozstawienie stewardów);
- rozważanie wykorzystania urządzeń do kontroli osobistej (namioty, skanery bagażu);
- wprowadzenie procedur (np. ograniczenie dostaw towarów w dniu meczowym).



9.15 Program stażowy

Zorganizowanie grupy stażystów.

9.16 Edukacja

Szkolenia podnoszące kompetencje kierowników odcinków i stewardów:

- 1) Postępowanie wobec użycia środków pirotechnicznych;
- 2) Obsługa strefy VIP/business;
- 3) Podstawy zarządzania zasobami ludzkimi.

9.17 Inne źródła dobrych praktyk

1. Wzorcowy regulamin imprezy masowej z piktogramami
2. Wzorcowy regulamin imprezy niemasowej z piktogramami
3. Lista kontrolna dla organizatorów meczów piłki nożnej ze szczególnym uwzględnieniem zawodów niebędących imprezą masową
4. Harmonogram dnia meczowego służb organizatora imprezy

Dokumenty do pobrania:

www.pzpn.pl -> Federacja -> Dokumenty -> Bezpieczeństwo na Obiektach Piłkarskich -> Przepisy / Dokumenty PZPN -> Materiały dla Wojewódzkich ZPN

REGULAMIN MECZU PIŁKI NOŻNEJ

ART. 1. REGULAMIN
Niniejszy regulamin meczu piłki nożnej niebędącego imprezą masową (dalej jako "regulamin") wraz z właściwymi przepisami powołanymi obowiązującymi, przepisami piłkarskiego prawa związkowego oraz regulaminem stadionu obowiązującymi uczestników imprezy.

ART. 2. DZIAŁANIA ZABRONIONE
Blekor w regulaminie jest mowa o:
1) organizatorze imprezy - należy przez to rozumieć klub piłkarski podmiot uprawniony do organizacji i przeprowadzenia imprezy na stadionie;
2) imprezie - należy przez to rozumieć mecz piłki nożnej niebędący imprezą masową ani imprezą masową podwyższonego ryzyka w rozumieniu ustawy z dnia 20 marca 2009 roku o bezpieczeństwie imprez masowych;
3) czasie trwania imprezy - należy przez to rozumieć okres od chwili udostępnienia stadionu dla uczestników imprezy do momentu opuszczenia stadionu przez ostatniego z nich;
4) uczestnikach imprezy - należy przez to rozumieć osoby znajdujące się na stadionie w czasie trwania imprezy (głównie w tym celu / publiczności), za wyjątkiem osób wymienionych w art. 2 pkt 5), 6) i 7);
5) uczestnikach zawodów piłkarskich - należy przez to rozumieć zawodników, trenerów, członków sztabów drużyn (inne osoby tożsamej z nimi w rozumieniu przepisów o bezpieczeństwie imprez masowych), oficyjnych meczowych (wyznaczeni przez organizatora rozgrywek sekcjiowe zawodników, delegat meczowy / delegat ds. bezpieczeństwa oraz obserwator sekcji);
6) służbie organizatora imprezy - należy przez to rozumieć następujące osoby, pracujące na stadionie w czasie trwania imprezy, wyznaczone przez organizatora imprezy, wyposażone w odpowiedni identyfikator: kierownika ds. bezpieczeństwa (lub inną osobę odpowiedzialną za organizację i bezpieczeństwo imprezy), spikera zawodników, trenerów, członków sztabów drużyn (inne osoby tożsamej z nimi w rozumieniu przepisów o bezpieczeństwie imprez masowych), oficyjnych meczowych (wyznaczeni przez organizatora rozgrywek sekcjiowe zawodników, delegat meczowy / delegat ds. bezpieczeństwa oraz obserwator sekcji);
7) służbach zewnętrznych - należy przez to rozumieć osoby (inne niż wymienione w art. 2 pkt 4), 5) i 6)) wykonujące obowiązki służbowe na stadionie w czasie trwania imprezy, w szczególności funkcjonariuszy Policji, strażaków Państwowej Straży Pożarnej, strażaków Ochotniczej Straży Pożarnej, członków publicznych służb medycznych, przedstawicieli środków masowego przekazu, członków antyterrorystycznego zespołu kontrolnego oraz pracowników innych instytucji państwowych, samorządowych i prywatnych pracujących w czasie trwania imprezy na stadionie.

ART. 3. WSTĘP NA STADION
1. Wstęp na stadion jest możliwy wyłącznie za okazaniem ważnego biletu na imprezę lub na innych zasadach określonych przez organizatora imprezy.
2. Osoby wstępujące na stadion zgadzają się, że ich głos, wizerunek, podobizna i zachowanie mogą zostać nieodpłatnie wykorzystane do celów związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa imprezy oraz w transmisji na żywo lub z odroczeniem, za pośrednictwem ekranów wizyjnych i innych metod przesyłania i rejestrowania danych, na fotografiach lub za pośrednictwem innych technologi medialnych.
3. Osoby wstępujące na stadion nie mogą, bez zgody organizatora imprezy, rejestrować, wykorzystywać ani przesyłać dźwięku, obrazu lub opisu imprezy / stadionu do użytku innego niż prywatny.

ART. 4. ODMOWA WSTĘPU NA STADION
Organizator imprezy odmawia wstępu / uczestniczenia w imprezie osobie, która:
1) nie posiada biletu wstępu lub innego dokumentu uprawniającego do przebywania na imprezie;
2) nie poddaje się czynności legitymowania w celu ustalenia tożsamości;
3) nie poddaje się czynności przeglądania zawartości odzieży lub bagażu;
4) znajduje się pod widocznym wpływem alkoholu, środków odurzających, substancji psychotropowych lub innych podobnie działających środków;
5) zachowuje się agresywnie, prowokacyjnie, wulgarnie albo w sposób stwarzający bezpośrednie zagrożenie dla życia lub zdrowia ludzkiego, honoru, bezpieczeństwa lub porządku publicznego;
6) posiada przynajmniej jeden przedmiot zabroniony, widniejący w wykazie, o którym mowa w art. 6;
7) narusza postanowienia niniejszego regulaminu, także podczas innych imprez organizowanych przez organizatora imprezy.

ART. 5. OZNACZENIE ZE STADIONU
Uczestnik imprezy może zostać usunięty ze stadionu, jeżeli:
1) narusza postanowienia niniejszego regulaminu, w szczególności posiada przynajmniej jeden nieujęty w wykazie na stadion przedmiot zabroniony, widniejący w wykazie poniżej (art. 6) lub zachowuje się w sposób zabroniony, o czym mowa w art. 7 poniżej;
2) nie poddaje się czynności legitymowania w celu ustalenia tożsamości, mimo wezwania przez uprawnionego stewarda / pracownika ochrony;
3) znajduje się pod widocznym wpływem alkoholu, środków odurzających, substancji psychotropowych lub innych podobnie działających środków - czego nie stwierdzono na wejściu na stadion;
4) zachowuje się agresywnie, prowokacyjnie, wulgarnie albo w sposób stwarzający bezpośrednie zagrożenie dla życia lub zdrowia ludzkiego, honoru, bezpieczeństwa lub porządku publicznego;
5) narusza przepisy powołane obowiązujące, przepisy piłkarskiego prawa związkowego lub przepisy regulaminu stadionu.

ART. 6. PRZEDMIOTY ZABRONIONE
1. Zabrania się uczestnikom imprezy wnoszenia, wprowadzania i posiadania na stadionie (lista przedmiotów zabronionych w formie piktogramów znajduje się w załączniku do niniejszego regulaminu i stanowi jej integralną część).
2. przedmiotów, niebezpiecznych, w szczególności broni palnej, pneumatycznej, gazowej oraz innych przedmiotów, które mogłyby zostać wykorzystane jako broń lub do zadawania ran ciętych, pchnięć, kłuceń lub ran kłujących bądź jako pociski, w tym także parasoli o ostrej zakończonku;
3) materiałów wybuchowych oraz wyrobów pirotechnicznych, w tym fajerkówek, kul świecących, nac. lamp strobooskopowych, mieszanek dymnych, świec dymnych, petard hukowych itp.;
4) butelek, puszek, jak również innych przedmiotów wykonanych z tworzywa sztucznego, szkła lub innego kruchego, tłukącego lub szczególnie twardego materiału;
5) materiałów o charakterze rasistowskim, ksenofobicznym, wulgarnym, politycznym, religijnym;
6) materiałów lub przedmiotów promocyjnych lub komercyjnych;
7) pojemników do rozpylania gazów, substancji żrących, łatwopalnych lub palących;
8) dużych rozmiarów drzewek flagowych; dozwolone są jedynie elastyczne, lekkie maszty plastikowe, których długość nie przekracza 1 m a średnica 1 cm;
9) przedmiotów wyrażających niepowściąpliwy do okoliczności hałas, w tym w szczególności wszelkich przedmiotów z napędem mechanicznym lub elektrycznym;
10) dużych i nieopieczonych przedmiotów (wymary przekraczające 25x25x25 cm);
11) dużych ilości papieru;
12) rolek papieru, serpentyn itp.;
13) wskaźników laserowych;
14) zwierząt, za wyjątkiem psów - przewodników;
15) transparentów, banerów lub flag o wymiarach większych niż 2,0 m x 1,5 m;
16) kominiarek;
17) dronów.
2. Wszelkie odstąpienia od zasad określonych w ust. 1, wymagają zgody organizatora imprezy.

ART. 7. DZIAŁANIA ZABRONIONE
Zabrania się uczestnikom imprezy podejmowania na stadionie następujących działań:
1) używania przedmiotów w celu utrudnienia lub uniemożliwienia identyfikacji, w szczególności zasłaniających twarz;
2) wywarzania hałasu zakłócającego przebieg imprezy;
3) wchodzenia na obszary nieprzeznaczone dla uczestników imprezy, min. płyt boiska, pomieszczenia służbowe, ploty, maszty, konstrukcje, instalacje itp.;
4) trzaskania przedmiotami;
5) rozniecania lub podpalania ognia, odpalania petard, fajerkówek, świec dymnych oraz innych środków pirotechnicznych;
6) wyrażania lub eksponowania hasel, symboli, sloganów o treści wulgarniej, obraźliwej, poniżającej, politycznej, ksenofobicznej, rasistowskiej itp.;
7) zakłaniania potrzeb fizjologicznych poza miejscami do tego wyznaczonymi;
8) zakłaniania terenu stadionu, niszczenia jego urządzeń poprzez malowanie, oklejanie, uszkodzenie itp.;
9) spożywania alkoholu, zywania środków odurzających i substancji psychotropowych lub innych podobnie działających środków;
10) postępowania w sposób, który może być interpretowany przez innych jako prowokujący, stwarzający zagrożenie, dyskryminujący, wulgarny lub obraźliwy;
11) sprzedawania towarów / biletów, dystrybucji materiałów drukowanych oraz prowadzenia wszelkich zbiorów lub podejmowania innych działań promocyjnych lub komercyjnych bez przedwzajemnej zgody organizatora imprezy;
12) wszelkich innych zachowań niedozwolonych, niebezpiecznych lub stwarzających zagrożenie dla osób przebywających na stadionie.

ART. 8. OBLICZENIA UCZESTNIKA IMPREZY
1. Od momentu wejścia na stadion, uczestnik imprezy obowiązany jest:
1) postępować w taki sposób, by nie wyrządzić krzywdy, nie zranić, niepotrzebnie nie blokować innych osób bądź im nie grozić;
2) nie przeszkadzać ani nie uszkadzać czepkolistości;
3) stosować się do niniejszego regulaminu oraz do treści komunikatów podawanych przez organizatora imprezy. Treść komunikatów podawana przez członków służby organizatora imprezy musi być przestrzegana przez uczestników imprezy, a odmowa współpracy może skutkować usunięciem uczestnika imprezy ze stadionu.
2. Uczestnicy imprezy nieustoją się do komunikatów podawanych przez organizatora imprezy i stwarzający zagrożenie dla bezpieczeństwa i porządku publicznego, zostaną usunięci ze stadionu z uwzględnieniem dalszych konsekwencji, w tym z uwzględnieniem ujęcia i przekazania służbom zewnętrzny, przede wszystkim Policji.

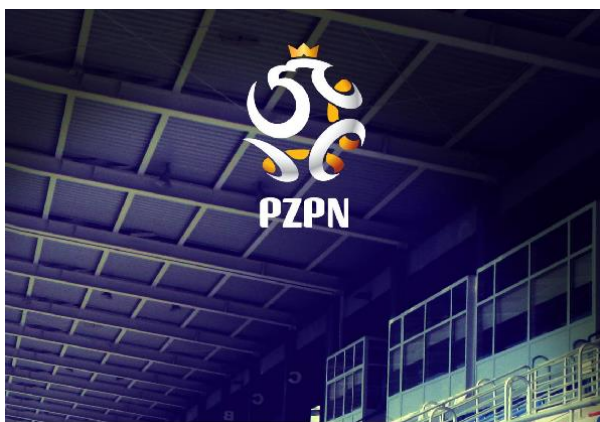
ART. 9. NARUSZENIE REGULAMINU
Naruszenie niniejszego regulaminu może skutkować w szczególności:
1) usunięciem uczestnika imprezy do opuszczenia stadionu;
2) ujęciem uczestnika imprezy i przekazaniem go służbom zewnętrznym, przede wszystkim Policji.

PRZEDMIOTY ZABRONIONE



**STANDOWO ZABRANIA SIĘ WYRAŻANIA LUB EKSPONOWANIA
HASEŁ, SYMBOLI I SLOGANÓW O TREŚCI
WULGARNEJ / OBRĄZLIWEJ / PONIŻAJĄCEJ**

Link do pełnej wersji dokumentu: [tutaj](#).



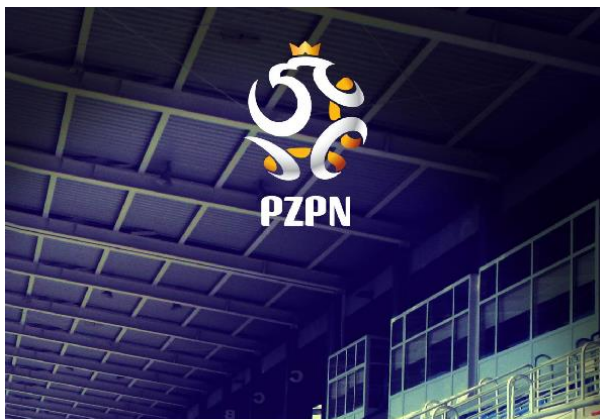
LISTA KONTROLNA I ZALECENIA
DLA ORGANIZATORÓW MECZÓW PIŁKI NOŻNEJ
ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM ZAWODÓW
NIEBĘDĄCYCH IMPREZĄ MASOWĄ [WERSJA 1/2015].



DEPARTAMENT ORGANIZACJI IMPREZ, BEZPIECZEŃSTWA I INFRASTRUKTURY PZPN



Link do pełnej wersji dokumentu: [tutaj](#).



HARMONOGRAM DNIA MECZOWEGO
SŁUŻB ORGANIZATORA IMPREZY
ZAWODY: vs.
DATA: 15-03-2015



DEPARTAMENT ORGANIZACJI IMPREZ, BEZPIECZEŃSTWA I INFRASTRUKTURY PZPN



Link do pełnej wersji dokumentu: [tutaj](#).

WYNIKI ANKIETY

Które z dobrych praktyk są podejmowane w trakcie imprez organizowanych przez Klub?

Dobra praktyka	% klubów
przeгляд i naprawa infrastruktury przed rozpoczęciem imprezy	90%
przemysłana, usystematyzowana organizacja odprawy przedmeczowej	87%
przemysłana, nieprzypadkowa taktyka doboru osób w odcinkach	81%
kontrole pojazdów wjeżdżających na teren imprezy	62%
pomieszczenie dla stewardów (steward centre) – miejsce odpraw, przechowywania rzeczy osobistych stewardów, pełniącego funkcję szatni oraz miejsce wypoczynku i integracji	42%
wyposażenie w dodatkowe narzędzia zabezpieczające (np. przed pirotechniką)	37%
zewnątrzny obwód bezpieczeństwa	29%
siatki rozciągnięte na miejscach w strefach buforowych	23%
wsparcie stewardów wolontariuszami	17%
handbook / podręcznik kieszonkowy stewarda	15%

10 KOŃCOWE REKOMENDACJE

- **Kluby nie są zakładnikami podwykonawców** – stawiamy im wymagania.
- **Stewardzi nie są od pacyfikowania kibiców** – nie nazywajmy grup interwencyjnych / „żółwi” stewardami, a przynajmniej nie eksponujemy ich jako stewardów. Od zwalczania bandytów jest Policja.
- **Własny, certyfikowany trener stewardingu** – koszty wyszkolenia takiej osoby zwrócą się po kilku wykonanych przez nią szkoleniach
- **Ludzie chcą pracować dla klubów sportowych**, przede wszystkim piłkarskich – dajmy im szansę zaistnieć w klubowej strukturze stewardingu.
- **Korzystajmy z narzędzi IT** – w ramach administrowania systemem klubowego stewardingu, w szczególności w obszarze powiadamiania / zbierania stewardów na mecze.
- **Wytyczne dot. funkcjonowania stewardingu w dniu meczowym** dostępne są w pakiecie szkoleniowym PZPN „Stewarding”.
- **Współpraca** – nie istnieje możliwość skutecznego wdrożenia stadionowego systemu bezpieczeństwa/zabezpieczenia bez należytej konsekwencji we wspólnym działaniu Klubu i agencji ochrony (agencja nie rozwiąże wszystkich problemów bez Klubu).
- **Kluby piłkarskie zachęcamy do korzystania z pomocy Departamentu** lub niezależnych, fachowych doradców.

W środowisku imprez masowych kierownictwo stadionowego zespołu bezpieczeństwa pracujące z poziomu zamkniętego stanowiska dowodzenia może być nieświadome wszystkich problemów i zagrożeń, z którymi zmagają się ich służby w terenie.

Profesjonalne wykonywanie obowiązków kierowniczych wymaga, aby raz na jakiś czas wyjść do pracowników w terenie, rozmawiać z nimi, przyglądać się ich pracy i wspólnie stawiać czoła wyzwaniom, ponieważ...

...w środowisku imprez masowych:
samozadowolenie kierownictwa i służb odpowiedzialnych
za bezpieczeństwo jest najkrótszą drogą
do tragedii stadionowej...





11 NOTATKI



**DEPARTAMENT ORGANIZACJI IMPREZ,
BEZPIECZEŃSTWA I INFRASTRUKTURY**
bezpieczenstwo@pzpn.pl

POLSKI ZWIĄZEK PIŁKI NOŻNEJ