

RENATA WŁOCH

**Globalne przez  
narodowe**

**RENATA WŁOCH**

# ***Globalne przez narodowe***

**Euro 2012 w Polsce**

# Spis treści

Wprowadzenie . . . . .	7
O czym jest ta książka? . . . . .	8
Rama teoretyczna: dwie dynamiki globalizacji a wielkie impre- zy sportowe . . . . .	9
Podstawa empiryczna . . . . .	14
Struktura książki . . . . .	16
O czym ta książka nie jest? . . . . .	17
Uwagi techniczne . . . . .	18
Część I Pierwsza dynamika globalizacji . . . . .	19
Rozdział I: Globalizacja organizacji sportowych . . . . .	20
Rozdział II: Państwo w konkur(s)ach . . . . .	44
Część II Druga dynamika globalizacji . . . . .	57
Rozdział III: Kandydatura . . . . .	58
Rozdział IV: Praca instytucjonalna . . . . .	82
Rozdział V: Wybiórcza akomodacja . . . . .	107
Rozdział VI: „Efekt Polski”? . . . . .	121
Część III Globalizacja i jej aktorzy . . . . .	138
Rozdział VII: Euro 2012 i dwie dynamiki globalizacji . . . . .	139
Zakończenie . . . . .	151
Bibliografia . . . . .	155
Lista rozmówców . . . . .	171



Recenzenci naukowci:  
dr hab. Piotr Chmielewski, prof. Akademii im. Leona Koźmińskiego w Warsza-  
wie dr hab. Piotr Wróblewski, prof. Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach

Redakcja językowa:  
Maja Rynkowska

Skład:  
Michał Sławiński

ISBN 978-83-942809-4-9

Warszawa 2016

Książka jest dostępna na licencji Creative Commons „Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych 3.0 Polska”. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz Renaty Włoch. Zezwala się na dowolne wykorzystanie treści - pod warunkiem zachowania niniejszej informacji licencyjnej i wskazania Renaty Włoch jako właścicielki praw do tekstu. Treść licencji jest dostępna na stronie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/>.

Publikacja dofinansowana z BST 173200/28 i BST 176561.

Plik przygotowany na podstawie wydania oryginalnego. Numeracja stron i przypisów może być zmieniona w stosunku do oryginału. W przypadku odwołań i cytowań, prosimy o korzystanie z numeracji wydania oryginalnego.

CC BY-ND Creative Commons Uznanie autorstwa - Bez utworów zależnych 3.0  
PL

Język: polski

# WPROWADZENIE

Od 2008 do początków 2013 r. moje zawodowe życie było związane z Euro 2012. Współpracowałam w tym czasie z Projektem Społecznym 2012, stworzonym przez grupę młodszych stażem socjolożek oraz socjologów z Instytutu Socjologii UW pod nietuzinkowym patronatem prof. Anny Gizy. Formalnie powstaniu Projektu przyswiecała idea, że jego działania będą wspierały proces przygotowań do Euro, m.in. poprzez dostarczanie instytucjom publicznym analiz, ekspertyz i badań na temat społecznego wymiaru imprezy. Szybko okazało się, że – przynajmniej w pierwszej fazie przygotowań – instytucje rządowe i samorządowe nie myślały o „społecznym” aspekcie Euro 2012, tak silnie dominował aspekt infrastrukturalny, gorączka budowy stadionów i autostrad. Mimo podpisanego porozumienia z Uniwersytetem Warszawskim, rządowa spółka PL.2012, powołana do koordynacji przygotowań, nie chciała korzystać z naszych badań (za co zresztą została upomniana przez NIK w czasie jednej z pierwszych kontroli). Jak pisała nasza mentorka, „przystąpiliśmy do działania w Projekcie Społecznym 2012 z nierealistycznymi wyobrażeniami o motywacjach aktorów społecznych, impulsach zmiany społecznej, i z wyniesioną z uczelni instynktowną wiarą w moc słowa (Giza-Poleszczuk 2013: 179). Przez pierwsze dwa lata trwania projektu nazbyt często mieliśmy poczucie bezsilności w obliczu instytucjonalnych barier.

Z perspektywy czasu można powiedzieć, że takie zdystansowanie wyszło nam na dobre. Początkowe, idealistyczne cele, np. „stymulowanie rozwoju społeczeństwa obywatelskiego”, zastąpiliśmy celami pragmatycznymi – opisywaniem problemów i działań w obszarze sportu powszechnego, wolontariatu sportowego i konsultacji społecznych. Amerykański grantodawca pozwalał nam na te socjologiczne eksperymenty, choć nie wszystkie kończyły się sukcesem. Jak uspołecnić budowane stadiony? A może by to zbadać za pośrednictwem Sondażu Deliberatywnego, nowej metodologii rodem z Ameryki, która pozwala połączyć badania społeczne i konsultacje? Tylko jak później skłonić władze – w tym wypadku władze Poznania, które zgodziły się, żeby w ten sposób przedyskutować przyszłość przebudowywanego Stadionu Miejskiego – by wcieliły w życie wyniki debaty? Jak mówić o sporcie powszechnym, jeśli dla większości Polaków i instytucji z pola sportu oznacza to sport wyczynowy? Jak pytać o potencjalne dziedzictwo Euro 2012 w Polsce, skoro pojęcie w ogóle nie funkcjonuje w dyskursie instytucjonalnym i publicznym, a – co ważniejsze – instytucje publiczne i samorządowe zakładają, że o ile tylko „zdążymy na Euro”, wpływ przygotowań będzie przemożnie dobroczynny? Było to dla nas świetną okazją do wyciągnięcia wniosków na przyszłość dotyczących specyfiki wprowadzania zmian w instytucjach.

W 2010 r. udało nam się zintensyfikować kontakty z niektórymi instytucjami publicznymi zaangażowanymi w przygotowania. Dla Ministerstwa Sportu badaliśmy funkcjonowanie Orlików, budowanych w ramach akcji „2012 Orlików na 2012” (ostatecznie zbudowano ich 2604). Aleksandra Gołdys włączyła się w tworzenie grupy Wolontariat + ; wsparliśmy też badawczo powołaną przez PZPN i UEFA spółkę Euro 2012 Polska przy rekrutowaniu wolontariuszy, którzy mieli pracować na stadionach. Zaangażowaliśmy się w realizację jednego z programów odpowiedzialności społecznej UEFA „*Respect your Health*” / „Szanuj swoje zdrowie”, prowadzonych przez sieć animatorów orlikowych i przy wykorzystaniu do-

świadczeń niemieckiej organizacji Streetfootball. W ramach tego programu UEFA uczyła dzieci, że nie warto jeść śmieciowego jedzenia, palić papierosów i pić alkoholu, co było o tyle ciekawe, że oficjalnymi sponsorami imprezy byli McDonald's, Coca-Cola i kampania piwowa produkująca piwo Carlsberg. Już po Euro 2012 Ministerstwo Spraw Zagranicznych poprosiło nas o przygotowanie analizy zmiany wizerunku Polski na świecie na podstawie materiałów prasowych zebranych przez ambasadę.

Korzystając z neutralnego zakotwiczenia na Uniwersytecie, mogliśmy obserwować przygotowania do Euro 2012 z pozycji częściowo uczestniczącej. Mimo to z trudnością orientowaliśmy się w instytucjonalnym galimatiasie przygotowań. Z jednej strony rząd powołał PL.2012, która miała koordynować przebieg całego procesu, jednak poszczególne ministerstwa w dużej mierze prowadziły przygotowania na własną rękę. Co więcej, w pewnym momencie, jak się zdawało, Ministerstwo Sportu i działające w jego obrębie Biuro ds. Euro 2012 zaczęło dystansować się od własnej spółki. Swoje działania i politykę prowadziły również poszczególne miasta, które miały gościć mecze. W 2010 r. okazało się, że w przygotowania zostaje włączona spółka Euro 2012 Polska, reprezentująca w Polsce UEFA, ale powołana przez Polski Związek Piłki Nożnej. Na to nakładały się oczywiście relacje z Ukrainą, a wszystkiemu z boku przyglądała się UEFA, która od czasu do czasu przywoływała obydwu gospodarzy do porządku, grożąc odebraniem imprezy. Euro 2012 jawiło się jako dobra przestrzeń do uruchomienia mechanizmów socjologicznych badań.

## O czym jest ta książka?

Książka przedstawia proces aplikacji i przygotowań do wielkiej imprezy sportowej – Euro 2012 – z perspektywy instytucji polskiego państwa. Maurice Roche, autor kanonicznej już pozycji na temat wielkich imprez *Mega-events and modernity* (Roche 2000: 5), zauważył, że każda impreza jest swoista i „na temat każdej trzeba stworzyć odrębną opowieść. Być może właśnie dlatego dążące do generalizacji nauki społeczne były skłonne zakładać, że przynależą do dziedziny historii i niewiele da się o nich powiedzieć na poziomie ogólnym”. W tej pracy spróbuję nakreślić taką „odrębną opowieść” na temat Euro 2012 w Polsce. Jednocześnie jednak spróbuję usytuować specyficzny przypadek Polski w kontekście socjologii wielkich imprez sportowych, kierując się pytaniami na temat motywów i interesów ludzi i instytucji zaangażowanych w proces aplikacyjny i przygotowawczy. Komu zależało na tym, by impreza odbyła się w Polsce? Jakie korzyści polityczne, gospodarcze i społeczne widzieli w tym procesie przedstawiciele polskich instytucji? Jak przebiegał proces aplikacji o prawo „goszczenia” wielkiej imprezy sportowej? Jak wyglądał proces przygotowań? Czy różnił się od przygotowań zachodzących w innych państwach, które gościły wielkie imprezy sportowe? Czy przygotowania do Euro 2012 pociągnęły za sobą zmiany instytucjonalne i prawne? A przede wszystkim, jak dalece transformujący charakter dla instytucji polskiego państwa miały relacje z UEFA? Wreszcie, czy relacje z instytucjami polskiego państwa miały wpływ na funkcjonowanie UEFA?

Przywołany wcześniej Roche zaproponował, by wielkie imprezy ujmować jako rezultat, a jednocześnie jeden z czynników powstawania globalizacji w wymiarze kulturowym. W tej pracy skupiam się na analizie relacji między państwem pol-



skim a globalną organizacją sportową, co ma stanowić przyczynek do refleksji nad zjawiskiem globalizacji. Jednym z dominujących wątków w dyskusjach dotyczących globalizacji jest kwestia wyłaniania się nowego typu ładu polityczno-gospodarczego, określanego niekiedy mianem *global governance* (Finkelstein 1995; Avant, Finnemore, Sell 2010; Dingwerth, Pattberg 2010; Morawski 2010). Cechą tego nowego ładu jest wzrost znaczenia aktorów niepaństwowych – w pierwszym rzędzie organizacji międzynarodowych, korporacji transnarodowych i organizacji pozarządowych – oraz modyfikacja roli państw.

Analizą nowego globalnego ładu zazwyczaj zajmują się politologowie, badacze stosunków międzynarodowych i ekonomiści. W socjologii palmę pierwszeństwa w badaniach nad globalizacją zazwyczaj przyznaje się Rolandowi Robertsonowi, który w 1992 r. opublikował książkę *Globalization: Social Theory and Global Culture*. Robertson zaproponował – a pomysł ten powtórzył w kolejnych publikacjach – by proces tworzenia nowego globalnego ładu zanalizować przy pomocy klasycznych pojęć socjologii – *Gemeinschaft* i *Gesellschaft*. Skądinąd, w ostatnich latach Robertson w swojej pracy badawczej pokazuje, że to właśnie globalizacja w obszarze sportu pozwala uwypuklić specyfikę procesu globalizacji jako takiego. Jego zdaniem zwłaszcza piłka nożna jest „istotnym komponentem globalizacji”, a „genealogia gry jest ściśle powiązana z szerszym procesem globalizacji” (Giulianotti, Robertson 2009: 29). Wspólnie z socjologiem sportu, Richardem Giulianottim, Robertson argumentuje, że piłka nożna jest miernikiem, lustrem, motorem i metaforą globalizacji – pozwala mierzyć powiązania na poziomie transnarodowym, politycznym i społecznym; poszczególne narody używają jej po to, by wyobrazić sobie i projektować swój wygląd, status i tożsamość w oczach transnarodowej publiki; piłka nożna przyspiesza w pewnych wymiarach globalną transformację, np. sprzyja tworzeniu nowych relacji społecznych między uczestnikami międzynarodowych turniejów; wreszcie jako metafora ukazuje tworzenie się globalnej świadomości (2009: xii). Według tych dwóch badaczy jednym z przejawów wyodrębniania się „globalnego pola” sportu, łączącego elementy lokalności i globalności *Gemeinschaft* i *Gesellschaft*, partykularyzmu i uniwersalizmu, jest powstawanie globalnych federacji sportowych (Giulianotti, Robertson 2012).

Teoretycznego wsparcia dla analizy przedstawionej w tej książce zasięgnę jednak nie od Robertsona, ale od innej socjolożki zajmującej się globalizacją – Saskii Sassen.

## **Rama teoretyczna: dwie dynamiki globalizacji a wielkie imprezy sportowe**

Według badaczy usiłujących skategoryzować paradygmaty badawcze pojawiające się w polu badań nad globalizacją (O’Byrne, Hensby 2011: 151–176), Saskia Sassen – obok m.in. Leslie Sklaira, Anthony’ego Giddensa, Jamesa Rosenau, Johna Urry’ego, Urlicha Becka i Manuela Castellsa – reprezentuje paradygmat transnacionalizacji. Jego główne założenia dotyczą pojawienia się „przestrzeni poza miejscem” (*space beyond place*). Zmiana globalna polega na „przesunięciu w organizacji władzy i procesu podejmowania decyzji, produkcji i administracji z poziomu państwa narodowego na poziom powyżej państwa narodowego”. W odróżnieniu od paradygmatu „globalizacji”, reprezentowanego przez wspomnianego Robertsona, a także Marshalla McLuhana, którzy kładą nacisk na powstawanie global-

nej świadomości, paradygmat transnacionalizacji akcentuje relatywizację roli państwa narodowego i wyłanianie się nowej logiki władzy na poziomie ponadpaństwowym, przejście od *government* do *governance*, czy – zgodnie z propozycją Rosenau (1992) – pojawienie się polityki post-międzynarodowej. W refleksji teoretycznej tych autorów procesy polityczne są ściśle powiązane z gospodarczymi (oraz kulturowo-społecznymi, co jednak z perspektywy analizy przedstawionej w tej książce ma mniejsze znaczenie). Jak podkreślił Andrew Gamble:

Perspektywa *global governance* łączy aspekty koncepcji terytorialnych i kosmopolitycznych. Skupia się na politycznych uwarunkowaniach światowego ładu (...). Akceptuje istnienie globalnej gospodarki, o czym z taką elokwencją piszą neoliberalowie, ale zarazem odnotowuje trwałość międzynarodowego systemu państw oraz fakt, że globalny rynek musi zostać zakotwiczony w nierynkowych instytucjach i praktykach. Globalizacja to specyficzny zestaw praktyk i dyskursów; jednym z nich jest *global governance*.

(Gamble 2007: 234–235)

Wątek napięcia – ale nie przeciwstawności – między „ładem państw narodowych” a „ładem kosmopolitycznym” przewija się przez większość publikacji Sassen. W opublikowanej w 1996 r. książce *Losing Control* Sassen zajęła się wpływem nowego globalnego systemu ekonomicznego na państwo narodowe. Jej zdaniem suwerenność państwowa jest tożsama z jurysdykcją nad określonym terytorium i ukształtowała się w procesie „nacionalizacji terytorium”. Globalizacja wiąże się natomiast z pojawieniem się nowej „geografii władzy”, na którą składają się a) działania korporacji transnarodowych, wymykające się spod kontroli państwa; b) nowe typy terytorialności, takie jak globalne miasta, w których mogą toczyć się nowe rodzaje transnarodowej polityki i gospodarki; c) nowe reżimy prawne regulujące ponadgraniczne transakcje ekonomiczne; d) wirtualne działania gospodarcze. Jednak równocześnie Sassen zaznaczyła, że globalna gospodarka i państwa narodowe nie wykluczają się wzajemnie, to znaczy nowa geografia władzy nie musi oznaczać zmiękczenia państwa narodowego, lecz raczej modyfikację tradycyjnie rozumianej suwerenności.

Państwo uczestniczy w tym wyłaniającym się transnarodowym systemie zarządzania (*governance*) na wiele sposobów. Ale jest to państwo, które przeszło transformację i które uczestniczyło w legitymizacji nowej doktryny dotyczącej jego roli w gospodarce. Kluczowym elementem tej nowej doktryny jest rosnący konsensus między państwami co do konieczności rozwijania i wzmocnienia globalnej ekonomii.

(Sassen 1996: 14)

Wątki te Sassen rozwinęła w *Territory, Assamblages, Rights* (2006). Książka opiera się na tezie, że w procesie globalizacji powstają nowe konfiguracje (*assamblages*) między terytorium, władzą i regulacjami prawnymi, a zatem w istocie tworzą się nowe rodzaje suwerenności, odmienne od tradycyjnej suwerenności państwowej. W wydanej w tym samym roku *Sociology of Globalization* (2006) Sassen sprecyzowała, że globalizacja rozwija się pod postacią dwóch odrębnych dynamik. W ramach pierwszej dochodzi do powstania „prawdziwie globalnych” instytucji i procesów, takich jak WTO, globalne rynki finansowe, nowy kosmopolityzm. W ramach drugiej zachodzą procesy globalne – w obrębie i za pośrednictwem instytucji zakotwiczonych terytorialnie, w kontekście narodowym lub subnarodowym. Instytucje państwowe akomodują globalizację, co wiąże się z koniecznością

wykonania przez nie konkretnej „pracy instytucjonalnej”. W rezultacie dochodzi do powstawania normatywności nowego typu, konkurencyjnego wobec normatywności państwowej.

Nowy prywatny porządek instytucjonalny w sercu niektórych instytucji państwowych, który ma potencjał prywatyzacji tego, co niegdyś było publiczne i denacjonalizacji tego, co niegdyś wchodziło do programu władz państwowych. Ten nowy porządek instytucjonalny cieśzy się władzą normatywną, nową normatywnością, która nie jest zakotwiczona w tym, co było, i – do pewnego stopnia – pozostaje główną normatywnością współczesności, czyli w racji stanu. Ta normatywność pochodzi ze świata prywatnej władzy, jednak instaluje się w obszarze publicznym i w ten sposób przyczynia się do denacjonalizacji agend państwa narodowego. Niektóre instytucjonalne komponenty państwa narodowego zaczynają funkcjonować jako instytucjonalne zakotwiczenie dla działania potężnej dynamiki składającej się na to, co moglibyśmy opisać mianem globalnego kapitału i globalnych rynków kapitałowych.

(Sassen 2006b: 23-24)

Innymi słowy – to, co globalne, jest częściowo strukturyzowane w ramach tego, co narodowe, a proces ten pociąga za sobą denacjonalizację tego, co historycznie zostało skonstruowane jako narodowe. Te dwie dynamiki nie są bynajmniej rozłączne, lecz wzajemnie się wzmacniają i warunkują.

W artykule *Places and Spaces of the Global: An Expanded Analytic Terrain* (2007), konsolidującym wnioski z dwóch ostatnich książek, Sassen podkreśliła, że „globalizacja w jej wielu różnych formach bezpośrednio wchodzi w reakcję z kluczowym założeniem nauk społecznych, które głosi, że jeśli proces lub uwarunkowanie są zlokalizowane w instytucji narodowej lub na narodowym terytorium, musi mieć charakter narodowy” (Sassen 2007: 79). Idąc tym tropem, w 2010 r. Sassen przedstawiła propozycję nowego programu badawczego dla socjologii, obejmującego zjawiska globalizacji. Za punkt wyjścia obrała krytykę konceptualnego zamknięcia socjologii w granicach państwa narodowego, zwłaszcza w okresie tzw. zwrotu pozytywistycznego w latach 50. XX w. W rezultacie socjologia międzynarodowa zajmowała się w zasadzie porównaniami między państwami narodowymi, w dużej mierze mającymi charakter ilościowy. Z kolei socjologia jakościowa skupiała się na analizach mikrosocjologicznych w obrębie państwa narodowego, a najlepiej – w kontekście lokalnym.

Istniały wprawdzie nurty teorii socjologicznej zajmujące się procesami transgranicznymi i międzypaństwowymi (takimi jak teoria systemów światowych, studia nad kolonializmem, marksizująca ekonomia polityczna), jednak nie traktowały one globalizacji jako użytecznej kategorii. Badawcze instrumentarium socjologii znakomicie nadaje się wszakże do badania globalizacji, ponieważ umożliwia badanie złożonych powiązań między terytorium, władzą a uprawnieniami jednostkowymi i grupowymi. Pierwszym krokiem w socjologicznej analizie zjawisk globalizacji powinno być prześledzenie ścieżek, za pośrednictwem których państwo uczestniczy w zarządzaniu globalną ekonomią w kontekście rosnącej dominacji, deregulacji, prywatyzacji oraz zwiększającej się władzy aktorów pozapaństwowych. Każde z państw uczestniczy w tworzeniu globalizacji, filtrując wpływy z poziomu ponadnarodowego przez swe specyficzne struktury instytucjonalne i polityczne. W rezultacie rozległych oddziaływań globalizacji przekształceniu może ulec architektura organizacyjna państwa.

Wybór zaproponowanej przez Sassen koncepcji dwóch dynamik globalizacji do uporządkowania narracji na temat Euro 2012 był motywowany kilkoma względami. Po pierwsze, Sassen formułuje konkretne propozycje badawcze pod adresem socjologii jako dyscypliny dysponującej instrumentarium pojęciowym i metodologicznym przydatnym do badania procesów globalizacji. Po drugie, w porównaniu do innych teorii globalizacji, koncepcja Sassen w szerokim zakresie, aczkolwiek krytycznie, uwzględnia znaczenie państwa, co jest przydatne przy analizie procesów, w których państwo odgrywa istotną rolę – takich jak wielkie imprezy sportowe. Innymi słowy, wykorzystanie koncepcji Sassen odzwierciedla przyjęte przeze mnie z góry założenie, że państwo pozostaje istotnym aktorem globalizującej się polityki międzynarodowej (por. Shaw 1997; Mann 1997). Od Sassen zapożyczyłam również sposób ujmowania państwa jako „reprezentacji technicznego potencjału administracyjnego, którego nie jest w stanie zastąpić żadna inna konfiguracja instytucjonalna” (Sassen 2010: 4). Po trzecie Sassen odważnie przekracza granice dyscyplin i bez wahania zapuszcza się w obszary, które dotychczas kolonizowali politologowie i badacze stosunków międzynarodowych, niejako legitymizując akademicko takich badaczy jak ja, którzy równolegle zajmują się socjologią i badaniem stosunków międzynarodowych.

Koncepcja dwóch dynamik globalizacji zaproponowana przez Sassen strukturyzuje przedstawioną w pracy analizę. W pierwszym i drugim rozdziale książki, gdzie skupiam się na analizie pierwszej dynamiki globalizacji, wykorzystuję również bogatą literaturę dotyczącą wielkich imprez sportowych. Wielkimi imprezami jako pierwsi zaczęli interesować się badacze turystyki i czasu wolnego (*tourism and leisure studies*) – pojęcie to po raz pierwszy pojawiło się na Kongresie *Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme* w 1987 r. Jednak dla socjologów i antropologów dziełem założycielskim w tym obszarze jest książka Maurice'a Roche'a *Mega Events and Modernity* (2000). Roche przyjął, że analiza „wielkich imprez” (*mega-events*) jest kluczem do zrozumienia nowoczesnych społeczeństw, ich specyfiki i zachodzących w nich przemian. Skupił się przy tym na omówieniu genezy i historii dwóch typów wielkich imprez – wystaw światowych i Igrzysk Olimpijskich, począwszy od Wielkiej Wystawy Londyńskiej w 1851 r.; w pierwszej części na tle kultury międzynarodowej, w drugiej – na tle kształtującej się kultury globalnej. Z perspektywy socjologa najistotniejszym elementem jego analizy jest uwypuklenie powiązań między rozkwitem popularności wielkich imprez a przemianami współczesnego społeczeństwa. Im słabsze zakotwiczenie tożsamości jednostkowej i grupowej w mikro- i makrostrukturach społecznych, im większa amorficzność czasu i przestrzeni, tym większe znaczenie wydarzeń zakotwiczących indywidualne i społeczne doświadczenie. Roche argumentuje, że wielkie wydarzenia nadają czasowy i przestrzenny rytm wyłaniającemu się społeczeństwu globalnemu. Ich paradoks tkwi w połączeniu elementów charyzmatycznego spektaklu, racjonalnej kalkulacji i funkcjonalnych rytuałów społecznych. W wymiarze społecznym wielkie imprezy zdają się nadawać specyficzny rytm życiu społecznemu – tworzą cezurę w pamięci społecznej, pozwalającą dzielić czas na ten sprzed imprezy i ten po imprezie. Jednocześnie mogą stanowić ważny punkt odniesienia tożsamościowego dla jednostek borykających się z nadmierną płynnością codziennej rzeczywistości.

Wielkie imprezy wzmacniają też procesy wyłaniania się globalnego społeczeństwa, ponieważ tworzą rodzaj międzynarodowego kalendarza o ustalonych cyklach, zazwyczaj co cztery lata, ale naprzemiennie, tak że co dwa lata odbywa się jakaś wielka impreza – w 2008 r. miały miejsce Letnie Igrzyska Olimpijskie w Pekinie i Euro w Austrii i Szwajcarii, w 2010 r. – Zimowe Igrzyska Olimpijskie w Vancouver i FIFA World Cup w RPA. W wymiarze politycznym i gospodarczym istotny

jest fakt, że wielkie imprezy na krótki czas skupiają uwagę mediów i społeczności międzynarodowej na konkretnym mieście lub miastach, co może przyczyniać się do zwiększenia ich międzynarodowej atrakcyjności politycznej, gospodarczej (zwłaszcza w kontekście inwestycji zagranicznych) i turystycznej. Wreszcie, wymuszają konstruowanie długoterminowych planów politycznych, gospodarczych i inwestycyjnych, a dodatkowo – dają poczucie przewidywalności i kontroli nad czasem, tempem i kierunkiem wprowadzanych zmian.

Lepsze zrozumienie wielkich imprez umożliwia lepsze zrozumienie natury i celu ludzkiego działania i struktury społecznej, kontynuacji i zmiany oraz nowoczesności.

(Roche 2000: 253)

Roche swobodnie porusza się między różnymi ramami teoretycznymi, wiążąc fenomen wielkich imprez z przemianami na makro- i mikropoziomie społeczeństwa, odnosząc go jednocześnie do kwestii jednostkowej konstrukcji tożsamości opartej na zakotwiczeniu jednostkowego doświadczenia, jak i do „ekologii eventów” i specyfiki globalizacji. Niemniej jednak, oferta teoretyczna jego książki w niewielkiej mierze przyczyniła się do eksplozji popularności badań nad wielkimi wydarzeniami, zwłaszcza sportowymi. To właśnie imprezy sportowe – a nie kulturalne czy gospodarcze, chociażby takie jak wystawy Expo – przyciągają uwagę mediów i wielkich korporacji, szukających nowych kanałów marketingowych. Ogólne refleksje Roche’a skonkretyzowali w odniesieniu do imprez sportowych w 2006 r. dwaj badacze zajmujący się socjologią sportu, John Horne i Wolfram Manzenreiter, w artykule *An Introduction to the Sociology of Sports Mega-Events*. Za cel postawili sobie wykazanie społecznego (gospodarczego, politycznego i kulturalnego) oraz naukowego znaczenia wielkich imprez sportowych. Według nich:

Współczesny sport rywalizacyjny i wielkoformatowe imprezy sportowe rozwijały się w zgodzie z logiką kapitalistycznej nowoczesności, zaś wielkie imprezy sportowe i globalna kultura sportowa są kluczowe dla społeczeństw kapitalistycznych późnej nowoczesności.

(Horne, Manzenreiter 2006: 1)

Horne i Manzenreiter uznali, że wielkie imprezy sportowe są dla badacza poręczną lupą, za pomocą której można łatwo badać obszary gospodarki i stosunków klasowych (ze szczególnym naciskiem na relacje utowarowienia oraz interesy potężnych aktorów); państwa i relacji władzy (szczególnie procesów politycznych); patriarchy i relacji płci; trybalizmu i relacji etniczności (zwłaszcza w kontekście nowych sposobów badania tożsamości narodowej); tudzież honoru i relacji statusu. Ogólnie rzecz biorąc, badania nad wielkimi imprezami umożliwiają analizę trzech głównych dynamik społeczeństwa konsumpcyjnego – globalizacji, rosnącej komercjalizacji i rosnącej nierówności. Badacz powinien przyjmować postawę zaangażowaną i dążyć do demistyfikacji egoistycznych strategii wielkich graczy korporacyjnych i medialnych (skutkujących walką o władzę i zyski, a także „kulturą skrytego oszustwa”) oraz ukazywać koszty imprez, zwłaszcza te ponoszone przez wykluczone grupy społeczne. Innymi słowy, w ujęciu Horne’a i Manzenreitera socjologia wielkich imprez sportowych lokuje się w orbicie socjologii krytycznej (por. Woźniak 2013). Warto podkreślić, że badacze ci zalecili przy tym otwarty pluralizm metodologiczny i traktowanie teorii w badaniach nad wielkimi imprezami w sposób procesualny, nie dążący do osiągnięcia „wyniku”, co było przytykiem pod adresem badaczy usiłujących analizować wielkie imprezy sportowe za pomocą rozbudowanych, abstrakcyjnych, quasi-ekonomicznych modeli.

Od czasu opublikowania artykułu Horne'a i Manzenreitera literatura dotycząca wielkich imprez sportowych, zwłaszcza w ujęciu krytycznym, przyrastała w szybkim tempie. Do analizy wielkich imprez zabrali się ochoczo zwłaszcza ekonomiści i socjologowie, ale również antropologowie, podążający ścieżkami wydeptanymi przez Johna MacAloona (1984a), który skupiał się na analizie ludycznego wymiaru wielkich imprez. W ostatnich latach badania koncentrowały się m.in. na ocenie dziedzictwa imprez w krajach peryferyjnych lub słabiej rozwiniętych. Szczegółowych analiz doczekały się zwłaszcza procesy przygotowań do Mundialu w RPA (2010) i Brazylii (2014) (Maguire 2011; Darnell 2012; Duminy, Lockett 2012; Nauright 2004; Cornelissen, Swart 2006; Cornelissen 2009). Mistrzostwa Europy wzbudzały dotąd mniejsze zainteresowanie badaczy - ani Euro 2004 w Portugalii, ani Euro 2008 w Austrii i Szwajcarii nie doczekały się wielu analiz (Marivonet 2006; Lienhard, Preuss 2014). Jak trafnie zauważył Wojciech Woźniak (2013a), skądinąd prezentujący krytyczne podejście do analizy Euro 2012, również polskie środowisko naukowe - a zwłaszcza socjologowie, w sposób zastanawiająco zdystansowany podchodzi do kwestii zjawisk związanych z Euro 2012.

Podsumowując - jest to praca o globalizacji. Jej wartość tkwi w empirycznym ugruntowaniu przedstawionej analizy w myśl postulatów Sassen dotyczących zakotwiczenia badań nad globalizacją w konkretnych studiach przypadku (2010). W pracy proponuję **prześledzenie obydwu opisywanych przez tę badaczkę dynamik globalizacji na przykładzie wielkiej imprezy sportowej, konkretnie Mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA Euro 2012**. Wysuwam następujące tezy:

- Powstanie globalnych organizacji sportowych, takich jak UEFA, jest przykładem pierwszej z wymienionych przez Sassen dynamik globalizacji. W procesie aplikacji i przygotowań do Euro 2012 UEFA potwierdziła i konsolidowała rolę globalnego zarządcy specyficznego, lecz istotnego obszaru globalizacji.
- Akomodacja instytucji państwa polskiego do wymogów globalnej organizacji sportowej w procesie kandydowania do goszczenia wielkiej imprezy sportowej, a następnie w procesie przygotowań, stanowi znakomitą ilustrację drugiej dynamiki globalizacji.
- W ramach wielkich imprez sportowych, w których przygotowanie angażują się globalne organizacje sportowe i państwa narodowe, spotykają się obydwie dynamiki globalizacji. Badanie procesu kandydowania i przygotowań do takich imprez pozwala uwypuklić mechanizmy formowania się nowego globalnego ładu (*global governance*) i jest przyczynkiem do analizy zmiany reguł gry na arenie międzynarodowej, przekształceń władzy w relacjach globalnych i zmiany sposobu funkcjonowania państwa w kontekście globalizacji.

## Podstawa empiryczna

Od strony metodologicznej praca stanowi studium przypadku Euro 2012, przy czym konkretna teoria - teoria socjologii globalizacji Saskii Sassen - ukierunkowuje analizę i strukturyzuje chronologiczną narrację (Yin 2009; Strumińska-Kutra, Kołodkiewicz 2010: 1-40). Różne metody badawcze są wykorzystywane do nakreślenia tego specyficznego wydarzenia w kontekście instytucjonalnym i w odniesieniu do procesów globalizacji.

Przegląd literatury dotyczącej wielkich imprez sportowych i ewolucji międzynarodowych organizacji sportowych był pomocny w rekonstrukcji pierwszej z opisywanych przez Sassen dynamik globalizacji, czyli wyłaniania się globalnych organizacji sportowych, oraz zarysowania kontekstu porównawczego dla Euro 2012.

Analizę procesu przygotowań do Euro 2012 w Polsce przeprowadziłam w oparciu o 48 wywiadów z osobami, które uczestniczyły w procesie przygotowań. Z częścią rozmówców rozmawiałam po raz pierwszy we wrześniu i w październiku 2012 r., jednak większość wywiadów przeprowadziłam w pierwszej połowie 2015 r. Zgodzili się ze mną porozmawiać m.in.: premier Marek Belka, za którego rządów złożono pierwszą wersję aplikacji kandydackiej do UEFA, jak również jego ówczesni doradcy, Jerzy Ciszewski i Jacek Kluczkowski; Elżbieta Jakubiak i Joanna Mucha, które w roli ministra sportu otwierały i zamykały proces przygotowań; dwaj przedstawiciele UEFA, Andreas Schaer i jedna osoba, która prosiła o zachowanie anonimowości; prezes PL.2012, Marcin Herra, i prezes Euro 2012 Polska, Adam Olkowicz; liczni przedstawiciele PL.2012 oraz Euro 2012 Polska; oraz przedstawiciele magistratów miast-gospodarzy. Rozmawiałam też z przedstawicielami organizacji pozarządowych w Polsce (Katarzyna Trzeciak, Jakub Kalinowski), w tym z koleżankami z Projektu Społecznego – Aleksandrą Gołdys i Marią Rogaczewską – oraz z przedstawicielami zagranicznych organizacji pozarządowych uczestniczących w realizacji programów CSR UEFA. Anonimowo zgodził się ze mną porozmawiać przedstawiciel ukraińskiego rządu uczestniczący w procesie przygotowań. Istotnych informacji udzielili mi także przedstawiciele Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz Ministerstwa Finansów; co ciekawe, choć z pewnych powodów zrozumiałe, najmniej chętni do kontaktów byli przedstawiciele Ministerstwa Sportu i Turystyki, bezpośrednio nadzorującego proces przygotowań. Nie przedstawiam pełnego spisu rozmówców ze względu na to, że część z nich prosiła o zachowanie anonimowości.

Wszystkich moich rozmówców traktowałam jak „kluczowych informatorów”. Z niektórymi osobami rozmawiałam kilkakrotnie. Wywiady miały charakter eksploracyjny, a lista dyspozycji była dostosowana do respondenta. Pytania zasadniczo dotyczyły roli rozmówcy w procesie aplikacji i przygotowań, jego opinii na temat relacji między instytucjami uczestniczącymi w procesie przygotowań, przebiegu kontaktów z UEFA oraz oceny skutków Euro 2012. Wypowiedzi nierzadko przybierały formę narracji biograficznej. Często kolejnego respondenta dopytywałam tylko o te kwestie, które pozostały niejasne po poprzednim wywiadzie. Większość cytatów w tekście jest imienna (nazwiska przytoczone w nawiasach), a moich rozmówców dopuszczam do głosu możliwie często, uznając, że ich sposób ujęcia zjawisk i procesów jest wartością samą w sobie. Wytłuszczenia w tekście cytatów są moje. W tym miejscu chciałabym podziękować wszystkim moim rozmówcom za poświęcony czas i otwartość oraz poprosić o wyrozumiałość, jeśli sposób ujęcia pewnych procesów i mechanizmów odbiega od ich osobistego oglądu. Uzyskany materiał badawczy był bardzo obszerny i wielowątkowy; wiele interesujących aspektów przygotowań do Mistrzostw musiałam – niechętnie – pominąć, a nasycone emocjami wspomnienia przykroić do potrzeb analizy.

Niezwykle użyteczne – i trudne do uzyskania – były dokumenty dotyczące procesu kandydowania i przygotowań. Wywiady pomogły mi zinterpretować szczegółowo, liczący 1171 stron raport podsumowujący proces przygotowań opracowany przez PL. 2012 (w tekście oznaczany przypisem PL.2012 2012). Raport zawierał

opis przygotowań z perspektywy spółki, a także przedstawiał szczegółowe sprawozdania instytucji publicznych i samorządowych. Drogą dostępu do informacji publicznej uzyskałam dokumenty, takie jak Wytyczne Marketingowe i umowy między UEFA a miastami-gospodarzami. Ministerstwo Finansów przesłało mi rozszerzoną interpretację działań towarzyszących wypełnianiu gwarancji UEFA. Dzięki życzliwości jednego z rozmówców uzyskałam dostęp do polsko-ukraińskiej dokumentacji aplikacyjnej, której nie posiadała w swoich archiwach żadna z instytucji publicznych. Natomiast dużym utrudnieniem był brak dostępu do strony internetowej PL.2012 - w 2014 r., gdy zaczęłam kompletować dane, strona już nie istniała, i żaden z przedstawicieli instytucji, z którymi rozmawiałam, nie potrafił mi powiedzieć gdzie - i czy w ogóle - ją zarchiwizowano.

Przydatne dla zrozumienia kontekstu społecznego imprezy były również surowe materiały badawcze (transkrypcje wywiadów) udostępnione przez badaczy projektu Stadion-Miasto-Kultura.

Książka jest przy tym napisana z perspektywy uczestniczącego obserwatora. W trakcie pracy w Projekcie Społecznym 2012 miałam okazję z bliska przyglądać się opisywanym tu relacjom i procesom, poznałam ludzi, którzy uczestniczyli w przygotowaniach zarówno po stronie sportowej, jak i rządowej (w mniejszym stopniu samorządowej, co odzwierciedla rozłożenie akcentów w analizie), w części działań uczestniczyłam osobiście. W rezultacie w czasie pisania tej książki wciąż borykałam się z dylematem Malinowskiego - równoważeniem wartości wiedzy insidera ze zniekształconą perspektywą. Starłam się jednak, w miarę możliwości, wyważyć między neutralnością i zaangażowaniem (Elias 2003).

## Struktura książki

W pierwszej części książki więcej uwagi poświęcam pierwszemu typowi dynamiki globalizacji. W rozdziale I opisuję ewolucję międzynarodowych organizacji sportowych w globalne organizacje sportowe, skupiając się na „wielkiej trójce” - MKOl, FIFA i UEFA. W rozdziale II skupiam się na wyjaśnieniu motywów, jakie przyświecają państwom i miastom, które decydują się na organizowanie takich imprez. Pośrednio opisuję też doświadczenia innych gospodarzy wielkich imprez sportowych, tworząc tło porównawcze do opisu i analizy Euro 2012 w Polsce.

W drugiej części książki przedstawiam proces polskiej aplikacji i przygotowań do Euro 2012. Rozdział III opisuje historię polskiej kandydatury. Kto stał za jej zgłoszeniem? Jak wyglądał proces przygotowywania dokumentacji aplikacyjnej? Do czego państwo polskie zobowiązało się we wniosku kandydackim? Rozdziały IV i V pokazują kalibrację polskiego państwa do wymagań globalnej instytucji. W rozdziale IV opisuję przygotowania do imprezy, zakreślając jednocześnie pole instytucjonalne aktorów uczestniczących w tym procesie i pokazując pracę polskich instytucji wykonaną na rzecz dostosowania się do wymogów UEFA. Rozdział V pogłębia opis tej pracy instytucjonalnej w wybranych obszarach, koncentrując się przede wszystkim na zmianach wprowadzonych w polskim porządku prawnym. Rozdział VI omawia pokrótce gospodarcze, polityczne i społeczne skutki Euro 2012. Czy zmiany instytucjonalne i prawne wprowadzone w procesie przygotowań zostały utrzymane? W trzeciej części książki analizuję dwie dynami-



ki globalizacji z perspektywy Euro 2012 (rozdział VII) i wracam na ogólny poziom rozważań dotyczących globalizacji, starając się wskazać, co nowego analiza wielkiej imprezy sportowej w Polsce może wnieść do badań nad przekształceniami globalnego ładu.

## O czym ta książka nie jest?

To nie jest książka o piłce nożnej. Zgadzam się, że obecnie wielkie imprezy sportowe są znakomitym przykładem sytuacji, „w której producenci wystawiają na sprzedaż produkt, a konsumenci za odpowiednią opłatą mogą go skosztować” (Antonowicz, Kossakowski, Szlendak 2011: 115). Traktuję je więc jako skomercjalizowany format widowiska, którego właścicielami są globalne organizacje sportowe. Piłka nożna jako dyscyplina jest tu o tyle istotna, że dzięki prostocie reguł gry proces jej umiędzynarodowienia, a następnie globalizacji przebiegał szybko i szeroko (Giulianotti, Robertson 2009). Poruszam wątki związane z komercjalizacją sportu, jednak nie jest to praca *stricte* z zakresu socjologii krytycznej.

W niewielkim stopniu zajmuję się też tzw. społecznym wymiarem Euro, to znaczy odbiorem turnieju w społeczeństwie czy też jego wpływem na kulturę polską, kapitał społeczny czy przestrzeń miejską. Satysfakcjonująco tym aspektem zajęli się badacze realizujący projekt Stadion-Miasto-Kultura (2012, 2013), którzy postawili sobie za cel „zbadanie wpływu, jaki Euro 2012 wywiera na polskie społeczeństwo i sposób wpisywania się tej prestiżowej imprezy w ogólniejszy krajobraz polskiej kultury i dokonujących się w niej zmian” (Czubaj, Drozda 2013: 317). Ciekawe wątki dotyczące społecznego dziedzictwa Euro poruszył Jerzy Hausner w rozmowie z Justyną Nowak (2011) – jej zapis został zamieszczony w ostatnim z tomów podsumowujących rezultaty projektu. Antropologiczny aspekt imprezy zanalizowali współautorzy publikacji *Nie tylko piłka w grze. Antropologiczne interpretacje Euro 2012* (2015) pod redakcją Michała Buchowskiego i Małgorzaty Kowalskiej.

Nie chcę również wejść w rolę ekonomisty i badać gospodarczych skutków wielkiej imprezy sportowej. Wprawdzie w rozdziale VI poruszam wątki dotyczące ekonomicznego dziedzictwa Euro, ale nie jest to pogłębiona analiza. Zainteresowanych odsyłam do książki Krystiana Zawadzkiego, który przeanalizował skutki organizacji Euro dla poszczególnych miast-gospodarzy (*EURO 2012 economic impact on host cities 2013*) oraz artykułów Marka Kozaka (2012a, 2012b, 2014, 2015).

I wreszcie, w książce brakuje również systematycznego porównania procesu przygotowań w Polsce i na Ukrainie, głównie ze względu na trudności w dostępie do danych dotyczących ukraińskiej części przygotowań i niewielkiej liczby analiz ukraińskich. Niewątpliwie jednak porównanie przygotowań w Polsce i na Ukrainie, na tle przygotowań do wielkich imprez w innych krajach Europy Środkowej i Wschodniej, oraz w szerszym kontekście historii takich imprez zarówno w krajach wysoko, jak i słabiej rozwiniętych, jest niezwykle potrzebne i powinno stać się przedmiotem badań naukowych. Interesujące byłoby zwłaszcza zbadanie wpływu uwarunkowań historycznych na przebieg procesu przygotowań lub – bardziej kon-

kretnie – analiza instytucjonalnej „zależności od szlaku” w odniesieniu do organizacji wielkich imprez sportowych.

## Uwagi techniczne

Korzystając z *licentia poetica* przynależnej pracy naukowej w tekście będę używała określenia Euro 2012 zamiast akcentującego prawa własności Federacji do formatu imprezy określenia UEFA EURO 2012™.

Materiał prezentowany w dwóch pierwszych rozdziałach wykorzystałam częściowo lub pośrednio w artykułach naukowych dotyczących globalizacji organizacji sportowych i socjologii wielkich imprez sportowych, wymienionych w bibliografii (Włoch 2012, 2013, 2014; Włoch, Dembek 2014).

Przygotowując pracę, rutynowo korzystałam ze źródeł elektronicznych i e-booków. Zwłaszcza korzystanie z tych ostatnich za pośrednictwem czytnika elektronicznego przysparza problemów w zakresie cytowania (trudności w określeniu stron w tekście elektronicznym i papierowym). Rozwiązania, które przyjąłam w tekście, są niedoskonałe (np. wskazywanie rozdziałów, z których pochodził cytat, lub zdefiniowanych elektronicznie paragrafów), niemniej lepszych jeszcze nie opracowano.

Praca została opublikowana na zasadzie Open Access. Jej całość lub fragmenty mogą być rozpowszechniane i wykorzystywane w zastosowaniach niekomercyjnych z zacytowaniem źródła. Praca jest również dostępna w postaci ebooka opublikowanego na stronie DELab UW oraz portalach Academia i ResearchGate.

# **CZĘŚĆ I PIERWSZA DYNAMIKA GLOBALIZACJI**

# Rozdział I: Globalizacja organizacji sportowych

Koncepcja *global governance* odnosi się do rozproszonej władzy między-, ponad- i transnarodowej, która realizuje się w sieciach powiązań między aktorami różnego typu – państwami, organizacjami międzyrządowymi i pozarządowymi, korporacjami i firmami międzynarodowymi, stowarzyszeniami i jednostkami<sup>1</sup>. Odnosi się również do przekształcenia samej istoty władzy/potęgi (*power*) w relacjach między-, ponad- i transnarodowych. Obok potęgi „twardej” – militarnej i gospodarczej – pojawia się potęga „miękką” – potęga wpływu i przyciągania, oparta na wieloaspektowej atrakcyjności aktora. We wstępie do książki *Who governs the world* (Avant, Finnemore, Sell 2010: 1) autorki zaproponowały, by nowy globalny ład zdefiniować jako złożone relacje między różnymi rodzajami „globalnych zarządców” – „aktywnych aktorów, którzy dążą do stworzenia nowych struktur i reguł w celu rozwiązywania problemów, uzyskania innych rezultatów oraz przekształcenia życia międzynarodowego”. Przyjęłam, że w grupie nowych globalnych zarządców znajdują się również globalne organizacje sportowe, co wynika z wagi obszaru globalnego sportu w globalnej gospodarce i polityce. W tym rozdziale przedstawiam proces powstawania organizacji sportowych, które przypisują sobie zadanie regulowania wszelkich kwestii w obrębie danej dyscypliny lub kilku dyscyplin na poziomie ponadnarodowym. Opisuję ewolucję ich funkcji, ściśle sprzężoną z przemianą charakteru wielkich imprez sportowych – zwłaszcza z ich komercjalizacją. Wskazuję też uwarunkowania globalizacji tychże organizacji (Forster, Pope 2004). W tym celu kreślę splecioną w wielu miejscach historię trzech organizacji: Międzynarodowego Komitetu Olimpijskiego (MKOl), Międzynarodowej Federacji Piłki Nożnej (FIFA) i Unii Europejskich Związków Piłkarskich (UEFA). Uwzględnienie MKOl w analizie było motywowane faktem, że jest to najstarsza organizacja sportowa, która pod wieloma względami wyznaczała kierunki rozwoju innych organizacji. Kluczowe znaczenie miały przede wszystkim decyzje związane z organizacją kilku pierwszych Igrzysk Olimpijskich, które zdeterminowały właścicielski stosunek organizacji sportowych do wielkich imprez oraz wpłynęły na charakter relacji z państwami/miastami goszczącymi. Dlatego też dość szczegółowo opisuję kilkanaście pierwszych lat funkcjonowania MKOl. Członkiem ruchu olimpijskiego do dziś jest FIFA, która zorganizowała niezależną imprezę sportową dopiero w latach 30. XX wieku. UEFA powstała jako europejska organizacja afiliowana przy FIFA, jednak od początku jasno zakreślała własną autonomię i interesy, choć była powiązana z UEFA organizacyjnie i personalnie. W rozdziałach III-VII skupiam się na analizie relacji między państwem polskim a UEFA. Omówienie ewolucji MKOl, FIFA i UEFA oraz zależności między tymi organizacjami służy przybliżeniu specyfiki funkcjonowania tej ostatniej.

## Pacyfizm i egoizm

Wzorzec rozwoju dla kolejnych międzynarodowych organizacji sportowych stworzył Międzynarodowy Komitet Olimpijski, powołany do życia w 1894 r. przez Pierre'a de Coubertina (1863–1937), francuskiego historyka i pedagoga. Pochodzący z arystokratycznej rodziny de Coubertin – co zresztą sam podkreślał, w efekcie czego nawet we współczesnych tekstach akademickich, nie mówiąc o apologetycznych biografiach produkowanych przez MKOl, figuruje jako *baron* de Coubertin – był człowiekiem mającym wiele zainteresowań i bardzo dużo wolnego czasu. Fascynowała go historia i kultura starożytnej Grecji; głęboko wierzył w ideę pokoju

<sup>1</sup> Część materiału przedstawionego w tym i kolejnym rozdziale została opublikowana pod postacią artykułów (Włoch 2012, 2013, 2014; Włoch, Dembek 2014).

na świecie; był też gorącym orędownikiem pomysłu wychowania młodzieży przez sport. Dużo podróżował, między innymi do Stanów Zjednoczonych i Kanady, gdzie uczestniczył w wystawach światowych, które wywarły na nim piorunujące wrażenie. Utrzymywał też szerokie kontakty międzynarodowe – korespondował m.in. z brytyjskim lekarzem i społecznikiem Williamem Penny Brookesem (1809–1895), który od 1850 r. organizował niewielkie „Igrzyska Olimpijskie” w swojej rodzinnej miejscowości Much Wenlock (Mullins 1986: 10). W 1890 r. Coubertin powziął myśl o przywróceniu zarzuconego przed kilkunastoma wiekami zwyczaju organizowania międzynarodowych zawodów sportowych. Do udziału w tym przedsięwzięciu zaprosił Demetriosą Vikelasa, greckiego przedsiębiorcę i historyka, oraz kilku przyjaciół i znajomych ze związków sportowych z Francji, Wielkiej Brytanii i ze Stanów Zjednoczonych (Chappelet, Kübler-Mabbott 2008: 18). W tym familiarnym kręgu, w czerwcu 1894 r. w Paryżu, odbył się Międzynarodowy Kongres dla Wskrzeszenia Igrzysk Olimpijskich, na którym powołano Międzynarodowy Komitet Olimpijski.

Głównym zadaniem nowo ukonstytuowanego ciała było dokonanie wyboru miasta-gospodarza reaktywowanej Olimpiady. Początkowo większość członków Komitetu opowiadała się za wyborem Londynu – Wielka Brytania przodowała wówczas pod względem liczby uprawianych dyscyplin sportowych oraz liczby organizacji sportowych, a poza tym można było zakładać, że stolicę imperium będzie stać na organizację imprezy. Coubertinowi zależało jednak na wpisaniu się w starożytną tradycję, co w naturalny sposób legitymizowało całe przedsięwzięcie. Niemalże znaczenie miało również zaangażowanie Vikelasa, który przekonał do pomysłu grecki rząd i znalazł źródła jego sfinansowania. W rezultacie pierwsze nowożytnie Igrzyska odbyły się dwa lata później – w kwietniu 1896 r. – w Atenach.

Z perspektywy pacyfistycznych ideałów Coubertina impreza odniosła sukces – wzięło w niej udział ponad 240 sportowców z 14 krajów. Jednak tuż po jej zakończeniu doszło do wybuchu ostrego konfliktu między greckim rządem a Coubertinem. Dla greckiego rządu, borykającego się wówczas z kryzysem politycznym i gospodarczym, organizacja Igrzysk wiązała się ze sporym wysiłkiem finansowym (stadion olimpijski ukończono z pieniędzy zebranych w ramach narodowej kwesty i hojnych datków sponsorów). Jednak Grecja, bałkański kraj o niestabilnej pozycji międzynarodowej, chciała zasygnalizować swoje ambicje bycia liczącym się państwem na arenie międzynarodowej. Grecy uznali za rzecz oczywistą, że również kolejne igrzyska odbędą się w Atenach. Powoływali się przy tym nie tylko na starogrecką genezę imprezy, lecz również na wcześniejsze rodzime próby reaktywacji igrzysk (tzw. Olimpiady Zapasa finansowane przez greckiego przedsiębiorcę Ewangeliosą Zapasa w latach 1859, 1870, 1875 i 1888). Jednak Coubertin stanowczo sprzeciwił się przywiązywaniu imprezy do jednego miasta, oskarżając Greków o chęć monopolizacji chwały i zysków z „jego idei”. Konsekwentnie unikał oddawania tego, co cesarskie Brookesowi i Zapasowi, podkreślając własną autorską koncepcję igrzysk. Odmówił też Atenom prawa posługiwania się terminem „olimpiada”, proponując, by nazwali swoją imprezę „Międzynarodowymi Igrzyskami Panateńskimi” (Young 2007, Toohey 2007: 35–38, Gold, Gold 2011b: 23). Ostatecznie Coubertin dopiął swego – Komitet zdecydował, że kolejne imprezy będą się odbywały w różnych miastach, przy czym Olimpiada w 1900 r. odbędzie się w Paryżu. Zmienił też zasadę, zgodnie z którą przewodniczącym Komitetu miał być przedstawiciel państwa-gospodarza. Rozgoryczony Vikelas ustąpił ze stanowiska przewodniczącego MKOl na rzecz Coubertina, który niepodzielnie, acz niezbyt kompetentnie, rujnując się przy okazji finansowo, rządził organizacją do 1925 r.

Coubertin był pod wrażeniem widowiskowego rozmachu i organizacyjnej sprawności towarzyszącej kolejnym wystawom światowym, dlatego też dwie następne olimpiady próbował zorganizować w ramach wystaw światowych. Przyświecały mu też względy czysto pragmatyczne – paryskie igrzyska nie zyskały ani wsparcia finansowego, ani organizacyjnego ze strony francuskiego rządu, a i społeczeństwo francuskie niezbyt interesowało się sportem (Roche 2000: 88–94). Coubertin liczył na to, że rozgłos towarzyszący paryskiej wystawie przyczyni się do popularyzacji idei igrzysk. Stało się jednak inaczej – imprezy związane z wystawą całkowicie przyćmiły rozproszone po mieście zawody sportowe (Gold, Gold 2011b: 24–26). Zarówno olimpiada w Paryżu (1900), jak i kolejna w St. Louis (1904) były miazdzącymi porażkami. Znacznie większym sukcesem okazała się Olimpiada w Londynie (1908), być może dlatego, że kontrolę nad przygotowaniem przejęło nowo powstałe Brytyjskie Towarzystwo Olimpijskie. Większość zawodów odbyła się na specjalnie wybudowanym stadionie, a widownia dopisała.

Po Igrzyskach londyńczykom pozostał ogromny stadion White City (na 93 tys. miejsc), który przez kolejne dwie dekady popadał w ruinę, dopóki nie zaczęto tam organizować psich wyścigów. Następnym londyńskich zawodów było przekonanie, że kolejne igrzyska powinny być „kompaktowe i niezależne” (Wimmer 1976: 22 za Gold, Gold 2011b: 28). W rezultacie w późniejszych latach igrzyska zaczęto organizować niezależnie od wystaw światowych. Maurice Roche (2000) i John MacAloon (1984a) podkreślają jednak znaczenie „wystawowej” genezy igrzysk, którą odzwierciedla struktura imprezy (ceremonia otwarcia, dekoracji medalami oraz zamknięcia) oraz predylekcja do wykorzystywania nośnej symboliki. Z wolna tworzyły się kolejne rytuały związane z igrzyskami, które idealnie opisuje pojęcie „tradycji wynalezionej” – w 1920 r. na Igrzyskach w Antwerpii wprowadzono przysięgę sportowców, osiem lat później, na Igrzyskach w Amsterdamie, zwyczaj zapalania znicza olimpijskiego.

W okresie międzywojennym igrzyska urosły do rangi jednego z najważniejszych wydarzeń międzynarodowych, a czteroletni kalendarz wyznaczał rytm funkcjonowania światowego sportu (Roche 2000: 108). Wielu badaczy podkreśla, że ogromne zasługi na rzecz konsolidacji pozycji MKOl i statusu samych igrzysk miały znakomicie zorganizowane, głoszące chwałę nazizmu Igrzyska w Berlinie w 1936 r. (Guttman 2006). Jednak w tym czasie na scenie sportowej funkcjonowały już inne międzynarodowe organizacje, wśród których prym wiodła FIFA, reprezentująca najpopularniejszą wówczas dyscyplinę sportu – piłkę nożną.

## **Piłka nożna podbija świat**

Współczesna piłka nożna narodziła się w Anglii, o czym zresztą Anglicy przypomnieli światu w 1996 r., gdy motywem przewodnim mistrzostw Europy uczynili hasło „*Football is coming home*” („Futbol wraca do domu”). To właśnie w tym kraju w połowie XIX w. po raz pierwszy spisano zasady gry – najwcześniejsze znane regulacje, tzw. *Rugby School*, pochodzą z 1845 r., jednak większe znaczenie miał tzw. regulamin z Cambridge z 1848 r. oraz regulamin z Sheffield z 1857 r. W 1863 r. w Londynie powołano do życia pierwszy związek piłkarski (*The Football Association*, FA), a w 1877 dokonano integracji dwóch wspomnianych regulaminów (Dunning 1999: 98–105). W 1872 r. drużyny angielska i szkocka stanęły naprzeciw siebie w pierwszym międzynarodowym meczu. W sezonie 1883/84 cztery brytyjskie związki piłkarskie reprezentujące Anglię, Walię, Szkocję i Irlandię (*Home Nations*) rozegrały pierwszy „międzynarodowy” turniej piłkarski, a dwa lata póź-

niej, w 1886 r. powołały Międzynarodową Radę Piłkarską (*International Football Association Board*, IFAB), której powierzono zadanie kodyfikacji reguł rozgrywek międzynarodowych. W 1905 r. w samej Anglii funkcjonowało 40 klubów piłkarskich.

Popularność piłki nożnej rosła również w innych krajach europejskich; coraz częściej organizowano też mecze między klubami z różnych krajów. W latach 90. XIX w. przedstawiciele belgijskiego futbolu próbowali zainteresować Brytyjczyków powołaniem organizacji, która zajmowałaby się koordynacją międzynarodowych rozgrywek, ale bez większego powodzenia – cztery federacje brytyjskie podchodziły do tego przedsięwzięcia z dystansem. Nie udało się także zorganizować międzynarodowego turnieju piłki nożnej, z udziałem czterech drużyn, w ramach pierwszych Igrzysk Olimpijskich (Zymbalist 2015: par. 11.10). Na panewce spaliła również próba integracji międzynarodowego futbolu podjęta w 1902 r. przez holenderskiego bankiera, Carla Hirschmanna, skądinąd działacza ruchu olimpijskiego. Ostatecznie sukces odniósł Robert Guérin, francuski dziennikarz i sekretarz departamentu piłki nożnej w Unii Francuskich Stowarzyszeń Atletycznych (*Union des Sociétés Françaises de Sports Athlétiques*), w ramach której prężnie działał się zresztą Pierre de Coubertin. Guérin skontaktował się z kilkoma stowarzyszeniami sportowymi z innych krajów, sondując ich opinie na temat powołania międzynarodowej organizacji parasolowej. Kwestię tę podniósł ponownie podczas (formalnie) pierwszego międzynarodowego meczu między Francją a Belgią, który odbył się 1 maja 1904 r. Gdy federacja angielska ponownie zaznaczyła swoje wzgardliwe *désinteressment*, Guérin naprędce zorganizował spotkanie założycielskie z udziałem przedstawicieli środowisk piłkarskich z Belgii, Holandii, Danii, Szwajcarii, Hiszpanii, Szwecji i Francji, które zaowocowało powołaniem 21 maja w Paryżu Międzynarodowej Federacji Związków Piłki Nożnej (*Fédération Internationale de Football Association*, FIFA). Symbolicznym śladem francuskiego zaangażowania jest fakt, że do dziś FIFA oficjalnie posługuje się francuską nazwą.

Co ciekawe, w trzech krajach założycielskich – Hiszpanii, Francji i Szwecji – formalnie nie powstały jeszcze narodowe związki *stricte* piłkarskie. We Francji autonomiczny związek piłki nożnej powstał – po wielu bojach o władzę między organizacjami sportowymi – dopiero w 1919 r., co, jak zauważył Paul Dietschy (2011: 52), skutkuje zabawnymi zapisami w encyklopediach (np. w Wikipedii można znaleźć informację, że *Fédération Française de Football* powstała w 1919 r., ale afiliowana była przy FIFA już od 1907 r.). Skądinąd Francuzi rozegrali swój pierwszy mecz międzynarodowy zaledwie trzy tygodnie przed powołaniem FIFA, a Duńczycy i Szwajcarzy – dopiero w czasie Letnich Igrzysk w Sztokholmie w 1908 r. (Tomlinson 2014).

Na spotkaniu założycielskim przegłosowano statut FIFA. Tworzył on podstawę prawną dla monopolistycznej pozycji organizacji w obszarze międzynarodowego futbolu. Zapisy statutu nakazywały m.in. wzajemne i wyłączne uznanie związków narodowych (w każdym kraju mógł istnieć tylko jeden związek piłkarski); zakaz gry dla różnych związków narodowych jednocześnie; oraz wzajemne uznanie zakazu gry nałożonego przez związek narodowy na konkretnego gracza. FIFA przypisała sobie również wyłączne prawo do organizacji i nadzorowania międzynarodowych rozgrywek (FIFA 2015). Uzgodniono, że mecze będą rozgrywane zgodnie z Regułami Gry (Laws of the Game), na straży których stała IFAB. Głównym celem Federacji miała być organizacja mistrzostw świata w piłce nożnej.

Na czele nowo powstałej organizacji stanął Guérin, jednak jego rządy trwały krótko. W 1905 r. do FIFA dołączyła wreszcie federacja angielska – Anglików przekonało zdecydowane działanie organizacji wobec tzw. Włóczęgów (*English Ramblers*) – grupy zawodników, którzy chcieli rozgrywać mecze z drużynami kontynentalnymi bez autoryzacji federacji angielskiej. FIFA zabroniła jednak swojemu związkowi członkowskim wystawiania drużyn przeciwko Włóczęgom, a dodatkowo zgodziła się na przyjęcie wszystkich czterech „krajów” brytyjskich na zasadzie równoprawnych członków. W 1906 r. przewodniczący federacji angielskiej, Daniel Burley Woolfall, przyjął kurtuazyjny gest Guérina, który ustąpił miejsca reprezentantowi „ojczyzny futbolu”, zwłaszcza że pierwsza podjęta przez FIFA próba organizacji międzynarodowego turnieju bez wsparcia federacji angielskiej skończyła się fiaskiem. Przejęcie sterów w FIFA nie oznaczało bynajmniej, że Anglicy wyrzekli się swojej „wspaniałej izolacji” – w 1918 r. *Home Nations* wystąpiły z organizacji, protestując przeciwko członkostwu pokonanych Niemiec i Austrii; powróciły w 1924 r., ale ponownie wypisały się cztery lata później na fali sporów wokół amatorskiego statusu piłkarzy (wynagradzania zawodników). Cztery brytyjskie federacje zagościły w FIFA na dobre dopiero po II wojnie światowej (w 1946 r.).

W międzyczasie do FIFA dołączały kolejne federacje narodowe, również pozaeuropejskie – w 1909 r. członkostwo uzyskiwała federacja reprezentująca Afrykę Południową; w 1912 r. – argentyńska i chilijska; zaś w 1913 r. – amerykańska. W 1914 r. FIFA skupiała 24 federacje narodowe. Od początku FIFA, mimo strukturalnej słabości, wymuszała na poszczególnych krajach określony sposób organizacji dyscypliny – w każdym kraju, za wyjątkiem Wielkiej Brytanii, mógł istnieć tylko jeden związek piłkarski.

Z oczywistych względów funkcjonowanie FIFA zostało wstrzymane w czasie I wojny światowej. Jak można przeczytać w oficjalnej historii organizacji – „Któż wtedy myślał o piłce nożnej i jej misji jednoczenia narodów?” (FIFA 2015). Organizacja przetrwała dzięki zaangażowaniu Hirschmanna, który zarządzał nią za własne pieniądze ze swojego biura w Amsterdamie. Na pierwszym powojennym Kongresie w 1921 r. przywództwo FIFA ponownie (i tym razem na długie lata) przeszło w ręce Francuzów – Jean Rimet rządził FIFA przez kolejne 33 lata. Jego pierwszym sukcesem było zorganizowanie olimpijskiego turnieju piłkarskiego w Paryżu w 1924 r., który – zgodnie z porozumieniem podpisanym w 1914 r. między FIFA a MKOl – był traktowany jako „mistrzostwa świata w piłce nożnej dla amatorów”. Sukces turnieju zachęcił działaczy FIFA do powrotu do idei zorganizowania autonomicznego turnieju międzynarodowego, tym bardziej, że popularność piłki nożnej jako masowego sportu widowiskowego stale rosła, zaś – przynajmniej w odczuciu działaczy FIFA – jakość widowisk olimpijskich spadała (Roche 2000: 97). Poza tym, na Kongresie FIFA w Pradze w 1925 r. zaostrzył się konflikt z MKOl na tle wynagrodzeń dla zawodników – FIFA zdecydowała, że będzie płaciła piłkarzom za czas poświęcony na udział w zawodach (*broken time*) (Zymbalist 2015: 11.16), podczas gdy MKOl upierał się przy konieczności zachowania ideału sportu bezwzględnie amatorskiego (wybiegając w przyszłość, profesjonalni piłkarze zostali dopuszczeni do udziału w igrzyskach dopiero w 1984 r.). W 1926 r. grupa działaczy FIFA rozpoczęła przygotowania do własnego turnieju, poza strukturami igrzysk. W odwecie MKOl wykluczył turniej piłkarski z listy dyscyplin w ramach Igrzysk Olimpijskich w Los Angeles, argumentując, że Amerykanie nie interesują się piłką nożną (Zymbalist 2015: 11.1).



Pierwszy Mundial odbył się w 1930 r. w atmosferze kontrowersji. Chęć jego organizacji zgłosiło kilka państw europejskich, jednak ostatecznie zwyciężyła kandydatura Urugwaju, dwukrotnego zwycięzcy rozgrywek piłkarskich w ramach igrzysk olimpijskich (1924 i 1928). Jak można przeczytać w oficjalnej historii FIFA, szalę przeważała zadeklarowana przez to państwo gotowość poniesienia wszystkich kosztów, łącznie z kosztami podróży i zakwaterowania zawodników, oraz podzielenia się zyskami z Federacją, co można uznać za zapowiedź późniejszej logiki jej funkcjonowania. W Mundialu wzięło udział trzynaście narodowych reprezentacji, w tym tylko cztery z Europy – podróż z Europy do Urugwaju trwała trzy tygodnie (Gawkowski 2014). Prawo organizacji kolejnego Mundialu FIFA przyznała natomiast Włochom – Mussolini uznał, że w zamian za możliwość popularyzacji zdobycy faszyzmu opłaca się wybudować kosztowne stadiony i infrastrukturę. W 1938 r. Mundial odbył się w Paryżu, zresztą ku oburzeniu krajów latynoamerykańskich, które opowiadały się za zasadą rotacji między Europą a Amerykami; ostatecznie Argentyna i Urugwaj zbojkotowały turniej. W latach 1958–2010 FIFA konsekwentnie trzymała się więc zasady rotacji.

## Nieprzewidziane skutki dekolonizacji

Podobnie jak w przypadku MKOl liczba członków FIFA zaczęła gwałtownie rosnąć w dekadzie dekolonizacji, zwłaszcza że część nowo powstałych państw traktowała akces do organizacji jak rodzaj legitymizacji ich statusu na arenie międzynarodowej. Zmiana składu członkowskiego nie wszystkim przypadła do gustu; warto pamiętać, że statut FIFA przyjmował zasadę jeden kraj – jeden głos, co oznaczało, że państwa pozaeuropejskie zaczęły dominować. W 1954 r. w Bazylei państwa europejskie pod przewodnictwem Henriego Delaunaya (reprezentującego francuski związek piłki nożnej), Jose Crahaya (z Belgii) oraz Ottorina Barassiego (z Włoch) utworzyły Europejską Unię Związków Piłkarskich (*Union of European Football Associations*, UEFA) (Barcelo 2007). Celem Unii było zachowanie zachodnich standardów piłki i, w istocie rzeczy, europejskiej hegemonii futbolowej. Założyciele UEFA wzorowali się na przykładzie latynoamerykańskich związków piłkarskich, które zawiązały własną federację w 1916 r., co umożliwiło im zajmowanie wspólnego stanowiska na kongresach FIFA. W przedmowie do książki opublikowanej na sześćdziesiątym roku UEFA jej ówczesny przewodniczący – Michel Platini – zauważył, że:

Założyciele UEFA nie byli rewolucjonistami. Nie mieli żadnej intencji stawiania świata futbolu na głowie lub przeciwstawiania się ustabilizowanym instytucjom. Chcieli tylko lepiej chronić interesy Europy w czasie, gdy jej pozycja w ramach FIFA ulegała osłabieniu poprzez stały napływ nowych członków. Chcieli również stworzyć kontynentalny turniej, ponieważ organizacja piłkarska bez własnego turnieju ma tyle sensu, co lotnisko bez samolotów.

(Michel Platini za Vieli 2014: 6)

Nieskrywaną niechęć do nowych członków FIFA prezentował zwłaszcza Brytyjczyk Stanley Rous, określany mianem „kolonizatora starej daty”, który stanął na czele organizacji w 1961 r. Rous z uporem uniemożliwiał wyznaczanie lokalizacji meczów kwalifikacyjnych (*qualification spots*) dla państw afrykańskich, co skłoniło je do bojkotu Mistrzostw Świata w 1966 r. (Dunmore 2011: 76). Rosnącą irytację federacji z krajów pozaeuropejskich wykorzystał przewodniczący brazylijskiego związku piłki nożnej, skądinąd rzutki biznesmen, João Havelange. Tuż

przed wyborami Havelange odwiedził kilkadziesiąt (co najmniej 86) krajów w obydwu Amerykach, Azji i Afryce, składając przedstawicielom tamtejszych związków piłkarskich hojne obietnice inwestycji w lokalny futbol oraz zwiększenia dostępu do rozgrywek. W podróży zazwyczaj towarzyszył mu popularny piłkarz Pele. W rezultacie Havelange bez trudności pokonał Rousa w wyborach na stanowisko przewodniczącego FIFA w 1974 r. Po raz pierwszy w historii na czele FIFA stanął działacz spoza Europy – i utrzymał to stanowisko do 2008 r. (Ødegaard 2015).

Po dojściu do władzy Havelange stanął przed koniecznością spełnienia wyborczych obietnic złożonych przedstawicielom związków sportowych ze słabiej rozwiniętych krajów. Tymczasem kasa FIFA – podobnie zresztą jak kasa MKOl – świeciła pustkami. Na początku lat 70. MKOl „był bankrutem bez kontroli nad swoimi finansami”, a FIFA sprowadzała się do „wynajętego biura w Zurichu zatrudniającego pięciu pracowników, paru psów i pustego konta w banku” (Blitz 2012). Międzynarodowe organizacje sportowe utrzymywały się zasadniczo ze składek członkowskich oraz niepewnych dochodów z transmisji widowisk. Przynajmniej w przypadku MKOl była to celowo obrana strategia – Avery Brundage, przewodniczący Komitetu w latach 1952–1972, jeszcze pod koniec swojej kadencji podkreślał, że ruch olimpijski powinien wystrzegać się kontaktu z pieniędzmi, które są źródłem potencjalnych niesnasek (Guttman 1984). W przypadku FIFA większym problemem był brak doświadczenia rynkowego:

W latach 50. i 60. FIFA nie zdawała sobie sprawy z wielkości dochodu, który mogłaby wygenerować ze sponsoringu i praw transmisyjnych; jej lęk przed takimi działaniami czy też krótkowzroczność sprawiły, że nie zdołała w pełni spieniężyć korzyści z turnieju.

(Adidas 2015)

Havelange’owi w sukurs przyszedł wówczas Horst Dassler, dziedzic koncernu Adidasa. W niektórych publikacjach poświęconych ewolucji marketingu sportowego (Slack, Parent 2006: 150; Hanlod 2012; Louw 2012: 59; Hopwood, Skinner, Kitchin 2010: 103) Dassler jest uznawany wręcz za jego twórcę, „władcę marionetek w świecie sportu” (Yallop 2012). Nie ulega wątpliwości, że z powodzeniem uprawiał tzw. marketing patronacki (*marketing through patronage*). Od połowy lat 50. – konkretnie od Igrzysk w Melbourne (1956) – jego rodzinna firma promowała swój wizerunek, rozdając ekwipunek sportowy sportowcom na wielkich imprezach sportowych. Sam Dassler znakomicie zdawał sobie sprawę z tego, że wiedza przekłada się na władzę. W krajach ważnych z perspektywy interesów Adidasa utrzymywał „małą armię przedstawicieli, co dawało mu aktualny wgląd w lokalną politykę sportową” (Slack, Parent 2006: 150). Jego najważniejszym zasobem była jednak pieczołowicie gromadzona szczegółowa wiedza na temat mechanizmów funkcjonowania międzynarodowych federacji sportowych.

Omówiliśmy z panem Dasslerem kwestię zaangażowania jego firmy w wybór decydentów międzynarodowych organizacji sportowych. Powiedział nam bardzo otwarcie: „Nasza firma otrzymuje wszystkie oficjalne publikacje Narodowych Komitetów Olimpijskich, międzynarodowych federacji i regionalnych federacji wszystkich sportów olimpijskich i nieolimpijskich. Mamy departament, który zbiera i kataloguje wszystkie zawarte tam informacje. Daje nam to przypuszczalnie lepszy ogłąd sytuacji w sporcie niż byłoby to możliwe z perspektywy jakiegokolwiek pojedynczej federacji krajowej czy międzynarodowej; nie byłyby też pewnie zdolne do tego, by je zbierać. Naturalne jest zatem, że ludzie zainteresowani informacjami na temat tego, kto pełni jaką

funkcję w ciałach sportowych, zwracają się do nas. Jesteśmy gotowi udostępnić te informacje każdemu, kto o to poprosi”.

(Tomlinson 2014: loc. 2468-2474)

Wygrana Havelange'a zaskoczyła jednak Dasslera, który popierał jego konkurenta. Mimo tego już w trakcie pierwszych rozmów z nowym przewodniczącym doszedł do wniosku, że Havelange dzięki swojemu biznesowemu doświadczeniu znacznie lepiej rozumie wspólnotę interesów organizacji sportowych i wielkich korporacji. Bez trudności przekonał go do wprowadzenia rewolucyjnych zmian w obszarze finansowania FIFA. Wykorzystując kontakty swojego partnera biznesowego Patricka Nally'ego, z którym od lat 70. prowadził firmę zajmującą się marketingiem sportowym na terenie Wielkiej Brytanii, Dassler rozpoczął negocjacje z koncernem Coca-Cola. Coca-Cola od 1928 r. konsekwentnie sponsorowała Igrzyska Olimpijskie; Dassler przekonał jej dyrektorów, że równie korzystna jest rola globalnego partnera FIFA. W rezultacie w czasie Mistrzostw Świata w Argentynie w 1978 r. widzowie na stadionach i przed telewizorami mogli oglądać reklamy coli na sześciu billboardach eksponowanych na każdym meczu, za które koncern zapłacił ponad 8 mln USD. Z kolei dla FIFA konotacja z Coca-Colą oznaczała powiązanie z „globalnym wizerunkiem korporacyjnej przyzwoitości” (West Nally 2015). Pod koniec 1978 r. Nally zdołał podpisać kontrakty na rzecz FIFA z pięcioma innymi wielkimi korporacjami, m.in. Gillette i, naturalnie, Adidasem. W rezultacie „FIFA stała się pierwszą globalną organizacją sportową, dla której sponsoring korporacyjny stał się głównym źródłem dochodu; Puchar Świata stał się głównym turniejem, który gwarantował lukratywne umowy sponsorskie oraz pozwalał sprzedawać globalne prawa transmisji telewizyjnych” (Smart 2007 za Gratton, Liu, Ramchandani 2012: 12). Model sponsoringu, który wypracowano podczas Mistrzostw Świata w Argentynie, stał się wzorem dla późniejszych wielkich imprez sportowych.

## **Genialny plan Horsta Dasslera**

Marketing towarzyszył wielkim imprezom sportowym od początku ich istnienia. Jak można przeczytać na stronie internetowej MKOl w tekście *100 lat olimpijskiego marketingu* już w czasie pierwszych Igrzysk w Atenach znalazły się firmy, które chciały wykorzystać imprezę jako okazję do reklamowania swojej oferty handlowej. W 1912 r. w czasie Olimpiady w Sztokholmie MKOl sprzedał wybranym firmom wyłączne prawa do sprzedaży pamiątek i fotografowania. W 1928 r. (w Amsterdamie) współpracę z MKOl podjęła Coca-Cola - w zamian za sówitą zapłatę reklamy firmy pojawiły się w oficjalnym programie Igrzysk. Coca-Cola zyskała również prawo do prowadzenia restauracji na terenie rozgrywek. Lista sponsorów i oficjalnych dostawców igrzysk stale rosła - w 1960 r. (w Rzymie) liczyła 46 pozycji, w 1964 r. (w Tokio)- 250, a w 1976 r. (w Monachium) - już 628. W Monachium po raz pierwszy Komitet zatrudnił prywatną agencję do sprzedawania licencji. Sponsorzy mogli też wówczas po raz pierwszy kupić prawo do używania oficjalnego emblematu oraz maskotki.

Nowatorskość planu marketingowego opracowanego przez Havelange'a, Dasslera i Nally'ego polegała na monopolizacji praw wizerunkowych i marketingowych związanych z organizacją wielkich imprez sportowych. Plan ten opierał się na czterech zasadach - po pierwsze, o oficjalne przywileje sponsorskie mogły się ubiegać tylko największe korporacje. Pakiety sponsorskie były tak drogie, że

wykluczają graczy średniego rzędu, co naturalnie wzmacniało prestiż sponsora, a przy okazji podnosiło stawkę rywalizacji. Po drugie wyłączne prawa sponsorskie w ramach każdego obszaru mogła uzyskać tylko jedna firma (np. tylko jedna firma produkująca napoje, tylko jedna firma produkująca ekwipunek sportowy itp.); zdobywca kontraktu sponsorskiego monopolizował zatem przekaz reklamowy związany z wielką imprezą. Po trzecie FIFA zachowywała całkowitą kontrolę nad sprzedażą praw marketingowych; ale jednocześnie (po czwarte) FIFA administrowała sprzedażą tychże praw za pośrednictwem zewnętrznej firmy. W ten sposób Dassler zabezpieczył swoje interesy i wpływy – w 1982 r. przy wsparciu japońskiej agencji marketingowej Dentsu oraz Nally’ego, Dassler założył firmę International Sport and Leisure (ISL), której siedzibę ulokował w Szwajcarii. Firma kupowała prawa marketingowe od FIFA, a następnie odsprzedawała je sponsorom.

Skądinąd, na podobny pomysł wpadł Peter Ueberroth, przewodniczący Komitetu Organizacyjnego Igrzysk w Los Angeles w 1985 r., imprezy, która była finansowana wyłącznie z prywatnych środków, a mimo to przyniosła niemały zysk. Ueberroth ograniczył liczbę kontraktów sponsorskich do 34 (z 628, które podpisywali organizatorzy Igrzysk w Monachium), jednocześnie zwiększając ich cenę. Za monopol na reklamę w danym obszarze produktowym firmy musiały zapłacić co najmniej 4 mln USD. Dochód ze sponsoringu oraz sprzedaży licencji wyniósł 126,7 mln USD, w porównaniu do 7 mln zebranych w 1976 r. W rezultacie MKOl chętnie przyjął propozycję współpracy ze strony ISL i w 1985 r. zainaugurował program Partnerów Olimpijskich (*The Olympic Partners*, TOP), który został wprowadzony przy okazji Igrzysk Zimowych w Calgary i Letnich w Seulu w 1988 r. Podobnie jak w przypadku współpracy z FIFA, ISL skupowało prawa do wykorzystania logo olimpijskiego w działaniach marketingowych i promocyjnych od poszczególnych Narodowych Komitetów Olimpijskich, a następnie sprzedawało je wybranym korporacjom. Komitety Organizacyjne poszczególnych imprez zobowiązano do stworzenia wspólnego programu marketingowego we współpracy z Narodowym Komitetem Olimpijskim. W rezultacie wprowadzono trzy poziomy licencji dla sponsorów – Komitet Organizacyjny mógł sprzedawać licencje na produkcję pamiątek związanych z igrzyskami; Narodowy Komitet Olimpijski – licencje na produkcję pamiątek związanych z drużynami narodowymi, natomiast Międzynarodowy Komitet Olimpijski prowadził światowy program licencyjny dotyczący niektórych kategorii produktów, takich jak filmy i gry wideo. TOP szybko zyskały pozycję „najwyższego poziomu sponsoringu olimpijskiego” (Toohey 2007: 128). W 1988 r. wyłoniono dziewięciu partnerów olimpijskich, cztery lata później, gdy miały miejsce Igrzyska Zimowe w Albertville i Letnie w Barcelonie – już dwunastu. Igrzyska w Londynie miały 11 globalnych TOP, siedmiu krajowych, siedmiu oficjalnych wspierających i 28 oficjalnych dostawców. Stabilnie rosły też zyski z TOP – w latach 1985–1988 wyniosły 96 mln USD, w latach 2005–2008 – 800 mln USD.

Otwartość MKOl na współpracę ze strony ISL nie była przypadkowa. Tajemnicą poliszynela było, że to Dassler, dysponujący sekretną wiedzą i szeroką siecią kontaktów, stał za wyborem Hiszpana Antonio Samarancha na przewodniczącego MKOl w 1980 r. Jak twierdzą Slack i Parent (2006: 150), „Adidas mieszał się w politykę olimpijską z pieczołowitością waszyngtońskiego lobbysty”. Podobnego zdania był zresztą najbliższy współpracownik Dasslera, Patrick Nally:

Horst stał się władcą marionetek w świecie sportu, pociągającym za sznurki, by wywołać wielką zmianę, której ukoronowaniem była kontrola nad współczesnymi igrzyskami olimpijskimi. Nakręcało go kontrolowanie i manipulowanie (...). W końcu przestałem się orientować, po czyjej był stronie. Czy po stronie sponsorów korporacyjnych,

którzy sypali pieniędzmi po to, by poprawić swój wizerunek? Czy po stronie międzynarodowych federacji sportowych, które je wydawały? Czy po stronie Horsta Dasslera, który wykorzystywał to wszystko na rzecz Adidasa?

(Simson, Jennings 1992)

## Imperatyw profesjonalizacji

Co ważne zarówno w przypadku TOP, jak i praw kupowanych od FIFA za pośrednictwem ISL sponsorzy nabywali wyłącznie prawo do skojarzenia z wielką imprezą sportową. Jak tłumaczy Toohey:

Wyjątkowy charakter sponsoringu olimpijskiego, łącznie z TOP i lokalnym sponsoringiem poszczególnych wydarzeń, polega na tym, że początkowa opłata sponsorska zapewnia bardzo niewielką widoczność dla firm sponsorujących. Chcąc na tym skorzystać, firmy te muszą wydać niemałe pieniądze na publiczne uwypuklenie ich powiązań z igrzyskami (...). Wchodząc do programu TOP, firmy kupują światową licencję, a koszt „przedstawienia się światu” może być spory.

(Toohey 2007: 129)

Płacąc ogromne sumy wielkie korporacje oczekiwały, że dostaną monopol w danej kategorii produktowej. Z kolei te, którym nie udało się zdobyć statusu oficjalnych sponsorów, chciały mimo wszystko wykorzystać potencjał marketingowy wielkiej imprezy sportowej. W rezultacie zaczęło się pojawiać coraz więcej przypadków pomysłowego marketingu podstępnego (*ambush marketing*) (Nufer 2013; Kluka 2011). Na przykład w 1996 r., w czasie Mistrzostw Europy w Anglii, prawa do dostarczenia ubioru sportowcom kupiła brytyjska firma odzieżowa Umbro. Jednak firma Nike sprytnie wykupiła całą przestrzeń plakatową i miejsca do reklamy na stacji metra Wembley Park znajdującej się tuż obok stadionu i wokół niej; w rezultacie większość kibiców uznała, że to Nike jest oficjalnym sponsorem imprezy. W tym samym roku Nike posunęła się do podobnych działań na niekorzyść firmy Adidas – wykupiła dostęp do 500 billboardów w Atlancie, gdzie odbywały się Letnie Igrzyska, na których umieściła reklamę swojego ekwipunku sportowego. Najszybciej wnioski z tych wydarzeń wyciągnęła UEFA, która zaczęła żądać od państw-gospodarzy wyznaczania Czystych Stref, czyli „wyłącznych stref marketingowych” (*clean sites*) wokół stadionów (w promieniu 1,3 mili). Strategię tę szybko zaadaptowała FIFA.

Organizacje sportowe musiały zatem stworzyć system ochrony swojej marki oraz praw sponsorskich przed marketingiem podstępnym, co w dużej mierze przyspieszyło proces ich profesjonalizacji. Stopniowo zaczęły przejmować kontrolę nad działaniami marketingowymi, którymi dotychczas zajmowały się zewnętrzne firmy. Dobrze widać to na przykładzie MKOl. Już w 1989 r. Komitet przeciągnął na swoją stronę jednego z czołowych pracowników ISL, Michaela Payne’a, utworzył wewnętrzny dział marketingu i przejął negocjacje ze sponsorami, pozostawiając ISL obsługę uprzednio podpisanych kontraktów oraz zarządzanie relacjami z Narodowymi Komitetami Organizacyjnymi (NOC). Sześć lat później obsługa TOP oraz

zarządzanie kontaktami z NOC i Komitetami Organizacyjnymi poszczególnych imprez zostały przekazane spółce Meridian Management, w której MKOl posiadał 25 procent akcji i połowę głosów decyzyjnych. W 2001 r. Komitet wykupił całą firmę i zintegrował ją z wewnętrznym działem marketingu; w 2005 r. firma zmieniła nazwę na IOC Television and Marketing Services SA (Louw 2012: 245).

FIFA była znacznie bardziej przywiązana do współpracy z ISL - w dużej mierze ze względu na niejasne przepływy finansowe między obydwoma podmiotami. W latach 1989-2001 ISL przeznaczyła na łapówki mające gwarantować jej pierwokup kontraktów ze strony FIFA ok. 156 mln CHF. Część z tych pieniędzy trafiła m.in. do rządzącego Federacją z tylnego fotela Havelange'a. Spółka zbankrutowała jednak z hukiem w 2001 r., wykazując zadłużenie w wysokości 450 mln EUR i straty przekraczające 3 mld EUR, co zagroziło też stabilności finansowej FIFA. W 2001 r. FIFA założyła zatem własną spółkę zajmującą się marketingiem - FIFA Marketing AG, której siedzibę ulokowała w szwajcarskim miasteczku Zug. Po 2006 r. FIFA wypracowała, wzorując się na rozwiązaniach TOP, trzy poziomy sponsoringu - partner (sprzedawane sześciu firmom), sponsor (sprzedawane ośmiu firmom) oraz narodowa firma wspierająca (*national supporter*). Standardowy pakiet uprawnień marketingowych obejmuje m.in. wykorzystanie oficjalnych znaków (*official marks*), zapewnienie widoczności na stadionie i wokół niego, w publikacjach FIFA i na oficjalnej stronie organizacji; uznanie wkładu w ramach specjalnego programu FIFA (*sponsor recognition programme*); ochronę przed podstępnym marketingiem; gościnność (*hospitality*) oraz preferencyjny dostęp do reklam w transmisjach (FIFA 2015). W 2013 r. FIFA wprowadziła nowy plan marketingowy, który zacznie obowiązywać w 2018 r., w ramach którego będzie funkcjonować 6-8 partnerów FIFA („najwyższy poziom powiązania z FIFA i wydarzeniami organizowanymi przez FIFA oraz możliwość odgrywania szerszej roli we wspieraniu rozwoju futbolu na całym świecie (...). Partnerzy i FIFA mogą dzięki temu nawiązać prawdziwe partnerstwo, co nadaje wielką wartość obustronnemu zaangażowaniu”); 6-8 sponsorów FIFA World Cup („którzy mogą skorzystać z mocnego powiązania z FIFA World Cup i FIFA Confederations Cup, korzystać z wybranych zasobów marketingowych oraz widoczności w mediach, korzystnego dostępu do biletów i pakietów dla VIP (*hospitality*) oraz maksymalnie 20 regionalnych sponsorów wspierających (po 4 w każdym regionie konfederacyjnym, które mogą wykorzystywać powiązanie z FIFA na rynkach wewnętrznych”) (FIFA 2015). W 2007 r. FIFA skonsolidowała też nadzór nad sprzedażą praw transmisyjnych tworząc FIFA TV Division.

Z ISL współpracowała również UEFA, choć z nieco większym dystansem. W 1989 r. odrzuciła na przykład wynegocjowany przez ISL kontrakt sponsorski, ponieważ sponsorem miał być koncern tytoniowy. Na większą skalę UEFA zaczęła budować swoją „korporacyjną tożsamość” na początku lat 90., co przejawiało się m.in. utworzeniem wewnętrznego działu marketingu.

UEFA poświęciła wiele uwagi swojej tożsamości korporacyjnej, aktualizując tradycyjne logo i tworząc nowe logotypy po to, by nadać prowadzonym przez siebie rozgrywkom lepiej wyartykułowaną tożsamość. Zaczęła też posługiwać się takimi pojęciami, jak „filozofia biznesu”, „identyfikacja” oraz „wzmacnianie produktu”. Na poziomie komercyjnym dotrzymywała kroku trendom: przyjęła hasło przewodnie, rozwija marki, produkuje spoty reklamowe oraz - za pośrednictwem spółki-córki UMET - wchodzi do świata cyfrowych mediów.

(Vieli 2014: 150)

Jak się wydaje, UEFA bacznie przyglądała się doświadczeniom FIFA i MKOl w zakresie kontaktów ze sponsorami i mediami, często z nich korzystała, ale też nierzadko proponowała własne rozwiązania, z których z kolei czerpały inne organizacje sportowe. Na przykład, szybciej doceniła znaczenie internetu i nowych mediów – w 2001 r. powołała specjalną spółkę UEFA New Media, później przekształconą w UMET – UEFA Media Technologies. W 2009 r. UEFA postanowiła wydzielić specjalną spółkę, która miała ją wspierać w działaniach operacyjnych i komercyjnych. UEFA Events SA składała się z trzech działów – sprzedaż i marketing; wydarzenia i działania (*events and operations*); oraz technologia i media (ten dział przejął kompetencje UMET) (Rupiński 2010a). W 2010 r. technologia i media przeszły pod nadzór działu komunikacji, a w UEFA Events SA zostały działy marketingu i wydarzeń. Po 2004 r. UEFA zdecydowała się na kolejną innowację instytucjonalną – powoływanie odrębnej spółki, która zajmuje się organizacją poszczególnych turniejów Euro. UEFA zaostrzyła również kwestię ochrony praw sponsorów podczas transmisji: wykupuje i kontroluje cały czas reklamowy w trakcie meczów, a następnie sprzedaje go sponsorom (Leuw 2012: 248). W 2012 UEFA sprzedała wyłączne prawa do transmitowania kwalifikacji do Euro 2016 i FIFA WC 2018 za sumę 1,16 mld EUR firmie CAA Eleven, afiliowanej przy amerykańskiej Creative Artists Agency. Z kolei w obszarze rywalizacji między klubami za relacje marketingowe UEFA odpowiada szwajcarska firma TEAM Marketing. Wreszcie, to UEFA jako pierwsza dostrzegła, że impreza organizowana przez dwa kraje może wiązać się z większym potencjałem marketingowym – pierwszy łączony turniej zorganizowały Belgia i Holandia w 2000 r.; FIFA wkrótce potem poszła w ślad za UEFA, zgadzając się, by Mundial w 2002 r. zorganizowały Japonia i Korea Południowa.

Nowe funkcje pociągały za sobą konieczność rozrostu organizacji. W latach 60. UEFA zatrudniała trzech pracowników, którzy z powodzeniem obsługiwali organizację rozgrywek międzynarodowych i ligowych. W 1976 r. liczba ta wzrosła do 16 osób; w 1995 r., w czasie przenosin do Nyon, w UEFA pracowało 65 osób; w 2013 – 403. Podobnie imponująco rozrastała się struktura organizacyjna FIFA – za prezydentury Rousa FIFA zatrudniała 11 osób; pod koniec prezydentury Havelange’a – ponad 400.

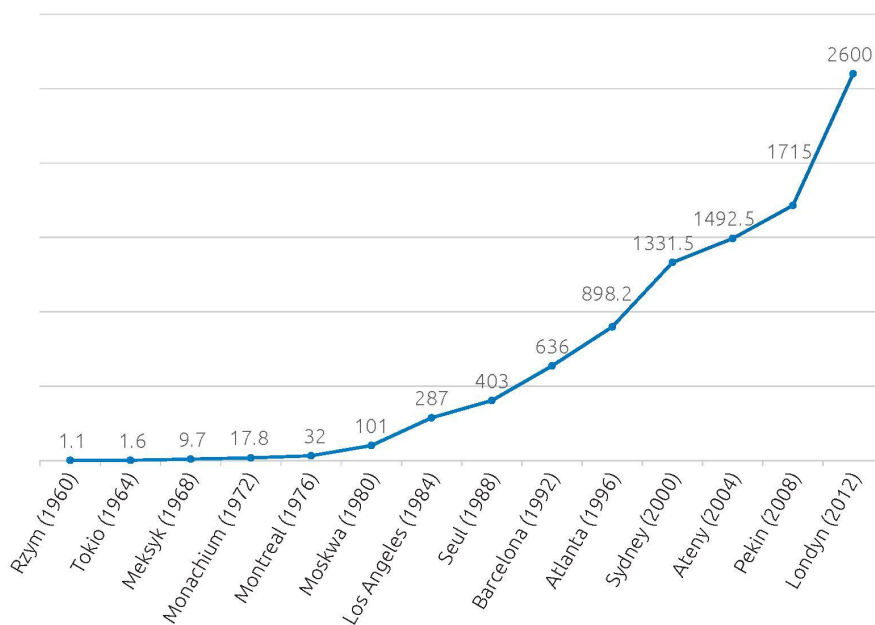
## **Potęga telewizji**

Kluczowym czynnikiem opisanych powyżej procesów komercjalizacji i profesjonalizacji organizacji sportowych był rozwój mediów masowych, zwłaszcza telewizji, a później Internetu. Według Geoffe’a Hare’a (1998: 121), to media były „konikiem trojańskim” logiki biznesowej i przekształciły piłkę nożną w spektakl.

Pod koniec XIX w. umasowienie sportu dokonywało się równolegle z umasowaniem mediów. Ogłoszenia o meczach były anonsowane w lokalnej prasie; z czasem dziennikarze zaczęli pisać sprawozdania z rozgrywek, które były chętnie czytane przez kibiców. Jednak rozwój radia, a później telewizji budził niepokój organizacji sportowych, dla których głównym źródłem dochodu były bilety, i które obawiały się, że nowa rozrywka wyludni stadiony. Stopniowo jednak organizacje sportowe, z MKOl w awangardzie, zaczęły badać możliwości, jakie wiązały się z transmisjami rozgrywek. W czasie pierwszych Igrzysk po II wojnie światowej w Londynie (w 1948 r.) MKOl wprowadził opłatę za nadawanie rozgrywek w telewizji (choć ostatecznie nie przyjął zapłaty w obawie przed bankructwem zubożałego w czasie wojny BBC). Cztery lata później (w Helsinkach) MKOl postanowił lepiej

skapitalizować cenny zasób i przeprowadził konkurencyjne negocjacje z kilkoma kandydatami do przeprowadzenia transmisji. Porażka tychże negocjacji w 1956 r. sprawiła, że transmisja z Igrzysk w Melbourne nie dotarła do USA. Przez pierwsze trzy powojenne dekady dochody z transmisji telewizyjnych nadal stanowiły niewielką część dochodów organizacji, głównie dlatego, że w Europie początek ery telewizyjnej wiązał się z monopolem narodowych nadawców, którzy nie dysponowali zbyt wielkimi budżetami, ale także nie przywiązywali aż tak wielkiej wagi do przyciągania sponsorów. Liberalizacja rynku medialnego w połowie lat 80. umożliwiła ekspansję prywatnych nadawców. Szybko dostrzegli oni korzyści wiążące się z transmisją rozgrywek i zaczęli konkurować o kontrakty z publicznymi nadawcami. Ostatecznie płatne sieci kablowe, wśród których prym wiodły amerykańskie korporacje medialne, zdominowały rynek transmisji sportowych. Dodatkowo sport przestał być uznawany przez prawodawców za „dobro publiczne”; zamiast tego zaczęto podkreślać konieczność wspierania „sprawiedliwej konkurencji” w ramach rynku medialnego (Evens, Iosifidis, Smith 2013: 5-7; Silk 2004). W rezultacie opłaty za prawa do transmisji zaczęły stanowić coraz większą część budżetu organizacji sportowych. W 1930 r. 85% dochodu FIFA stanowiły dochody ze sprzedaży biletów i składki członkowskie; w 2002 r. źródła te zapewniały mniej niż 1% dochodu (Nicholson 2007: 69).

**Ryc. 1.** Zysk ze sprzedaży praw transmisyjnych w czasie powojennych letnich igrzysk (w mln USD)



Źródło: Dane zaczerpnięte z raportów finansowych MKOl za kolejne lata.

W latach 80. doszło do powstania globalnego kompleksu sportowo-medialnego, nazwanego też łańcuchem sportowo-medialnym, „związkiem miłosnym” (*love-match*) lub „trójkątem miłosnym” (*ménage à trois*), przy czym rola dyrygenta najczęściej przyznawana jest mediom. Jak zauważa Matthew Nicholson:

W drugiej połowie XX w. i w XXI w. powiązania między przemysłem medialnym i sportowym uległy nasileniu do tego stopnia, stały się tak



zadziergnięte, że trudno powiedzieć, gdzie jeden się kończy, a drugi zaczyna.

(Nicholson 2007: 10)

Media wykorzystują wiedzę ekspercką oraz możliwości techniczne, by stworzyć produkt sportowy łatwy do strawienia dla przeciętnego widza, dla którego oglądanie sportu jest jednym z ważnych sposobów spędzania wolnego czasu (Gutman 1984).

Kupując prawa transmisyjne od organizacji sportowych, zapewniają im finansowanie, a same z kolei czerpią zyski ze sprzedaży czasu reklamowego korporacjom, które chcą zapewnić widoczność swoim produktom. Zyski ze sprzedaży praw marketingowych i pochodnych wielkim korporacjom czerpią również same federacje. Dbając o ciągłe zainteresowanie i zadowolenie mediów i korporacji, inwestują w rozwój bardziej atrakcyjnego „produktu” sportowego, na przykład zmieniając reguły gry, by uczynić ją bardziej dramatyczną (nie zawsze w sposób udany; warto przypomnieć o zasadzie złotego lub srebrnego gola, obowiązującej w latach 1993–2002); wydłużając przerwy, by pomieścić więcej reklam, zmieniając stroje zawodników (a zwłaszcza zawodniczek) lub też wprowadzając nowe sporty czy wydarzenia sportowe. Sport przeszedł od modelu opartego na finansowaniu przez widzów za pośrednictwem biletów do modelu „media–korporacje–sprzedaż–rynki” (Evens, Iosifidis, Smith 2013: 5–7). W tym modelu znakomicie odnajduje się zwłaszcza UEFA, która od połowy lat 90. wprowadza na medialny rynek sportowy kolejne widowiska, takie jak UEFA Champions League.

## Pozarządowe korporacje

Organizacje międzynarodowe to pewne *novum* instytucjonalne. Pierwsze z nich były powoływane przez rządy i pełniły funkcje czysto administracyjne i techniczne; dobrym przykładem jest Światowy Związek Pocztowy (1874). Oprócz nich powstawały również międzynarodowe organizacje pozarządowe, tworzone przez jednostki i krajowe stowarzyszenia. Do najstarszych organizacji tego typu należą organizacje humanitarne, takie jak Ruch Walki z Niewolnictwem (*Anti-Slavery Movement*) czy Międzynarodowy Czerwony Krzyż. W 1914 r. na świecie funkcjonowało ponad 1000 organizacji międzynarodowych. W tym gronie znalazły się również międzynarodowe organizacje sportowe.

Jak wspomniałam w pierwszej części rozdziału, MKOl czy FIFA przez długi czas zachowywały amatorski, niesformalizowany charakter, zwłaszcza że były finansowane z prywatnych środków swych założycieli, którzy zarządzali nimi w niezbyt profesjonalny sposób. W pewnym momencie zarządy tychże organizacji uznały jednak, że legitymizacja pozarządowego statusu może okazać się przydatna. Zarówno MKOl, jak i FIFA (a także w późniejszym czasie UEFA) celowo zaakcentowały swój pozarządowy charakter, przenosząc siedzibę do Szwajcarii. Jako pierwszy w Szwajcarii został ulokowany Komitet Olimpijski. Przez pierwsze kilkanaście lat istnienia za siedzibę Komitetu służyło paryskie mieszkanie de Coubertina, jednak w 1915 r. przewodniczący uznał za rozsądne przeniesienie organizacji z dala od wojennej zawieruchy, do swojej ulubionej Lozanny położonej w neutralnej Szwajcarii. Po I wojnie światowej MKOl zdecydował się pozostać w Szwajcarii, gdzie w 1919 r. powstała Liga Narodów. Szwajcarskie władze doceniały znaczenie MKOl jako instytucji przyciągającej rzesze interesariuszy i turystów oraz przydającej prestiżu swej siedzibie, co zaowocowało rozmaitymi przywilejami, początkowo

dorozumianymi, a następnie sformalizowanymi w postaci umowy. „Relacje między MKOl, miastem Lozanna, kantonem Vaud i szwajcarskim rządem ewoluowały, by zyskać kluczowe znaczenie dla działania Komitetu” (Findling, Pelle 2004: 440, Morath 2000). Z perspektywy Szwajcarii organizacje sportowe – w 2015 r. na jej terytorium funkcjonowało 65 – zapewniają zarówno dochód (w wysokości ok. 900 mln USD rocznie), jak i miejsca pracy. W 1932 r. z Paryża do Zurychu przeniosła się także FIFA. Gdy w 1954 r. powstawała UEFA, jej założyciele długo dyskutowali nad tym, czy jej siedziba nie powinna zostać w Paryżu, ale ostatecznie (stosunkiem głosów 16 do 9 przy 3 wstrzymujących się) została przeniesiona do Berna, do trzypokojowego biura ulokowanego w suterenie. W 1995 r. UEFA przeniosła się do niewielkiego miasta Nyon, gdzie wybudowała imponujący budynek *House of European Football*.

Predylekcję międzynarodowych organizacji sportowych do Szwajcarii łatwo wyjaśnić. Bez wątpienia duże znaczenie miało towarzystwo innych organizacji międzynarodowych oraz ochrona, jaką zapewniała potwierdzona międzynarodowo neutralność tego państwa. Jednak po II wojnie światowej znaczenia zaczęły nabierać inne czynniki, takie jak słynna dyskrekcja szwajcarskich bankierów, umożliwiająca zachowanie w tajemnicy przepływów finansowych, oraz rozmaite przywileje prawne i podatkowe, które oferowało szwajcarskie prawo. Zgodnie z art. 60 szwajcarskiego kodeksu cywilnego z 1912 r., dotyczącego tworzenia korporacji (stowarzyszeń grupy osób), „Stowarzyszenia o celach politycznych, religijnych, naukowych, kulturalnych, dobroczynnych, społecznych oraz innych celach niekomercyjnych zyskują osobowość prawną wówczas, gdy ich intencja istnienia jako ciała zbiorowego (*corporate body*) jasno wynika z ich statutu założycielskiego” (*Code Civil Suisse* 1907). Jako „organizacje charytatywne” międzynarodowe organizacje sportowe nie mają też obowiązku upubliczniania swoich kont. Co warto podkreślić, szwajcarskie przepisy nie nadają międzynarodowym organizacjom sportowym automatycznego specjalnego statusu prawnego, odróżniającego je od innych organizacji pozarządowych. Wyjątkową pozycję zajmuje w tym obszarze wyłącznie MKOl, którego osobowość prawną została uznana przez Szwajcarską Radę Federalną w 1981 r. W 2000 r. Rada Federalna podpisała też z MKOl umowę zwalniającą z płacenia bezpośrednich podatków federalnych, w dużej mierze z podatku VAT, oraz gwarantującą dodatkowe przywileje w odniesieniu do transakcji międzynarodowej (Valloni, Pachman 2011: 65).

Natomiast formalnie FIFA i UEFA są parasolowymi organizacjami pozarządowymi, skupiającymi autonomiczne stowarzyszenia krajowe; dodatkowo FIFA jest jedną z federacji wchodzących w skład tzw. rodziny olimpijskiej. Innymi słowy, UEFA to stowarzyszenie stowarzyszeń narodowych, natomiast FIFA to stowarzyszenie stowarzyszeń stowarzyszeń, jako że w jej skład wchodzi regionalne federacje (europejska, amerykańska, latynoamerykańska, azjatycka i pacyficzna), a jednocześnie – stowarzyszenie stowarzyszeń narodowych. Federacje stanowią jednak bardzo specyficzny przypadek organizacji pozarządowych, jeśli przyjmiemy jedną z popularnych definicji, że NGO (*non-governmental organization*) to prywatna, dobrowolna, nie nastawiona na zysk organizacja, wspierana przynajmniej w części przez dobrowolne składki członków i odpowiedzialna przed nimi (UNDP 1993), a przy tym jej cele są głównie humanitarne i nastawione na współpracę, a nie komercyjne (Bank Światowy 1989). Formalnie podstawowym deklarowanym celem największych organizacji sportowych nie jest dążenie do zysku, lecz działanie na rzecz dyscypliny, którą regulują, rozwoju ludzkiego czy społeczeństwa światowego. Oficjalne hasło FIFA głosi „*For the Game. For the World*”, a na stronie internetowej organizacji można przeczytać, że:

Piłką nożną może łączyć ludzi i burzyć bariery. Dzięki niej FIFA może poprawiać standardy edukacji, zdrowia i zrównoważonego rozwoju oraz jakość życia na całym świecie.

(FIFA 2014)

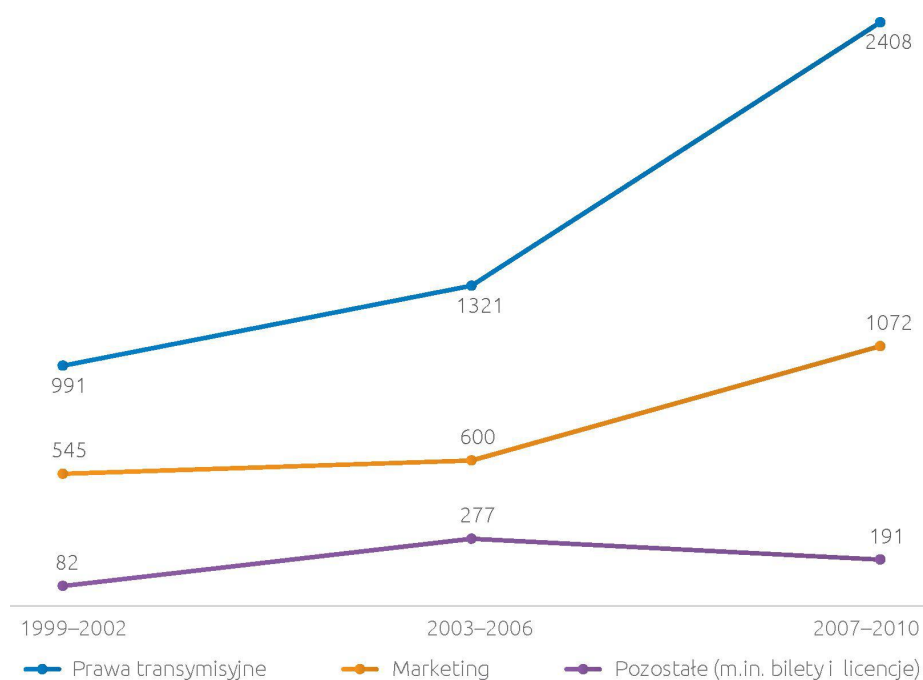
UEFA deklaruje z kolei, że „*We Care About Football*”. Jednak – jak pokazują badacze, tacy jak Helen Lenskyj (2000, 2002) – te sztandarowe hasła stanowią tylko rodzaj skutecznej dyskursywnej przykrywkii dla świetnie prosperującego przemysłu.

Wykorzystanie miło brzmiących określeń, takich jak ruch olimpijski, rodzina olimpijska, duch olimpijski – które kojarzą się z czymś mistycznym i elitarnym, w rzeczywistości przesłania interesy związane z władzą i korzyściami, leżące u podłoża wszelkich przedsięwzięć związanych z igrzyskami.

(Lenskyj 2002: 1)

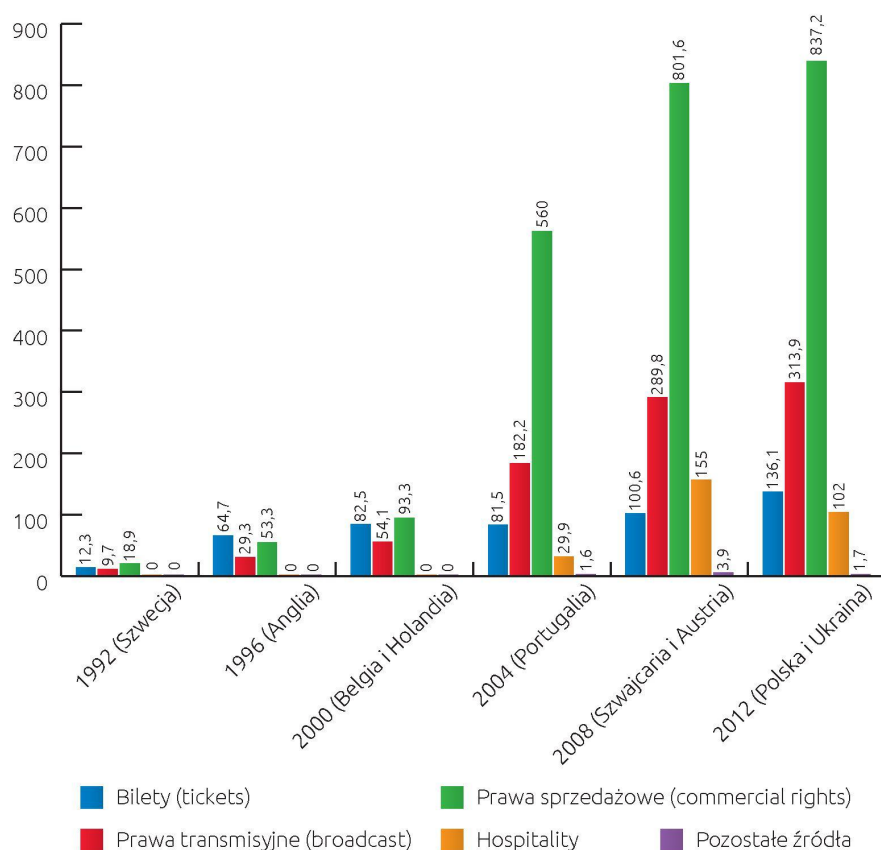
Tym bowiem, co odróżnia międzynarodowe organizacje sportowe od typowych organizacji pozarządowych, jest stały wzrost ich dochodów, ściśle powiązany z możliwością sprzedaży praw marketingowych i transmisyjnych.

**Ryc. 2.** Dochody FIFA w latach 1999–2010 z podziałem na kategorie (w mln USD)



Źródło: Raporty finansowe FIFA z lat 2002, 2006 i 2010. Opracowanie własne oraz cyt. za Harry Arne Solberg, Chris Gratton (2014). *Broadcasting the World Cup*. W: Stephen Frawley (red.), *Managing the Football World Cup*. Palgrave Macmillan. Uwaga: na stronie FIFA najwcześniejsze raporty finansowe pochodzą z 2002 r. Autorce nie udało się dotrzeć do danych z wcześniejszego okresu.

**Ryc. 3.** Dochody UEFA w latach 1992–2012 z podziałem na kategorie (w mln EUR)



Źródło: Raporty finansowe UEFA.

Nadal jednak dochody organizacji sportowych nie mogą się równać z dochodami globalnych korporacji. Jak pokazuje przywoływany powyżej Pielke, sieć Tesco rocznie zarabia ok. 100 mld USD, a Royal Dutch Shell – ok. 450 mld. Niemniej jednak stanowią one kluczowy element globalnej ekonomii sportu, która w 2014 r. wygenerowała 450 mld EUR i stale rośnie, szybciej niż ogólny światowy produkt brutto. W raporcie firmy konsultingowej A.T. Kearney (2014) na temat kreowania wartości w sektorze sportowym (*sports value chain*) można przeczytać, że organizacje sportowe odgrywają rolę „posiadaczy praw własności” (*rights owners*), którzy definiują strukturę sportów zawodowych na świecie, ustanawiają reguły, organizują wydarzenia i biorą na siebie odpowiedzialność za ustanowienie reguł, organizację wydarzeń oraz generowanie dochodów z meczów, mediów i praw marketingowych. Największy potencjał rynkowy ma piłka nożna, która generuje globalny roczny dochód na poziomie 20 mld EUR, z czego w samej Europie – 16 mld EUR; drugi w kolejce football amerykański zarabia ponad trzykrotnie mniej (5,8 mld EUR).

Jak zauważają Forster i Pope (2004: 7), międzynarodowe organizacje sportowe różnią się od korporacji również tym, że formalnie nie są własnością jednostki lub grupy jednostek czy udziałowców. Jednak w przypadku MKOL, FIFA i UEFA to założenie nie broni się do końca. Międzynarodowe organizacje sportowe powstawały jako organizacje elitarne, kierowane przez arystokratów lub przedstawicieli aspi-



Europy w 2008 r. UEFA przekazała federacjom narodowym łącznie ok. 400 mln EUR w ramach programu HatTrick (zapewniającego wsparcie dla rozwoju infrastruktury, administracji, zarządzania i otoczenia sportowego). Podobnie rządy nie dysponują żadnym mechanizmem nakładania bezpośrednich sankcji na FIFA czy UEFA w żadnym przypadku; jedynym wyjątkiem jest rząd szwajcarski, w którego systemie prawnym funkcjonują. Dopiero po serii głośnych skandali korupcyjnych rząd szwajcarski przyjął regulacje uznające organizacje sportowe za „politycznie widoczne jednostki” (*politically exposed persons*), co umożliwiła śledczym sprawdzanie ich zasobów i transakcji finansowych (Pielke 2015: 11). Do kwestii wpływu rządów narodowych na funkcjonowanie organizacji sportowych wróć w dalszej części rozdziału. W przypadku FIFA trudno też mówić o odpowiedzialności finansowej (*fiscal*). Wprawdzie FIFA publikuje coroczne raporty finansowe, a rząd szwajcarski teoretycznie ma prawo przeprowadzić audyt, jednak wysokość pensji i dodatkowych przywilejów członków Komitetu Wykonawczego nie są upubliczniane. Ponadto, nawet na podstawie audytu finansowego nie sposób wywnioskować, jaki jest mechanizm dystrybucji dochodów organizacji między związki krajowe; przedmiotem jeszcze większych kontrowersji jest sposób dystrybucji dochodów przez związki narodowe, zwłaszcza z krajów słabo rozwiniętych. Pielke sugeruje, że ów brak przejrzystości finansowej jest celowy i sprzyja powstawaniu niejasnych powiązań.

Od strony prawnej FIFA teoretycznie znajduje się pod jurysdykcją państwa szwajcarskiego, jednak, jak podkreśla Pielke, „historia pokazuje, że szwajcarskie władze niezbyt entuzjastycznie podchodziły do nadzorowania FIFA”. Na przykład w 2002 r. grupa jedenastu działaczy Komitetu Wykonawczego FIFA z sekretarzem generalnym Michaeliem Zen-Ruffinenem na czele oskarżyła przewodniczącego Blattera o rozmaite niejasne działania finansowe, np. umorzenie pożyczki w wysokości 9 mln USD jednemu ze związków narodowych, na którego czele stał Jack Warner, działacz oskarżany o kupowanie głosów w wyborach w ramach FIFA oraz stratę 100 mln USD w związku z bankructwem ISL. Szwajcarski sąd umorzył jednak sprawę ze względu na brak dowodów. Z kolei szwajcarski rząd interesował się przepływami finansowymi między FIFA a ISL, jednak „FIFA ostatecznie poszła na ugodę; śledztwo zostało zakończone, a jego szczegóły utajnione”.

Mogłoby się wydawać, że z perspektywy interesów FIFA znacznie silniejszymi instrumentami kontroli będą dysponować sponsorzy. I rzeczywiście, przy okazji wybuchających regularnie w ostatnich latach afer korupcyjnych, najwięksi sponsorzy wydawali oświadczenia mniej lub bardziej surowo potępiające postępowanie władz FIFA i wzywające ją do reformy. Jednak pozycja partnera lub sponsora przynosi zbyt wymierne korzyści, żeby się z niej wycofywać.

Kwestię odpowiedzialności koleżeńskiej (*peer accountability*) Pielke kwituje lakonicznie – istnieje tylko jedna organizacja „koleżeńska” dla FIFA i jest to MKOl; „nic jednak nie świadczy o tym, że FIFA odpowiada przed MKOl lub jakimkolwiek innymi organizacjami pozarządowymi, nawet tymi, które bezpośrednio wzywają ją do reformy instytucjonalnej” (Pielke 2013: 263). Wreszcie, FIFA w żadnym stopniu nie odpowiada przed swoją „publicznością” czy też szerzej rozumianym społeczeństwem obywatelskim.

Zasadniczo FIFA nie jest bezpośrednio odpowiedzialna przed publiką. Mimo wciąż pojawiających się oskarżeń o korupcję, publicznych apeli o reformę było mało. Większość ludzi interesuje się tym, co dzieje się na boisku, a nie w dusznych kuluarach zarządzania piłką nożną.

Nazwa FIFA pojawia się w kontekście turniejów Pucharu Świata i na popularnych na całym świecie grach wideo – trudno spodziewać się innej reputacji.

(Pielke 2013: 262)

## **Hołubiona autonomia**

Stefan Szymański (2006) argumentuje, że brytyjski rodowód piłki nożnej i dominacja Brytyjczyków w FIFA przez pierwsze dekady jej istnienia skutkowało upowszechnieniem się wśród jej działaczy oświeceniowego przekonania o konieczności rozdziału funkcjonowania stowarzyszeń i państwa. Faktycznie, statuty FIFA i UEFA akcentują autonomię obydwu organizacji względem porządku politycznego. W art. 2 statutu FIFA zaznaczono, że Federacja ma prawo organizować własne rozgrywki międzynarodowe; tworzyć własne regulacje i zalecenia oraz zapewniać ich wprowadzanie w życie; kontrolować każdy typ stowarzyszonej piłki nożnej poprzez podejmowanie odpowiednich kroków, mających zapobiec naruszeniom statutów, regulacji lub decyzji FIFA, bądź Reguł Gry. FIFA miała się również angażować w rozwiązywanie sporów między członkami, konfederacjami, klubami, przedstawicielami związków i graczami (art. 4, par. 2). W art. 17 zaznaczono, że każdy z członków będzie zarządzał swoimi sprawami niezależnie i bez wpływu stron trzecich oraz zagwarantuje w swoim statucie procedurę wolnych i niezależnych wyborów ciał wykonawczych (FIFA 2011). Dla porządku warto wspomnieć, że założyciel ruchu olimpijskiego akcentował jego autonomię jeszcze silniej – członkowie mieli być przedstawicielami Komitetu we własnych krajach, a nie reprezentantami własnych krajów w Komitecie.

Koncepcja autonomii federacji sportowych w stosunku do instytucji państwa pozostaje jednak kontrowersyjna. Kwestia ta nie została poruszona w żadnym z dwóch istotnych dokumentów międzynarodowych odnoszących się do sportu, tzn. w Europejskiej Karcie Sportu Powszechnego (przyjętej przez Radę Europy w 1976 r.) oraz w Międzynarodowej Karcie Wykształcenia Fizycznego i Sportu (przyjętej przez UNESCO w 1978 r.). Dopiero od końca lat 80. zaczęły się do niej odnosić europejskie organizacje międzyrządowe. W 1992 r. na forum Rady Europy zmodyfikowano Europejską Kartę Sportu Powszechnego, przyznając stowarzyszeniom sportowym prawo do ustanowienia autonomicznego procesu podejmowania decyzji w granicach prawa. Zaznaczono też, że rządy i organizacje sportowe powinny uznawać potrzebę wzajemnego poszanowania decyzji (Chappelet 2010: 16). Federacje sportowe, zwłaszcza piłkarskie, dostrzegły w tej regulacji szansę na zaakcentowanie swojej niezależności w krytycznym dla nich momencie rozwojowym.

Kartą przetargową, jaką dysponują obydwie federacje w stosunku do państwa narodowego, jest możliwość zawieszenia federacji narodowej w prawach członka, co skutkuje automatycznym wycofaniem z uczestnictwa w międzynarodowych rozgrywkach piłkarskich (Garcia, Meier 2013; Meier, Garcia 2015). Najczęściej do zawieszenia dochodzi w przypadku powstania sporu jurysdykcyjnego między rządem danego państwa a federacją narodową. I tak w 2006 r. FIFA na krótko zawiesiła w prawach członkowskich Grecję, której parlament przyjął rządową propozycję wzmocnienia państwowej kontroli w obszarze sportu, mającą zapobiegać praktyce ustawiania meczów. W 2008 r. FIFA zawiesiła narodowe federacje piłkarskie Albanii i Madagaskaru w reakcji na „ingerencje polityczne rządu”. W 2011

r. kontrowersje wzbudziło zawieszenie federacji Bośni i Hercegowiny, na której czele stało trzyosobowe prezydium reprezentujące główne mniejszości etniczne, zgodnie z logiką podziału wprowadzonego po wojnie w latach 90., ponieważ FIFA domagała się, by w jego miejsce utworzyć urząd prezydenta.

Co ciekawe, walkę o autonomię toczoną między narodowym związkiem piłkarskim reprezentowanym przez UEFA i FIFA a państwem narodowym najlepiej prześledzić na polskim przykładzie. W drugiej połowie lat 90. polski rząd podjął walkę z korupcją w polskiej piłce. W 1998 r. ówczesny prezes Urzędu Kultury Fizycznej i Turystyki zawiesił zarząd PZPN, gdy ten odmówił poddania się zewnętrznemu audytowi. Niemal natychmiast FIFA i UEFA zagroziły zawieszeniem polskich drużyn w międzynarodowych meczach, co ostatecznie skłoniło rząd do ustąpienia. W 2003 r. sejm wprowadził penalizację przekupstwa w sporcie, co pozwoliło policji ścigać podejrzanych indywidualnie. W styczniu 2007 r. doszło do aresztowania jednego z członków zarządu PZPN; gdy zarząd odrzucił wezwanie ministra sportu, by ten podał się do dymisji, minister zawiesił go i ustanowił zewnętrznego kuratora. UEFA i FIFA potępiły ingerencję rządu w sprawę PZPN jako „pogwałcenie zasady autonomii, która obowiązuje w obrębie całego ruchu sportowego” i zaznaczyły, że nadal będą uznawać wyłącznie zawieszony zarząd. W obliczu możliwości automatycznego walkowera dla polskiej drużyny w rozgrywkach Euro 2008 oraz zagrożenia dla polsko-ukraińskiej kandydatury na gospodarzy Euro 2012, rząd ponownie przywrócił zarząd. Sprawa powróciła we wrześniu 2008 r., gdy polski rząd przedstawił w Trybunale Arbitrażowym afiliowanym przy Polskim Komitecie Olimpijskim formalny wniosek o zawieszenie zarządu PZPN z powodu „stałego i rażącego pogwałcenia własnego statutu”. Obydwie federacje zareagowały konsekwentnie, deklarując, że zarząd jest „jedyną legitymizowaną władzą mogącą zarządzać piłką nożną w Polsce oraz reprezentować ją na poziomie międzynarodowym. W rezultacie wszelkie listy, korespondencja i komunikaty, które nie zostały podpisane przez uprawnione i uznawane przez FIFA i UEFA przywództwo, będą ignorowane i uznawane za niebyłe” (FIFA 2008). UEFA zagroziła również anulowaniem decyzji przyznającej Polsce prawo do goszczenia Euro 2012. Jak stwierdził jeden z wysoko postawionych urzędników UEFA, „mistrzostwa Europy są administrowane przez polski i ukraiński Związek Piłki Nożnej, a nie przez rządy. Jeśli nie ma prawomocnego polskiego związku piłkarskiego, nie będzie Euro w Polsce” (Sparre 2007). Ponownie rząd polski postanowił się wycofać. Porażka nie była jednak całkowita, ponieważ obie strony wybrały reprezentantów, którzy przystąpili do komitetu mającego wybrać nowego prezesa.

Relacje między UEFA i FIFA a polskimi władzami były przykładem zderzenia między dwoma reżimami prawnymi - reżimem suwerennego państwa oraz reżimem organizacji, która działa w zgodzie ze szwajcarskim kodeksem cywilnym. PZPN jest ulokowany w dwóch kręgach kompetencyjnych - zgodnie z polskim prawem jest wprawdzie autonomicznym stowarzyszeniem, jednakże ustawa o sporcie z 2003 r. przewiduje, że wszystkie federacje sportowe znajdują się pod kontrolą ministra sportu. Minister na prawo upominać zarząd federacji, odrzucać jego decyzje oraz zgłosić do sądu wnioski o zawieszenie jej władz lub nawet je rozwiązać. Dla FIFA i UEFA PZPN jest autonomicznym stowarzyszeniem związanym w federacjach obowiązkami członkowskimi, które dotyczą między innymi podtrzymania owej autonomii i odrzucania wszelkich prób ingerencji politycznej w swoje funkcjonowanie. Z perspektywy państwa PZPN podlega przede wszystkim prawu polskiemu; z perspektywy federacji - ich statutom, a zwłaszcza przepisom gwarantującym apolityczność sportu. Co więcej między federacją międzynarodową a federacjami narodowymi zachodzi pętla legitymizacji - związki narodowe legitymizują istnienie federacji międzynarodowych, a z kolei federacje międzynarodowe legity-



mizują i stoją na straży autonomii związków narodowych. Jednak federacje, które czerpały większe dochody ze źródeł innych niż składki członkowskie związków narodowych – np. ze sprzedaży praw do transmisji rozgrywek – bardziej się od nich uniezależniały.

Od pewnego czasu FIFA, a w jeszcze większym stopniu UEFA, zaznaczają własną autonomię w relacjach z innymi aktorami, na przykład z Unią Europejską. Wprawdzie w 1995 r. UEFA (pośrednio, jako organizacja parasolowa europejskich federacji piłkarskich) przegrała przed Europejskim Trybunałem Sprawiedliwości sprawę dotyczącą opłat transferowych za graczy, którym skończyły się kontrakty (tzw. sprawa Bosmana), jednak jednocześnie instytucje europejskie uznały ją za „naturalnego partnera do dialogu”. Jak zauważa Borja Garcia (2007), „w ostatnich latach UEFA nie tylko zmieniła politykę wobec UE, ale uległa wręcz całkowitemu przekształceniu, otworzyła się na władze publiczne; jest gotowa wyjść poza rolę organizatora rozgrywek klubowych i zarządzać wszystkimi sprawami dotyczącymi dyscypliny”. Przejawem pośredniej legitymizacji federacji jako zarządców w obrębie sportu przez innych aktorów *global governance* były negocjacje między Komisją Europejską, FIFA, UEFA i przedstawicielami piłkarzy zawodowych dotyczące dostosowania systemu transferów w piłce nożnej do prawa wspólnotowego, trwające od 1998 do 2001 r. (Parlament Europejski 2009). Charakterystyczny był wspólny front, jaki obrały organizacje sportowe (w tym MKOl i FIFA), wobec unijnej „białej księgi sportu”. W liście do komisarza ds. sportu przewodniczący tych organizacji podkreślili, że „kwestia zarządzania (*governance*) jest sprawą najwyższej wagi dla ruchu sportowego, a zatem nie podpada pod kompetencje UE”. Przedstawiciel FIFA dodał, że:

Kwestie dotyczące sportu władze sportowe muszą rozwiązywać na poziomie globalnym, a zatem są to sprawy światowe, a nie tylko europejskie. Potrzebujemy stabilności prawnej w Europie, aby móc zdefiniować, co jest akceptowane w sporcie. Specyfika sportu oznacza, że powinny się do niego stosować autonomiczne reguły.

(Worlds Sport Law Review 2006)

Wielu badaczy podkreśla, że specyfika szwajcarskiego zakotwiczenia międzynarodowych organizacji sportowych w połączeniu z poszerzaniem ich kompetencji i funkcji przyczyniła się do powstania specyficznego obszaru prawa, które należałoby uznać nie tylko za międzynarodowe, ale wręcz za transnarodowe (Foster 2003, Foster 2006). *Lex sportiva*, czyli prawo sportowe, miałyby powstawać na wzór *lex mercatoria* (prawa handlowego). *Lex mercatoria* jest nastawione na ochronę prywatnych interesów komercyjnych na podstawie zwyczaju oraz wyroków arbitrażowych. Nie wspierają go sankcje jakiegokolwiek państwa, chociaż państwa mogą uznawać uregulowania powstające w jego obrębie. Innymi słowy, *lex sportiva* stanowi transnarodowy, autonomiczny (to jest niepodporządkowany narodowym systemom prawnym i niebędący emanacją woli państw) porządek prawny, którego źródłem są regulacje międzynarodowych federacji sportowych.

W przypadku organizacji powiązanych z MKOl *lex sportiva* kształtuje się wokół Sportowego Trybunału Arbitrażowego z siedzibą w Lozannie; pełni on istotną rolę również w przypadku obydwu omawianych tu federacji piłkarskich. Trybunał został utworzony w 1983 r. przez Międzynarodowy Komitet Olimpijski (którego członkami są zarówno FIFA, jak i UEFA) na wniosek jego ówczesnego przewodniczącego, Juana Antonio Samarancha. Uznanie jego jurysdykcji we wszelkich

sporach powstających w relacjach między federacjami a stowarzyszeniami krajowymi jest warunkiem uzyskania członkostwa. Przed Trybunałem rozpatrywane są sprawy wnoszone przez aktorów rozmaitego typu, np. w 2006 r. Gibraltar wniósł sprawę przeciwko UEFA, która nie chciała przyjąć go w poczet członków (rozstrzygnięte przez Trybunał na korzyść Gibraltar); w 2009 r. polski piłkarz Jakub Wawrzyniak wniósł pozew przeciwko greckiemu związkowi piłkarskiemu w związku z nałożoną karą za stosowanie dopingu (którą Trybunał ostatecznie podtrzymał). CAS rozpatrywał również liczne spory między krajowymi stowarzyszeniami a FIFA lub UEFA.

Jak wskazują Matthew Mitten i Hayden Oppie (2010: 21) wyroki CAS stanowią przykład „globalnego pluralizmu prawnego, powstającego bez udziału państw”, a w relacjach między aktorami prywatnymi i międzynarodowymi organizacjami sportowymi. Podobnego zdania są Jean-Loup Chappelet (2010), dla którego obszar sportu międzynarodowego to „wysoce wyrafinowany reżim, który strzeże własnej autonomii w stosunku do prawa państwowego i władz publicznych” oraz Antoine Duval, który podkreśla, że:

Osobliwość *lex sportiva* wynika z jego prawdziwie transnarodowej i sprywatyzowanej pod kątem instytucjonalnym struktury. Do pewnego stopnia stanowi ono odrębny świat, rządzący się własnymi zasadami i własnymi procesami politycznymi; prywatne stowarzyszenie, które ustanawia własne reguły, pozostające w wyraźnej izolacji od narodowych systemów prawnych.

(Duval 2013: 827)

## Nowi aktorzy global governance

Jak zauważa niejednokrotnie już przywoływany Pielke, „organizacje, które zarządzają rozgrywkami nie są firmami, lecz raczej należą do specjalnej kategorii organizacji *non-profit* (...). Nie są ani rządowe, ani międzyrządowe, nie są korporacjami, ani ciałami międzynarodowymi na wzór ONZ lub WHO” (Pielke 2015). W przypadku MKOl, FIFA oraz UEFA można prześledzić ewolucję od prostej międzynarodowej organizacji pozarządowej, o skromnym katalogu funkcji, w kierunku organizacji hybrydowej, łączącej własności charakterystyczne dla organizacji pozarządowej oficjalnie nienastawionej na zysk (*non-profit*) oraz globalnego przedsiębiorstwa o ogromnych realnych dochodach, dysponującego olbrzymimi wpływami gospodarczymi, kulturowymi i politycznymi (Schenk 2011). John Forster i Nigel Pope w książce *The Political Economy of Global Sporting Organizations* (2004) argumentują, że do opisu współczesnych organizacji sportowych zajmujących się formalnie organizacją międzynarodowych rozgrywek sportowych konieczne jest wprowadzenie nowego pojęcia „globalnych organizacji sportowych” (*global sporting organisations*, GSO). Ich zdaniem GSO powstawały jako element szerszego ruchu globalnego społeczeństwa obywatelskiego, ponieważ wiele z nich należało do pierwszych organizacji pozarządowych na świecie. Z czasem jednak przekształcenie sportu w finansowo korzystny biznes głęboko odbiło się na celach, roli i zachowaniu niektórych z nich. Sport przestał być celem samym w sobie, stał się środkiem do osiągnięcia innych, bardziej ekonomicznie ukierunkowanych celów organizacyjnych (Forster, Pope 2004: 114). Obecnie ich rola w ramach globalnego społeczeństwa obywatelskiego jest samozwańcza – odwołują się do swojej pozarządowej genezy i formalnego statusu w myśl prawa szwajcarskiego, by skutecznie realizować swoje interesy ekonomiczne.

Sport – w większym stopniu niż jakikolwiek obszar światowej gospodarki, za wyjątkiem globalnych rynków finansowych – jest zapośredniczany (*intermediated*) przez swoisty zestaw instytucji i organizacji. Zostały one powołane do formalizowania i dbania o interesy poszczególnych dyscyplin, wydarzeń i kultury – nie miały pełnić roli komercyjnych przedsiębiorstw. Pozostały organizacjami pozarządowymi, realizując agresywne działania komercyjne. Gdy porównuje się je z globalnymi organizacjami *non-profit* deklarującymi cele kulturowe lub humanitarne, ujawnia się podstawowa różnica – globalne organizacje sportowe są zdolne kontrolować, walczyć i komercyjnie wytwarzać setki miliardów dolarów (...). Być może przyczyną jest kluczowy element ich ekonomii politycznej – ich status *non-profit*. Wiele z GSO dzierży ogromną potęgę wytwarzania dochodów, ale ich niejednoznaczny status „właścicielski” w odniesieniu do sportu w połączeniu z ich statusem *non-profit* utrudnia jakkolwiek dystrybucję nadwyżek.

(Forster, Pope 2004: 2)

Co ciekawe, Forster i Pope odmówili uznania UEFA za GSO, argumentując, że ma ona zasięg głównie regionalny. Wydaje się jednak, że od czasu wydania ich książki UEFA – czerpiąca coraz większe profity z organizacji Euro oraz rozgrywek ligowych – znalazła się w gronie najważniejszych i najpotężniejszych organizacji sportowych. W tym miejscu warto podkreślić, że UEFA jest instytucjonalnie powiązana z FIFA. Wprawdzie, jak zaznaczono w oficjalnej historii UEFA, FIFA początkowo nie zwróciła uwagi na powstanie nowej kontynentalnej federacji – w raporcie FIFA z 1954 r. pojawiła się jedynie wzmianka o tym, że „przy okazji Pucharu Świata w Szwajcarii odbyły się rozmaite wydarzenia” (Vieli 2014: 16) – jednak już w 1960 r. utworzono komitet konsultacyjny FIFA-UEFA, a UEFA zaczęła zapraszać europejskich członków Komitetu Wykonawczego FIFA na specjalne spotkania w celu wypracowania wspólnego stanowiska. Europejscy członkowie KW FIFA od 1954 r. są wybierani przez Zgromadzenie Generalne / Kongres UEFA (za wyjątkiem związków brytyjskiego i radzieckiego, które mogły wybierać własnych przedstawicieli na stanowisko wiceprzewodniczącego FIFA). Od połowy lat 90. europejscy członkowie KW FIFA byli zapraszani na posiedzenia KW UEFA. W 1993 r. UEFA wprowadziła do swojego statutu zapis, że europejscy członkowie FIFA będą wybierani przez członków KW UEFA – choć FIFA uznała, że zapis ten jest niezgodny ze statutem FIFA. Zrezygnowano jednak z zasady zabraniającej członkom KW UEFA zasiadać w KW FIFA. Główne tarcia między UEFA a FIFA miały miejsce w latach 90. i na początku kolejnej dekady, gdy przewodniczący UEFA, Lennart Johansson, usiłował podważyć pozycję João Havelange’a, a następnie stanął w szranki z Seppem Blatterem. Okres animozji zakończył wybór na przewodniczącego UEFA Michela Platinię, tkwiącego – jak okazało się przy okazji kolejnej odsłony afery korupcyjnej w 2015 r. – w spletanych układach z nowym przewodniczącym FIFA. Status UEFA potwierdza również fakt, że w jej gestii pozostaje trzecia co do wielkości wielka impreza sportowa (Müller 2015).

## Rozdział II: Państwo w konkur(s)ach

Wyróżnikiem tego obszaru *global governance*, w którym lokują się kwestie dotyczące globalnego sportu i wielkich imprez sportowych, jest specyficzna struktura relacji między głównymi aktorami – państwami i globalnymi organizacjami sportowymi. Jak piszą Forster i Pope (2004: 56), zazwyczaj jest tak, że to organizacje międzynarodowe, rządowe czy pozarządowe nadskakują państwom. Tymczasem w tym wypadku to państwa narodowe ubiegają się o względy globalnych organizacji sportowych, licząc na korzyści polityczne, gospodarcze, a niekiedy również społeczne. W tym rozdziale szukam odpowiedzi na pytanie, co motywuje państwa narodowe do angażowania się w grę, której reguły i warunki wytyczają nowi aktorzy globalizacji.

### Waluta prestiżu

Gdy w 1954 r. grupa europejskich działaczy piłkarskich zakładała UEFA, było dla nich zupełnie oczywiste, że nowo powstała federacja musi zorganizować własny turniej. Skądinąd, doprowadziło to do otwartego konfliktu z FIFA – niezadowolonej z powstania kolejnej po federacji latynoamerykańskiej federacji kontynentalnej – dotyczącego kolidujących terminów rund kwalifikacyjnych planowanego turnieju i Pucharu Świata. Ostatecznie pierwszy europejski turniej piłkarski odbył się w 1960 r. we Francji. Obejrzał go ponad milion widzów, co – jak podkreślono w oficjalnej historii UEFA – oznaczało, że „wprawdzie nowy turniej był niepopularny w kuluarach władzy, jednak przyciągał fanów i narodowe związki piłkarskie. Co ważne, przyniósł też dochód w wysokości 24 tys. FRF, „sumę skromną, acz znaczącą dla organizacji, która dysponowała bardzo ograniczonymi środkami” (Vieli 2014: 23).

Przypadek UEFA nie był odosobniony. Międzynarodowe organizacje sportowe powstawały przede wszystkim w celu zorganizowania międzynarodowych imprez sportowych. Jednak same organizacje sportowe, zwłaszcza w pierwszych dekadach swojego istnienia, gdy były zarządzane po amatorsku i nierzadko finansowane z kieszeni założycieli, nie były w stanie wziąć na siebie brzemienia całościowego przygotowania przedsięwzięć, zwłaszcza, że z założenia miały mieć rozmach dorównujący wielkim wystawom światowym. Organizacje sportowe potrzebowały zatem sojusznika dysponującego instytucjonalnym, infrastrukturalnym, logistycznym i finansowym zapleczem – i w tę rolę weszły państwa.

Co jednak motywowało i motywuje państwa do angażowania się w przygotowanie i organizację wielkich imprez sportowych? Niektórzy badacze podkreślają, że państwa widzą w tym szansę na konsolidację społeczeństwa. Zarówno sukcesy na arenie sportowej, jak i sukces organizacyjny mogą wzmacniać poczucie tożsamości i dumy narodowej czy też wzmacniać tzw. *feel good effect* (Maenning, Porsche 2008). Organizacja imprezy na szeroką skalę może być traktowana jak manifest narodowego potencjału i sprawności aparatu władzy (Carroll 2012). Stąd też chętnie je organizują państwa autorytarne – najczęściej analizowane są przykłady Igrzysk Olimpijskich w Berlinie w 1936 r. i Mundialu we Włoszech w 1934 r. a także bardziej aktualny przykład Rosji, gospodarza Zimowych Igrzysk w 2014 r. i Mundialu w 2018 r.

Znacznie ważniejszą rolę zdaje się jednak odgrywać chęć manifestacji statusu na forum międzynarodowym. Dobrze ilustruje to przykład Aten – pierwszego gospodarza nowożytnych Igrzysk. Grecki rząd uznał propozycję Coubertina za znakomitą okazję do zaprezentowania się na forum międzynarodowym, nawet za cenę aż nazbyt realnego bankructwa państwa. Urugwaj, gospodarz pierwszych Mistrzostw Świata w piłce nożnej, organizację turnieju wpisał w program obchodów stulecia istnienia państwa. Podobnymi motywami kierowały się też w międzywojniu hitlerowskie Niemcy (Igrzyska Olimpijskie w 1936) i faszystowskie Włochy (Mistrzostwa Świata w piłce nożnej w 1934 r.) (Tomlinson, Young 2006).

Organizowanie wielkich imprez sportowych wiązało się z podniesieniem prestiżu danego państwa, jednak nabrało szczególnego znaczenia wraz z pojawieniem się państw aspirujących do lepszej pozycji na arenie międzynarodowej. Geografia wielkich imprez sportowych tradycyjnie odzwierciedlała międzynarodowe relacje władzy – przez lata wśród krajów-organizatorów dominowały wysoko uprzemysłowane państwa Zachodu (Müller, Steyaert 2013). Wyraźnie to widać na przykładzie igrzysk olimpijskich. W latach 1896–2012 odbyło się 27 letnich olimpiad, z czego 16 w Europie Zachodniej, a 7 w Kanadzie, Stanach Zjednoczonych lub Australii; wyjątkiem były igrzyska w Tokio (1964), Meksyku (1968), w Moskwie (1980) i w Seulu (1988). Z olimpiad zimowych tylko ta w Sarajewie (1984) odbyła się w kraju niezachodnim. Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat sytuacja uległa jednak zmianie – państwa niezachodnie zaczęły stawać w szranki rywalizacji o prawo do goszczenia igrzysk. Wśród kandydatów do organizacji XXVI Letniej Olimpiady (1996) znalazły się Atlanta, Amsterdam, Belgrad, Birmingham, Brisbane i Paryż – za wyjątkiem Belgradu reprezentanci świata zachodniego; jednak lista kandydatów do organizacji XXVII Letniej Olimpiady (2000) obejmowała już: Sydney, Pekin, Berlin, Stambuł i Manchester, lista do XXVIII Letniej Olimpiady (2004): Ateny, Buenos Aires, Cape Town, Rzym i Sztokholm; zaś do XXIX Letniej Olimpiady (2008): Pekin, Stambuł, Osaka, Paryż i Toronto (na „długiej liście” znalazły się jeszcze Bangkok, Kair, Hawana, Kuala Lumpur i Sewilla). W przypadku Mundialu ów „zachodni” wzór zakłócają kraje latynoamerykańskie. Do 1994 r. – gdy turniej zorganizowano w USA, kraju o raczej skromnych tradycjach i dokonaniach piłkarskich – FIFA konsekwentnie trzymała się modelu naprzemiennego przyznawania prawa do organizacji turnieju krajom europejskim i latynoamerykańskim. Po 2002 r. Federacja zaczęła realizować strategię „otwierania nowych rynków” dla piłki nożnej – w kolejnych latach prawo organizacji turnieju przyznano Francji (1998), Japonii i Korei (2002), Niemcom (2006), RPA (2010), Brazylii (2014), Rosji (2018) i Katarowi (2022). Skądinąd wiązało się to również ze spadkiem zainteresowania kandydowaniem o prawo goszczenia mistrzostw, co bezpośrednio zagrażało interesom FIFA, która nie mogła podnosić temperatury rywalizacji między różnymi kandydaturami. Dopuszczenie do stawki krajów azjatyckich i afrykańskich pomogło osłabić europejsko-latynoamerykański duopol.

Organizacja wielkiej imprezy sportowej jest bardzo pożądana przez „aspirujące kraje rozwijające się”, czy też kraje, które – według określenia Janisa van der Westhuizen i Davida Blacka (2004) – cierpią na „półperyferyjną wrażliwość”, cechującą się poczuciem zagrożenia, dążeniem do poprawy statusu i jednocześnie obawą przed marginalizacją. Z ich perspektywy dominacja państw zachodnich wśród organizatorów wielkich imprez sportowych jest jednym z przejawów ich pozycji w międzynarodowej strukturze władzy. Dla państw doganiających peleton „wysoko rozwiniętych”, zwłaszcza dla tych, które aspirują do rangi mocarstwa regionalnego lub globalnego, organizacja wielkiej imprezy jest pewnym rytuałem inicjacyjnym przed wejściem do elitarnego klubu i szansą na legitymizację ambicji geopolitycznych. Ten trend jest szczególnie wyraźny w przypadku BRICS, czyli

Brazylia, Rosji, Indii i Chin, a od 2010 r. RPA - grupy państw „nowo uprzemysłowionych”, dysponujących dużymi i szybko rozwijającymi się gospodarkami oraz posiadającymi wpływ na politykę regionalną i globalną (Horne 2011). Począwszy od Olimpiady w 2008 r., zorganizowanej w Pekinie, każdy z jej członków gościł lub będzie gościł wielką imprezę sportową: RPA - Puchar Świata w 2010 r., Indie - Commonwealth Games, imprezę o nieco mniejszym prestiżu, lecz równie imponującym formacie, w 2014 r. Brazylia będzie gospodarzem Pucharu Świata, a w dwa lata później - Letniej Olimpiady, Rosja gościła Zimową Olimpiadę w 2014 r., a w 2018 r. zorganizuje Puchar Świata.

Innymi słowy, pojawienie się aspirujących państw rozwijających się wśród organizatorów wielkich imprez można uznać za przejaw pełzającej rekonstrukcji ładu światowego. Nieelastyczna struktura instytucjonalnego ładu politycznego - wystarczy wspomnieć o nieadekwatnej z perspektywy międzynarodowej dystrybucji potencjału politycznego i gospodarczego strukturze Rady Bezpieczeństwa ONZ - sprawia, że państwa aspirujące szukają alternatywnych sposobów manifestowania swojego nieperyferyjnego statusu, chociażby za pośrednictwem symbolicznego podważania preponderancji Zachodu w relatywnie mniej istotnym obszarze życia międzynarodowego. Jonathan Grix i Donna Lee, badający przekształcenia globalnego układu sił, zauważają, że „zdobycie prawa organizacji imprezy sygnalizuje i wzmacnia przejście od wyłaniającej się potęgi regionalnej do zakotwiczonej potęgi globalnej (*embedded global power*)”, „od statusu pariasa do statusu uczestnika”. Dalej piszą:

Fakt, że każdemu z tych państw (Chiny, RPA i Brazylia) udało się wygrać rywalizację o goszczenie olimpiady lub Pucharu Świata jest sam w sobie osiągnięciem, sygnalizującym ich indywidualne wyłonienie się jako wiarygodnych mocarstw, lecz również w wymiarze zbiorowym oznacza wyłonienie się nowego ładu nie tylko w sporcie międzynarodowym, ale w systemie międzynarodowym jako takim.

(Grix, Lee 2013: 522)

Również Scarlett Cornelissen, zajmująca się analizą skutków organizacji Pucharu Świata w RPA, zwraca uwagę na komunikacyjny wymiar zjawiska - według niej dla krajów aspirujących organizacja wielkiej imprezy sportowej to „sposób na zasygnalizowanie określonych wiadomości wspólnocie międzynarodowej, zaangażowanie się w działania międzynarodowe dalece wykraczające poza ich obiektywne zdolności ('boksowanie ponad poziom') oraz mechanizm kompensowania brakujących zasobów władzy i wpływów w sferze międzynarodowej” (Cornelissen, Swart 2006: 11).

Grix i Lee podkreślają, że dążenie do organizacji wielkiej imprezy jest przedsięwzięciem strategicznym, mającym na celu kształtowanie tzw. „miękkiej” - w przeciwstawieniu do „twardej” - potęgi politycznej, militarnej i gospodarczej, potęgi wpływu, atrakcyjności i skłaniania innych państw do dobrowolnego, a nawet chętnego podporządkowania się ich interesom i wizji urzędnika świata (Nauright 2013). W szerszym ujęciu w literaturze przedmiotu mówi się coraz częściej o tym, że w kontekście globalnej gospodarki kapitalistycznej państwo jest towarem jak wszystko inne, a zatem posiada swoją markę (*nation/country brand*). Jednocześnie mnożą się rankingi atrakcyjności owych marek państwowych, w których państwo ujmowane jest jako „produkt”, który powinien zyskać aprobatę międzynarodowych inwestorów, turystów i (pożądanych) migrantów. Najbardziej znany

ranking, opracowany w 2005 r. przez Simona Anholt, opiera się na założeniu, iż atrakcyjny wizerunek państwa, zdefiniowany jako „całość opisowych, zapośredniczonych i opartych na faktach opinii na temat danego kraju”, buduje jego pozycję negocjacyjną na zglobalizowanej arenie międzynarodowej, ponieważ przekłada się na zdolność zachęcania i przyciągania innych państw, skłaniania ich do podporządkowania, naśladownictwa lub pobłażliwości (Anholt 2007).

W 2013 r. w rankingu przewodziły Stany Zjednoczone, Kanada, Niemcy, Wielka Brytania i Szwajcaria; kraje BRICS znajdowały się odpowiednio na 21, 25, 42, 31 i 36 pozycji. W tym kontekście wielkie wydarzenia sportowe zapewniają, według określenia Harry'ego Hillera (1998), „efekt reflektora” (*showcase effect*) – za pośrednictwem globalnych mediów skupiają międzynarodową uwagę na danym państwie, co zwiększa prawdopodobieństwo, że „komunikat o zmianie pozycji” wysyłany przez państwa aspirujące zostanie odebrany przez właściwych adresatów. W dodatku marka państwa może zyskać na skojarzeniu z lepiej wyartykułowanymi i popularniejszymi markami imprezy oraz związanych z nią sponsorów. Niemalże znaczenie ma możliwość przedstawienia setkom milionów ludzi przed ekranami telewizorów i komputerów wystylizowanej i skomercjalizowanej wersji narracji narodowej i międzynarodowej danego państwa w trakcie ceremonii otwarcia i zamknięcia imprezy (Westhuizen, Black 2004). Mechanizm ten funkcjonuje również w przypadku państw niżej ułokowanych w międzynarodowej strukturze władzy, takich jak Katar (gospodarz Mundialu w 2022) czy Polska (współgospodarz Euro 2012), choć tu główna korzyść sprowadza się nie tyle do poprawy wizerunku, co jego wytworzenia i ułokowania danego państwa na mentalnej mapie świata. Stąd też w najbliższym czasie zainteresowania organizacją wielkiej imprezy sportowej można się spodziewać ze strony krajów MINT – Meksyk, Indonezja, Nigeria i Turcja (Grix 2014).

Kontynuując ten wątek, poprzez organizację wielkiej imprezy sportowej państwo demonstruje osiągnięcie określonego poziomu rozwoju gospodarczego. W dyskursie medialnym często pojawia się określenie *coming out party* – „bal debiutantów”, zwłaszcza w odniesieniu do Korei Południowej (Letnie Igrzyska w 1988 r.) i Chin (Letnie Igrzyska w 2008 r.) (Tomlinson, Bass 2013). W zgłoszeniu kandydackim państwo musi zadeklarować, że dysponuje – lub wkrótce będzie dysponować – odpowiedniej jakości infrastrukturą sportową, transportową i logistyczną oraz odpowiednimi umiejętnościami organizacyjnymi, dzięki czemu będzie w stanie przyjąć sportowców i setki tysięcy kibiców. Organizacja udanej imprezy jest traktowana jako swoisty test kompetencyjny lub egzamin dojrzałości rozwojowej mierzonej odgórnie wyznaczonymi kryteriami, takimi jak odpowiednie wyposażenie infrastrukturalne; elastyczność instytucjonalna i umiejętność „pracy projektowej”; dostosowanie systemu prawnego do wymogów międzynarodowego prawa własności intelektualnej; oraz dobra kondycja finansowa sygnalizowana ostentacyjnym przeznaczaniem bajońskich sum na realizację inwestycji, które nierzadko trudno uznać za uzasadnione z perspektywy rzeczywistych potrzeb gospodarczych i społecznych (Greene 2003). Poniekąd na arenie globalnej organizacja wielkiej imprezy sportowej odgrywa rolę zbliżoną do potlacza – rytualnego i demonstracyjnego niszczenia zasobów w celu udowodnienia swojego potencjału.

Opisane powyżej mechanizmy dobrze ilustrują przykłady wielkich imprez sportowych zorganizowanych po raz pierwszy w Azji (Letnia Olimpiada w Tokio w 1964 r.) i – dla porównania – Olimpiada w Pekinie w 2008 r. oraz w Afryce (Puchar Świata w 2010 r. w RPA). Letnie Igrzyska w Tokio były pierwszymi, które organizo-

wano w kraju niezachodnim, choć wyłom w polityce rozdzielania prawa do organizacji imprezy wyłącznie krajom z Północy Międzynarodowy Komitet Olimpijski uczynił w 1949 r., gdy przyznał je australijskiemu Melbourne. Japonia, zgłaszając swą kandydaturę, liczyła na możliwość zaprezentowania światu swojego radykalnie zmienionego wizerunku. Dzięki skojarzeniom z wartościami olimpijskimi mogła się przedstawić jako pełnoprawny i pokojowo nastawiony członek wspólnoty międzynarodowej (*peaceful internationalist*) i potwierdzić swój akces do „elitarnego klubu państw Pierwszego Świata”. Jak stwierdził Paul Droubie:

Letnia Olimpiada w Tokio w 1964 r. oznaczała ponowne przyjęcie do światowej wspólnoty i koniec długiego, ponurego okresu. Był to moment uznania i świętowania rozwoju oraz ponownego wyłonienia się Japonii. A ta Japonia była nowa i inna niż ta stara – nie była wrogiem wojennym, lecz pokojowym państwem, które nikomu nie zagrażało.

(Droubie 2011: 2311)

Dla Japonii organizacja igrzysk miała aspekt przede wszystkim legitymizacyjny – wprawdzie zdążyła przystąpić do liczących się organizacji międzynarodowych, jednak „nic nie mogło się równać widowiskowości i splendorowi olimpiady”. Dzięki igrzyskom Japonia mogła też zaimponować odbudowanym w nadzwyczajnym tempie potencjałem gospodarczym i technologiczną maestrią. Znicz olimpijski przewożono specjalnie skonstruowanym w tym celu odrzutowcem pasażerskim YS-11; do dyspozycji sportowców i turystów był najszybszy na świecie Tokaido Shinkansen łączący Tokio i Osakę; opracowano innowacyjną elektroniczną aparaturę startową, wykorzystywaną zresztą po modyfikacjach do dziś; oraz przeprowadzono pierwszą w historii transmisję zawodów na żywo i w kolorze za pośrednictwem łącz satelitarnych – efekt ścisłej współpracy amerykańsko-japońskiej. Ogólnie rzecz biorąc, dla Japonii organizacja olimpiady stała się rytuałem inicjacji do grona potęg gospodarczych (Manzenreiter 2008).

Podobne chęci – zaimponowania światu zaawansowanym rozwojem gospodarczym i technologicznym i podkreślenie roli „azjatyckiego tygrysa” – przyświecał Korei Południowej w 1988 r., a dwie dekady później – organizatorom Letniej Olimpiady w Pekinie w 2008 r. Warto przypomnieć, że przez lata ChRL zajmowała marginalną pozycję w strukturach międzynarodowych – dopiero w 1971 r. zastąpiła Tajwan w Radzie Bezpieczeństwa. Chińskie władze uznały igrzyska – a zwłaszcza ceremonię otwarcia – za okazję do przedstawienia międzynarodowej publiczności uporządkowanej narracji na temat chińskiej wizji świata. Pekinские Igrzyska były najdroższymi w historii (44 mld USD) – do czasu, gdy prześcignęły je Zimowe Igrzyska w Soczi (których koszt jest szacowany na 51 mld USD). Imponujący rozmach przedsięwzięć infrastrukturalnych miał potwierdzać status Chin jako czołowej, błyskawicznie rozwijającej się potęgi gospodarczej świata (czego symbolem miały być m.in. największy terminal na lotnisku w Pekinie i najszybszy pociąg na świecie łączący Pekin i Tanjin). Ogólnie rzecz biorąc, jak zauważa Cornelissen (2010), „Igrzyska miały być kulminacją szerokiego, lecz wymierzonego procesu integracji i komercjalizacji, który rozpoczął się pod koniec lat 70. XX w., i miały zapewnić scenę dla prezentacji chińskiego wariantu modernizacji, opartej na ideologicznie odmiennym doświadczeniu rozwojowym”.

W zbliżony sposób wielkie imprezy sportowe wykorzystano dla swoich celów zewnętrznych i wewnętrznych państwo o mniejszym potencjale – Republika Południowej Afryki. RPA długo odgrywała rolę pariasa ze względu na politykę apartheidu, stosowaną również w odniesieniu do reprezentacji sportowych na międzynarodowe zawody. W 1963 r. RPA została zawieszona w prawach członka przez FIFA, w kolejnym roku MKOl wycofał zaproszenie na olimpiadę w Tokio, a w 1970



r. na stałe usunął przedstawicieli tego państwa ze swego składu. Polityka sekowania RPA w sporcie zakończyła się dopiero na początku lat 90. XX w.; cezurą stało się przyznanie RPA praw do organizacji imprez sportowych mniejszego formatu – w 1995 r. RPA gościło Mistrzostwa Świata w Rugby, a rok później Afrykański Puchar Narodów. Już w 1992 r. RPA wstąpiło w szranki rywalizacji o organizację letniej olimpiady w 2004 r., a następnie Pucharu Świata w 2010 r. Tym, co cechowało południowoafrykańskie kandydatury, było bezpardonowe rozgrywanie peryferyjnego statusu całego kontynentu, zonglowanie narracjami postkolonialnymi i dopominanie się uznania historycznego prawa Afryki do organizacji wielkich imprez jako rodzaju rekompensaty za uznane krzywdy i lekceważenie (Cape Town kandydowało pod hasłem „Kolej na Afrykę”). RPA zręcznie posługiwała się również „dyskursem rozwojowym”, uwypuklając potencjalne korzyści gospodarcze i społeczne wynikające z organizacji wielkiej imprezy sportowej dla państwa będącego przedstawicielem „afrykańskiej rodziny narodów” (Swart, Bob 2004; Swinnen, Vandemoortele 2004; Amer 2010).

## Miraż dziedzictwa

Argumenty rozwojowe, które na poparcie swojej kandydatury wysunęła RPA, wpiły się w kreatywny dyskurs podtrzymywany przez globalne organizacje sportowe dotyczący rzekomo ogromnych korzyści politycznych, gospodarczych, kulturowych i społecznych, które wiążą się z organizacją wielkiej imprezy sportowej, a które z naddatkiem miałyby rekompensować ponoszone koszty. Innymi słowy, imprezy sportowe warto organizować ze względu na „dziedzictwo” (*legacy*), jakie po sobie zostawiają w kraju goszczącym.

Pojęciem tym po raz pierwszy posłużyły się władze Melbourne we wniosku zgłoszeniowym do organizacji Letnich Igrzysk w 1956 r., deklarując, że ich „dziedzictwem” będzie infrastruktura sportowa (Kaplanidou, Karadakis 2010: 110). Na ogół jednak potencjalni organizatorzy nie liczyli na bezpośrednie zyski z organizacji imprezy; za to pragmatycznie zdawali sobie sprawę z tego, że przeprowadzenie przedsięwzięcia wiąże się z niemałymi kosztami wynikającymi, między innymi, z konieczności budowy lub modernizacji infrastruktury sportowej, transportowej i hotelowej. Na przełomie lat 70. i 80. zainteresowanie organizacją wielkich imprez sportowych spadło do krytycznego poziomu – względy ekonomiczne przeważały nad potencjalnymi korzyściami politycznymi. Potencjalnych kandydatów skutecznie zniechęcił przykład Montrealu – miasta które organizację Igrzysk w 1976 r. niemal przyplaciło bankructwem, a długi związane z budową imponującej infrastruktury sportowej skończyło spłacać dopiero po trzech dekadach (w 2006 r.). W rezultacie jedynym kandydatem do organizacji Igrzysk w 1984 r. było Los Angeles, które zresztą narzuciło ostre warunki Komitetowi Olimpijskiemu. Miasto odmówiło m.in. finansowania wydatków z pieniędzy publicznych, oświadczyło, że na cele zawodów wykorzysta infrastrukturę sportową wybudowaną w latach 30. oraz zobowiązało Komitet do przejścia ryzyka strat.

Zmieniony układ sił był jednak bardzo nie na rękę organizacjom sportowym, w których interesie było podgrzewanie konkurencji między potencjalnymi organizatorami. Państwom należało pokazać korzyści płynące z organizacji wielkich imprez. Stąd też zarówno MKOl, jak i FIFA w ścisłej współpracy z kreatywnymi marketingowcami, takimi jak Horst Dassler, zabrały się za zmianę modelu sponsorowania imprez, czego rezultatem był program TOP i jemu podobne. Niemałe znaczenie marketingowe miał również przykład Igrzysk w Los Angeles, które dzie-

ki zastosowanej przez przewodniczącego Lokalnego Komitetu Organizacyjnego, Ueberrotha, kreatywnej strategii wciągania do współpracy lokalnego i globalnego biznesu, połączonej z okrojeniem liczby pakietów marketingowych, wygenerowały zysk w wysokości ponad 230 mln USD. Wreszcie, organizacjom sportowym w sukurs przyszedł casus Barcelony, organizatora Igrzysk z 1992 r. Barcelona wykorzystwała Igrzyska jako pretekst do rewitalizacji i dzisiaj odgrywa rolę dyżurnego przykładu wymiernych korzyści z organizacji wielkiej imprezy, na tyle wyraźnych, by do żargonu marketingowców i zwolenników tezy o prorozwojowym wymiarze organizacji wielkich imprez na stałe weszło pojęcie „efektu barcelońskiego” (Brunet 2002).

Jak podkreślił Maurice Roche (2002), nie bez znaczenia był fakt, że organizacje sportowe zaczęły akcentować znaczenie dziedzictwa wielkich imprez w czasie, gdy wybuchały kolejne skandale korupcyjne podkopujące wiarygodność ruchu olimpijskiego i piłkarskiego. Zabieg ten nie tylko poprawiał ich nadwyreżony wizerunek, ale też uwypuklał moralną legitymizację do organizacji intratnych imprez poprzez odwołanie nie tylko do uniwersalnych wartości olimpijskich/sportowych, lecz również do bardziej partykularnych wartości, takich jak zrównoważony rozwój lokalny, włączanie grup wykluczonych czy ochrona środowiska. Szermowanie pojęciem dziedzictwa legitymizowało aurę pozarządowego charakteru federacji. W dodatku, pojęcie dziedzictwa, znacznie bardziej rozmyte niż pojęcie „zysku” lub „korzyści”, umożliwiało dopasowanie komunikacji pod adresem potencjalnych organizatorów. Mówienie o dziedzictwie oznaczało konieczność uwzględniania „długiej perspektywy” i słabo mierzalnych skutków zamiast bardziej konkretnych efektów w niedalekiej przyszłości.

Państwa zadziwiająco szybko podchwyciły tę retorykę. Interesującą prawidłowość wykazały analizy przeprowadzone przez Johna Golda i Margaret Gold (2011a) dotyczące częstości występowania terminu „dziedzictwo” w oficjalnych raportach gospodarzy letnich igrzysk: 1960(0); 1964 (0); 1968 (1), 1972 (0), 1976 (4); 1980 (1); 1984 (11); 1988 (4), 1992 (3); 1996 (71); 2000 (43). W aplikacjach kandydackich coraz częściej zaczęły się pojawiać argumenty, że proces przygotowań przyczyni się, między innymi, do długoterminowego rozwoju gospodarczego, zrównoważonego rozwoju lokalnego, zmniejszenia bezrobocia, poprawy międzynarodowej reputacji kraju, poprawy losu wykluczonych grup społecznych oraz rewitalizacji zdegradowanych regionów lub dzielnic (MacAloon 2008). Od strony czysto gospodarczej głównym pozytywnym skutkiem rozwojowym organizacji wielkiej imprezy miało być przyciągnięcie turystów i inwestorów. Ta pierwsza grupa miała zapewnić bezpośredni dopływ kapitału poprzez wydatki w trakcie pobytu oraz zbudować famę o atrakcyjności turystycznej kraju goszczącego. Wzrost inwestycji po imprezie i napływ zewnętrznego kapitału miał natomiast być skutkiem zdanego testu umiejętności funkcjonowania w warunkach presji czasu, wywiązania się z realizacji zewnętrznie narzuconego formatu, dotrzymywania umów i poszanowania praw własności intelektualnej oraz poprawy infrastruktury transportowej i hotelowej. W przypadku państw rozwijających się dziedzictwem ma być przede wszystkim przyspieszenie rozwoju gospodarczego i społecznego. Świadomie argumentem tym szermowała zwłaszcza RPA w przypadku kandydatury Cape Town na miasto olimpijskie, a następnie w procesie kandydowania do organizacji pucharu świata. Również w dokumencie kandydackim Rio de Janeiro, zatytułowanym „Żyj z pasją”, można przeczytać, że „Wszystkie inwestycje przyniosą realne, namacalne i znaczące dziedzictwo dla mieszkańców Rio i Brazylii i są zgodne z długoterminowymi planami rozwojowymi”; MKOl podkreślił, że do zwycięstwa kandydatury Rio przyczynił się fakt, że plan przygotowań do imprezy koncentruje się na pozytywnej roli sportu w integracji społecznej (Darnell 2012; Pillay, Tomlinson, Bass

2009). Dyskursem dziedzictwa posługują się też kraje wysoko rozwinięte, np. rząd brytyjski we współpracy z władzami Londynu wprowadził w życie przemyślaną w najdrobniejszych szczegółach i rozpisaną na strategie szczegółowe „politykę dziedzictwa”, skoncentrowaną na rozwoju zaniedbanych dzielnic miasta.

Co ciekawe, pojęcie dziedzictwa przeniknęło również do dyskursu naukowego. Wśród badaczy wielkich imprez, socjologów, ekonomistów i politologów, rozgorzała dyskusja na temat definicji dziedzictwa, jego wymiarów, a zwłaszcza – sposobów jego pomiaru (Hiller 1998; Chappelet, Kübler-Mabbott 2008, 2012). Stosunkowo najpełniejszą propozycję kategoryzacji dziedzictwa przedstawił Holger Preuss (2007). Badacz ten, zajmujący się głównie turystycznym aspektem dziedzictwa, na podstawie przeglądu literatury stwierdził, że powszechnie – zarówno przez badaczy, jak i zainteresowanych aktorów społecznych – wykorzystywane są dwie metody oceny dziedzictwa – metoda oparta na porównaniach (*benchmarking*) dotychczasowych doświadczeń płynących z organizacji wielkich imprez sportowych, najczęściej stosowana w fazie planowania dziedzictwa; oraz metoda oceny wskaźników makroekonomicznych już po organizacji imprezy, polegająca na szukaniu „dowodów” jej sukcesu. Sam zaproponował analizowanie dziedzictwa wielkich imprez sportowych metodą oddolną (*bottom-up*), polegającą na empirycznej ocenie skutków w trzech wymiarach podstawowych – skutki pozytywne i negatywne wielkiej imprezy; skutki planowane i nieplanowane przez organizatorów; oraz skutki materialne i niematerialne, realizujące się w oparciu o „miękkie i twarde struktury imprezy”. Do tych pierwszych zaliczył – wiedzę (organizacyjną, dotyczącą bezpieczeństwa, technologiczną), sieci (polityczne, między federacjami sportowymi, bezpieczeństwa) oraz dobra kulturowe (tożsamość, idee, wspólna pamięć). Twarde aspekty podzielił na – pierwszego rzędu (infrastruktura sportowa, miejsca treningowe), drugiego (wioski/ obiekty dla sportowców, oficjeli i mediów) i trzeciego (bezpieczeństwo, elektrownie, sieci telekomunikacyjne, atrakcje kulturowe). Do tego dochodzą dwa wymiary uzupełniające – czas (dziedzictwo może być wytworzone przed imprezą, w jej trakcie i po jej zakończeniu; oraz przestrzeń (dziedzictwo może dotyczyć miasta, regionu, państwa, całego świata). Łącząc wymienione wymiary, Preuss (2007: 211) zaproponował definicję dziedzictwa jako istnienie „wszelkich struktur, zaplanowanych i niezaplanowanych, pozytywnych i negatywnych, materialnych i niematerialnych, utworzonych z powodu i przy okazji wydarzenia sportowego, niezależnie od czasu i miejsca ich powstania, trwających dłużej niż samo wydarzenie”.

Dyskusje pojęciowe szybko zostały jednak zdominowane przez dyskusje normatywne. Badacze, którym bliżej było do teorii krytycznej, zaczęli wskazywać, że „dziedzictwo” jest pojęciem obciążonym ideologicznie, trudnym do zmierzenia od strony czysto metodologicznej, podobnie jak inne wskaźniki zmiany społecznej, ponieważ obejmuje wiele obszarów i rozciąga się w czasie. Przełomem stała się książka Richarda Cashmana *The Bitter-Sweet Awakening* (2006), omawiająca wieloaspektowe skutki olimpiady w Sydney. Autor uczestniczył w procesie przygotowań do Igrzysk, był członkiem sztafety olimpijskiej i wolontariuszem, a następnie pracownikiem Centrum Olimpijskiego, którego powołanie miało stanowić jeden z elementów dziedzictwa. Cashman uznał jednak, iż mimo propagandy sukcesu było to dziedzictwo głównie negatywne, przejawiające się m.in. pod postacią recesji gospodarczej i słabego wykorzystania wybudowanej na Olimpiadę kosztownej infrastruktury sportowej. Cashmanowi w sukurs przyszedł John Horne, który w 2007 r. zaproponował, by rozpatrywać dziedzictwo imprez sportowych przez pryzmat „tego, co wiemy, że wiemy” na ich temat; „tego, o czym wiemy, że nie wiemy”; „tego, o czym nie wiemy, że wiemy”; i wreszcie, „tego, o czym nie wiemy, że nie wiemy”. Do tej pierwszej kategorii zaliczył przyczyny niesłychanego wzro-

stu popularności wielkich imprez sportowych, których upatrywał zwłaszcza w rozwoju nowych technologii komunikacji masowej; wzroście dochodów z promocji i sponsoringu dla aktorów korporacyjnych; oraz uznaniu owych imprez za szansę promocji przez miasta i państwa. Znane niewiadome dotyczą przede wszystkim kosztów – bezpośrednich i alternatywnych – organizacji imprezy, zestawionych z możliwymi korzyściami:

Wielorakie „dziedzictwo” – czy to społeczne, kulturowe, dotyczące środowiska naturalnego, ekonomiczne czy sportowe – to niewiadome wielkich wydarzeń sportowych. Składają się one na „powab globalnych igrzysk” – zwłaszcza dla rozwijających się gospodarek.

(Horne 2007: 86)

Horne stwierdził, że obowiązkiem badaczy jest eksplorowanie kategorii nieświadomianej, tłumionej lub nie do końca rozpoznanej niewygodnej wiedzy dotyczącej wielkich wydarzeń, zwłaszcza w odniesieniu do rosnących nierówności społecznych („nie wiemy, że wiemy”). Działalność badawcza powinna zmniejszać zbiór rzeczy, o których „nie wiemy, że nie wiemy”.

Dodatkowego oręża do analizy dyskursywnego wykorzystania pojęcia dziedzictwa na tle rzeczywistych skutków imprezy dostarczyły doświadczenia z organizacji Mistrzostw Świata w RPA (2010) i Brazylii (2014). Zwłaszcza badacze południowoafrykańscy podkreślali siłę „uwodzicielskiego dyskursu”, za mocą którego wielka impreza sportowa zyskuje wymiar głównie rozwojowy, nie sportowy (Bob, Swart 2004). Jak wskazują Victor Matheson i Robert Baade (2004), zajmujący się oceną ekonomicznych skutków wielkich imprez sportowych, szanse rozwoju gospodarczego w wyniku organizacji wielkiej imprezy sportowej są wątpliwe, zwłaszcza w przypadku krajów zajmujących peryferyjne miejsca w gospodarce światowej. Wynika to głównie z konieczności wniesienia przez nie większego wkładu własnego – najczęściej muszą np. zainwestować w budowę nowoczesnej infrastruktury sportowej, spełniającej wygórowane wymogi globalnych federacji sportowych; przy tym decyzje inwestycyjne są podejmowane w atmosferze kryzysowego pośpiechu, najczęściej bez zwracania uwagi na rzeczywiste potrzeby sportowe danego społeczeństwa czy rachunek ekonomiczny. Rezultatem są – i trudno o trafniejszą metaforę – stadiony „białe słonie”, które nie mają szans na efektywne wykorzystanie po zakończeniu imprezy (np. ze względu na słabą frekwencję na meczach, zbyt drogie bilety w stosunku do możliwości finansowych lokalnych mieszkańców), a są niezwykle drogie w utrzymaniu. W przypadku państw słabiej rozwiniętych wyższe mogą być też koszty alternatywne – budowa kolosalnych stadionów i nowoczesnych sieci komunikacyjnych prowadzących na lotnisko oznacza mniejszą pulę pieniędzy na rozwój oświaty czy służbę zdrowia; inwestuje się w globalne „nie-miejsca” – lotniska, hotele, stadiony, służące mobilnym i uprzywilejowanym – zamiast w przestrzeń publiczną służącą lokalnym wspólnotom.

Z ekonomicznego punktu widzenia kosztu wybudowania nowego stadionu nie odzwierciedla bynajmniej ilość pieniędzy potrzebnych do jego wybudowania, ale wartość dla społeczeństwa, jaką ma najlepszy projekt publiczny, który można by zrealizować za te pieniądze.

(Matheson, Baade 2004: 14)

Z perspektywy społeczeństw mniej zamożnych użyteczność wielkich obiektów sportowych jest niższa również w kontekście kosztownych biletów wstępu; „konsumpcja” sportu jest luksusem dostępnym dla niewielu. Co istotniejsze, obietnice bezpośrednich korzyści ekonomicznych związanych z przyjazdem kibiców na

imprezę nierzadko okazują się złudne; kibice z zamożnych krajów mniej chętnie odwiedzają kraje biedniejsze z obawy przed przestępczością i niskim komfortem wypoczynku. W dodatku w procesie przygotowań często łamane są prawa najbiedniejszych grup społecznych, np. w Rio „czyszczenie miasta” skutkowało likwidacją wielu faweli i wywłaszczeniem tysięcy ludzi, a gentryfikacja terenów wokół nowo wybudowanych obiektów sportowych i turystycznych podwyższyła koszty życia. Helen Lenskyj (2000: 3) podkreśliła też, że sam pomysł realizacji przedsięwzięć infrastrukturalnych „przy okazji” wielkiej imprezy sportowej można interpretować jako ukryty wyraz „pogardy na klas niższych”, „trzeba było poczekać na turystów przyjeżdżających na olimpiadę, żeby opłacało się coś zrobić dla was”. Jak zaobserwował Simon Darnell (2012), przy okazji organizowania wielkich imprez realizowany jest dość tradycyjny model rozwoju – linearny i neoliberalny, utożsamiany z upodabnianiem się pod względem wyposażenia infrastrukturalnego do krajów lepiej rozwiniętych, a lekceważący społeczny wymiar (np. *empowerment*, włączanie wykluczonych).

Kluczowe znaczenie ma również fakt, że elity polityczne i gospodarcze w krajach peryferyjnych, które wspierają lub wręcz kontrolują proces aplikacji, których członkowie nierzadko zostali wykształceni na Zachodzie, bez większych zastrzeżeń przyjmują neoliberalne credo wiążące rozwój gospodarczy z napływem zewnętrznego kapitału. Jak podkreśla Scarlett Cornelissen, nieodłącznym elementem tego credo jest założenie o radykalnym przekształceniu istoty procesów gospodarczych, wymagającej zupełnie innego rozłożenia akcentów przy podejmowaniu decyzji prorozwojowych:

U podłoża tej dynamiki leży silne przekonanie, że znacząca zmiana w geografii międzynarodowego kapitalizmu, jaka dokonała się w ostatnich trzech dekadach, przekłada się na mniejsze znaczenie przemysłu dla gospodarki narodowej, a to wymaga przestawienia się na „nowe” sektory wzrostu, takie jak turystyka, wielkie wydarzenia czy sport. Istotnym aspektem są tu promocja i tworzenie wizerunku miejsc, nastawione na przyciągnięcie turystów i inwestorów.

(Cornelissen 2004: 12)

Niektórzy badacze są też zdania, że poparcie elit politycznych dla organizacji wielkiej imprezy ma charakter znacznie bardziej oportunistyczny. Joseph McGuire (2011) bez ogródek argumentuje, że „elita potęgi globalnego sportu i logika sportowego kompleksu przemysłowego mami polityków fatamorganami sukcesu i popularności”. Jeszcze ostrzej rolę neoliberalnych elit władzy przedstawiają Jay Coakley i Doralice Souza (2013). W istocie zrównują oni motywacje polityków i przedstawicieli wielkich korporacji:

Wielkie imprezy sportowe stały się elementem strategii wykorzystywanych przez wpływowych przywódców politycznych i korporacyjnych. Dążą oni do stworzenia wielkich platform strukturalnych, służących przyciągnięciu i kontrolowaniu nowych przepływów kapitału, tudzież sponsorowaniu działań kulturalnych lokujących miasta, państwa i korporacje w globalnym obiegu informacji w ramach globalnej ekonomii.

(Coakley, Souza 2013: 5)

W tym ujęciu wielkie imprezy sportowe stają się „platformami strukturalnymi” dla realizacji neoliberalnego projektu polityczno-gospodarczego. Za publiczne

pieniądze tworzona jest scena dla trwającego co najwyżej parę tygodni przedstawienia adresowanego do globalnej publiki. Wielkie imprezy sportowe, konkluduje ekonomista Andrew Zimbalist w swojej niedawno wydanej książce *Circus Maximus: The Economic Gamble Behind Hosting the Olympics and the World Cup* (2015), to ekonomiczna szulerka, współczesny cyrk organizowany przez władze publiczne, tyle że nawet nie dla własnej publiki.

Równocześnie dyskurs prorozwojowy – głoszony w języku prawdy objawionej (Maguire 2011: 682) – jest wykorzystywany również po to, by wytrącić oręż z ręki tym, którzy domagają się transparentności procesu decyzyjnego dotyczącego korzyści i strat wiążących się z procesem kandydowania, oraz – bardziej konkretnie – opłacalności i społecznych inwestycji podejmowanych w ramach przygotowań. Jak stwierdził Michael Hall:

Głosy krytyczne wobec pomysłu goszczenia wielkiej imprezy, traktowanej jako mechanizm rozwoju ekonomicznego i społecznego, są z góry skazane na odrzucenie, i to z dwóch powodów. Trzeba bowiem podważyć nie tylko neoliberalny dyskurs konkurencyjności i nieustającą pogoń za regeneracją, ale również mitologie dotyczące społecznych korzyści sportu. Ze sportem trudno się spierać.

(Hall 2006: 67 za Coakley, Souza 2013)

## **Ułuda kontroli**

Pod koniec lat 80. wielkie imprezy sportowe zaczęły przypominać produkty marketingowe pożądane przez sponsorów i media. Globalizujące się organizacje sportowe szybko doszły do wniosku, że muszą zachować nad nimi ścisłą kontrolę, jeśli mają przynieść maksymalne zyski. Zaczęły w coraz większym stopniu jednostronnie decydować o szczegółach realizacji programu imprezy, o relacjach z mediami i wielkimi korporacjami, o większości kwestii wizerunkowych, w tym nawet o kwestii tak istotnej emocjonalnie dla społeczeństw-gospodarzy jak wygląd maskotek promujących imprezę. Stoczyły też udany bój o język – we wszystkich oficjalnych dokumentach i komunikacji marketingowej zaczęły podkreślać, że to one są „organizatorem” wielkich imprez, a państwa są tylko „gospodarzami”, mimo że to po stronie tych ostatnich leży największy wysiłek organizacyjny. Jak chętnie podkreśla UEFA, „państwa przygotowują scenę, a UEFA przywozi przedstawienie”. Właścicielski status wielkich federacji jest podkreślony w samej nazwie imprezy: FIFA World Cup, UEFA EURO, przekształconej w zastrzeżony znak handlowy poprzez dodanie <sup>TM</sup>. Jednocześnie kontrolowany przez wielkie federacje, ujednolicony i ujednolicający format przekazu satelitarnego przekształca wielkie imprezy sportowe w symulakra, w istocie nadając miastom i państwom-organizatorom wyprany ze specyfiki charakter „nie-miejsc” (Baudrillard 2014; Augé 2012). W zasadzie jedyną tubą marketingową (czy wręcz propagandową) dla państw jest oglądana przez setki milionów ludzi na całym świecie ceremonia otwarcia (w mniejszym stopniu zamknięcia), która umożliwia zaprezentowanie narysowanej grubymi kreskami narracji politycznej i kulturowej zamkniętej w formacie efektownego spektaklu.

Lista wymagań globalnych organizacji sportowych wobec rządów państw wydłuża się z imprezy na imprezę. Obecnie obejmuje konieczność dostarczenia przez aplikanta gwarancji rządowych w odniesieniu do przywilejów podatkowych dla

Federacji i jej oficjeli, quasi-dyplomatycznych ułatwień wjazdu i wyjazdu na teren państwa i nietykalności dla przedstawicieli organizacji, spełnienia wyśrubowanych kryteriów infrastrukturalnych i logistycznych (liczba i wielkość obiektów sportowych, ośrodków treningowych, zaplecza turystycznego) oraz zapewnienia ochrony w odniesieniu do praw własności intelektualnej. Nierzadko wymaga to zmiany prawa wewnętrznego potencjalnego państwa-gospodarza, co jest o tyle paradoksalne, że formalnie państwo nie jest nawet stroną relacji z globalnymi federacjami – jest nią narodowy związek sportowy, który zgłasza kandydaturę, prowadzi negocjacje i nadzoruje przygotowania. Skądinąd fakt, że o prawo do organizacji imprezy często rywalizują kraje o słabo rozwiniętej lub zdeformowanej kulturze instytucjonalnej, sprawia, że w procesie negocjowania warunków wielkie federacje stoją na z góry wygranych pozycjach. Gdy państwo odmawia zastosowania się do wyznaczonych przez nie standardów lub narusza wrażliwe interesy powiązanych z nimi sponsorów, federacje uciekają się do niewybrednego szantażu, grożąc „wycofaniem prawa do goszczenia”. Argumentem tym wielokrotnie szermowała UEFA pod adresem Polski i Ukrainy oraz FIFA względem Brazylii. W tym drugim przypadku konflikt rozgorzał, gdy prezydent Dilma Rouseff zawetowała niektóre zapisy specjalnej ustawy przegłosowanej w 2012 r. przez Kongres (*Lei Geral da Copa*) naruszające brazylijskie prawo pracy (ograniczanie praw wolontariuszy), uregulowania socjalne (prawo do zniżek na bilety dla dzieci i osób starszych) oraz zakaz sprzedawania alkoholu na stadionach. Szczególne boje dotyczyły zwłaszcza tej ostatniej kwestii, zagrażającej interesom tradycyjnych sponsorów imprezy – korporacji piwowskich. Przy tej okazji wiceprzewodniczący FIFA, Jerome Valcke, oświadczył, że polityczne i prawne władze kraju-gospodarza muszą uznać, że Puchar Świata to wyjątkowe wydarzenie, którego sukces wymaga dostosowania lokalnego prawa. Ostatecznie brazylijskie władze wycofały zakaz (BBC 2012). W podobnej sytuacji znalazły się władze Kuwejtu, gospodarza Mistrzostw Świata w piłce nożnej w 2022 r., które również zgodziły się na sprzedawanie alkoholu na stadionach, mimo iż stoi to w sprzeczności z szariatem. Jak stwierdził wspomniany Valcke, „Napoje alkoholowe stanowią element FIFA World Cup, koniec i kropka. Może zabrzmieć arogancko, ale to coś, czego nie będziemy negocjować. Fakt, że mamy prawo sprzedawać piwo musi zostać prawnie usankcjonowany”.

W zasadzie rola państw zdaje się sprowadzać do roli franczyzobiorcy formatu wielkiego widowiska. Państwa biorą na siebie wszelkie ryzyko i pokrywają niemal wszystkie koszty imprezy; nawet jeśli w zgłoszeniu kandydackim deklarowany jest udział kapitału prywatnego i tak gros wydatków idzie z budżetu publicznego. Trzeba dodać, że ostateczne koszty imprezy niemal zawsze wielokrotnie przewyższają szacowane. Organizacja imprezy sportowej drenuje budżety nawet zamożnych państw, niejednokrotnie wpędzając miasta i państwa-gospodarzy w wieloletnie zadłużenie (przykładem Montrealu, gospodarza Igrzysk z 1976 r., czy Aten, gospodarza Igrzysk z 2004 r.). Wszelkie wymierne zyski ze sprzedaży biletów i licencji zgarniają natomiast federacje sportowe, ogromne pośrednie zyski ze sprzedaży przypadają oficjalnym sponsorom (którzy zazdrośnie strzegą swojego monopolu konotacji z wielką imprezą przed podstępnyymi marketingowcami z innych korporacji, oraz media. Tymczasem, jak zauważa Müller (2015: 633), koszty organizacji wielkich imprez stale rosną – średni koszt wynosi 18 mld USD, co sprawia, że można je uznać za typowe, jeśli nie największe mega projekty (Flyvbjerg, Bruzelius, Rothengatter 2003). Igrzyska w Soczi (2014) kosztowały siedmiokrotnie więcej niż Igrzyska w Vancouver (2010), Mundial w Brazylii (2014) – niemal dwukrotnie więcej niż Mundial w RPA w 2010 r. (14 do 7,5 mld USD). Wielkie imprezy sportowe bywają pretekstem do realizacji wielkich projektów infrastrukturalnych na koszt podatników, bez zbadania ich rzeczywistej przydatności. W podobnym tonie Graeme Hayes i John Horne (2011) piszą, że proces przygotowań do wielkiej imprezy często opiera się na zarządzaniu poprzez kryzys w interesie wielkich graczy,

do których należą również globalne organizacje sportowe, w „szoku i zachwycie” w służbie „świętującego kapitalizmu”.



# **CZĘŚĆ II DRUGA DYNAMIKA GLOBALIZACJI**

## Rozdział III: Kandydatura

### Oligarcha w poszukiwaniu imprezy

Zorganizowaniem wielkiej imprezy sportowej w Europie Środkowo-Wschodniej od pewnego już czasu były zainteresowane tamtejsze związki piłkarskie. Wiadomo skądinąd, że Polski Związek Piłki Nożnej sondował chęć wystąpienia w ramach wspólnej kandydatury po stronie czeskiego związku, który jednak nie przystał na wstępne propozycje. Wkrótce jednak nieoczekiwana propozycja wyszła od Federacji Futbolu Ukrainy (FFU). Jak wspomina Adam Olkowicz, ówczesny wiceprezes PZPN:

Tak się złożyło, że ówczesny prezes Futbolu Ukrainy zwrócił się do mnie podczas pobytu w Kijowie [po uroczystościach pogrzebowych słynnego kijowskiego trenera piłkarskiego Walerego Łobanowskiego w maju 2003 r. – przyp. aut.]: „Adam, a co byś powiedział, jakbyśmy wystartowali o organizację mistrzostw Europy?”. Wysłuchałem tego i jak przyjechałem do Warszawy, powiedziałem do prezesa [PZPN – przyp. aut.] Michała Listkiewicza: „Michał, Grisza proponuje, żebyśmy walczyli o prawo zorganizowania mistrzostw Europy”. „Dobrze, nic nie możemy stracić. Najwyżej nam nie przyznają”. Tak powstała idea.

(Adam Olkowicz, PZPN/Euro 2012 Polska)

Wspomnianym prezesem FFU był wówczas Hryhorij Surkis, jedna z czołowych postaci w procesie oligarchizacji ukraińskiej gospodarki i polityki. Na początku lat 90. Hryhorij Surkis i jego brat Ihor nawiązali współpracę z Wiktorem Medwedczukiem. Pod egidą tego ostatniego funkcjonowało kilku rzutkich biznesmenów, sprawnie korzystających z potencjału „dzikiej” prywatyzacji. Grupę tę z czasem zaczęto określać mianem kijowskiej „cudnej siódemki”. Kapitał początkowy „siódemka” zbiła na przedsięwzięciach kapitałowo-inwestycyjnych działających na zasadzie piramidy finansowej, by następnie zaangażować się w prywatyzację państwowych przedsiębiorstw i nieruchomości. W latach 1993–1998 główne źródła ich dochodu generował koncern przemysłowo-finansowy „Sławutycz” (Matuszak 2012: 16). Na tle pozostałych ukraińskich układów oligarchicznych „siódemkę” wyróżniało silne zaplecze polityczne. W 1998 r. Medwedczuk przejął kierowanie utworzoną dwa lata wcześniej Zjednoczoną Socjaldemokratyczną Partią Ukrainy. W latach 1998–2006 Surkis z ramienia tej partii był członkiem Rady Najwyższej Ukrainy. Ukoronowaniem wpływów politycznych „siódemki” stał się awans Medwedczuka na szefa administracji Leonida Kuczmy w czasie jego drugiej kadencji (2002–2004).

Ambicje Surkisa nie ograniczały się jednak tylko do polityki. W młodości był bramkarzem SKA Odessa i rezerwowym Dynamo Kijów. W 1993 r. przejął na własność Dynamo i zaczął w niego inwestować. Dzięki napływowi utalentowanych zawodników z zagranicy Dynamo wkrótce zaczęło dominować w ukraińskich rozgrywkach klubowych, a nawet dwukrotnie zakwalifikowało się do rozgrywek Ligi Mistrzów (do ¼ finału w sezonie 1997/98 i do półfinału w kolejnym sezonie). W 1996 r. Surkis został prezesem Zawodowej Ligi Piłkarskiej Ukrainy – rzekł się wówczas prezesury ukochanego klubu na rzecz brata – a cztery lata później został

wybrany na prezesa Federacji Piłki Nożnej Ukrainy. Na tym stanowisku pozostał przez trzy kolejne kadencje (na drugą wybrano go w 2004 r., na trzecią - w 2007 r.). Z niemniejszymi sukcesami Surkis rozwijał swoją karierę na poziomie międzynarodowym - w 2004 r. został wybrany na członka Komitetu Wykonawczego UEFA. Ta kadencja również została przedłużona trzykrotnie (ostatni raz w marcu 2015 r.). Od 2013 r. Surkis pełni też funkcję wiceprezydenta UEFA (oraz przewodniczącego Komitetu Doradczego ds. marketingu i zastępcy przewodniczącego Komitetu Amatorskiej i Młodzieżowej Piłki Nożnej).

Surkis był przekonany, że zorganizowanie wielkiej imprezy sportowej, takiej jak mistrzostwa Europy w piłce nożnej, podbuduje jego pozycję zarówno w świecie sportowym, jak i politycznym - na Ukrainie oraz w ramach UEFA. Doświadczenie podpowiadało mu jednak, że samodzielna kandydatura ukraińska ma niewielkie szanse w głosowaniu w ramach Komitetu Wykonawczego UEFA. W grudniu 2002 r. Komitet wybrał na gospodarzy Mistrzostw w 2008 r. dwa państwa - Austrię i Szwajcarię. Przypuszczalnie był to dla Surkisa impuls, by szukać sojuszników. Jak wspomina Jacek Kluczkowski (doradca premiera Marka Belki, wcześniej ambasador Polski na Ukrainie):

Hryhorij Surkis, który był i jest człowiekiem zamożnym, chciał osiągnąć jakiś spektakularny sukces. Zdawał sobie sprawę, że Ukraina samodzielnie nie będzie mogła osiągnąć powodzenia w tej aplikacji, z wielu względów, i szukał partnera, żeby zagrać razem. Już był taki przypadek, przy poprzednich ME, kiedy dwa kraje wspólnie wystąpiły - to były Austria i Szwajcaria. Zostało to ocenione jako udany eksperyment, w każdym razie dla mniejszych federacji, czy też krajów słabszych finansowo, gdzie trudno byłoby znaleźć osiem stadionów i zapłacić je publicznością.

(Jacek Kluczkowski)

Okazja do omówienia propozycji złożonej w kulisach działaczowi PZPN pojawiła się przy okazji obchodów stulecia powstania dwóch lwowskich klubów piłkarskich - ukraińskiego Sokoła i polskiej Pogoni. 27 września 2003 r. na wspólnym posiedzeniu Federacji Futbolu Ukrainy i PZPN - *nota bene* połączonym z uhonorowaniem pochodzącego ze Lwowa Kazimierza Górskiego - w kordialnej atmosferze powzięto uchwałę o podjęciu działań na rzecz uzyskania prawa goszczenia mistrzostw. Obydwa związki podpisały też pięcioletnią umowę o współpracy. Ponieważ zgodnie ze statutem PZPN zarząd ma obowiązek podejmować wszystkie decyzje na terytorium Polski, głosowanie nad treścią dokumentów wypracowanych z Ukraińcami odbyło się w autokarze wracającym ze Lwowa. Równocześnie Surkis i Listkiewicz wystosowali pisma z prośbą o poparcie do - odpowiednio - prezydenta Leonida Kuczmy i Aleksandra Kwaśniewskiego. Ten ostatni był wprawdzie zwolennikiem organizacji zimowych igrzysk olimpijskich w Zakopanem, a do idei zorganizowania mistrzostw Europy w piłce nożnej odnosił się z większym dystansem. Ostatecznie jednak zgodził się poprzeć inicjatywę PZPN.

Spotkanie we Lwowie zaowocowało powstaniem komisji roboczych po stronie PZPN i FFU; na czele tej pierwszej stanął Adam Olkowicz, na czele drugiej - Iwan Fiedorenko, były generał KGB. Jednak początkowo entuzjastyczne nastawienie działaczy PZPN do planowanego przedsięwzięcia z biegiem czasu nieco ostygło i przez dłuższy czas w Związku nie podejmowano żadnych działań. Jak wspomina jeden z pracowników PZPN, „projekt żył od pewnego czasu, ale nie był rozpropa-

gowany i nic się z nim nie działo”. Ówczesny prezes PZPN, Michał Listkiewicz, stwierdził, że:

Wprawdzie zarząd poparł jednogłośnie pomysł, ale potem wielu działaczy wyrażało obawy, co się stanie, kiedy Polska nie przejdzie pierwszej weryfikacji. Trzeba się będzie z tego wszystkiego rozliczyć, świecić oczami.

(Michał Listkiewicz za Szczepłek 2012)

Niemałe znaczenie miał fakt, że pomysł organizacji wielkiej imprezy spotkał się z szyderczym przyjęciem ze strony mediów, które uznały go za co najmniej megalomański. Zabrakło też jednoznacznego wsparcia ze strony instytucji politycznych.

W mojej ocenie ten pomysł, że Polska z Ukrainą chce robić mistrzostwa Europy był z początku bardzo słabo przyjęty, tak w Polsce jak i na Ukrainie. Media wręcz obśmiewały ten pomysł. Wtedy na agendzie były Mistrzostwa Europy w koszykówce – wszyscy mówili, że trzeba się na tym właśnie skoncentrować. W tym czasie nie mieliśmy oddzielnego Ministerstwa Sportu, a Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu sportem nie było zainteresowane. Był tam co prawda wiceminister do spraw sportu, Adam Giersz, który od początku był zwolennikiem przeprowadzenia tego projektu. Sam odczuwał, że w tym ministerstwie nie może tego przewalczyć. Jeszcze po takiej krytycznej ocenie w mediach, w prasie... wydaje mi się, że sprawa ucichła. A koledzy z Ukrainy dopytywali się w naszym PZPN, jednak zobaczyli, że nawet tu pomysł nie został dobrze przyjęty i nadzieje trochę wygasły. Przez kilka miesięcy o tym projekcie prawie zapomniano. **Zwolennicy tej imprezy nie mieli żadnego politycznego wsparcia, a ono było potrzebne.**

(Jacek Kluczkowski)

W rezultacie również po stronie ukraińskiej pojawiły się wątpliwości co do wyboru współorganizatora, zwłaszcza że część działaczy FFU optowała za wyborem Rosji. Późną wiosną 2004. r. Surkis – zirytowany niezorganizowaniem polskiej strony – postanowił rozstać się z PZPN, wykorzystując w tym celu nieporozumienie, które wkradło się do korespondencji między obydwoma związkami. W dokumencie nawiązującym do spotkania we Lwowie PZPN napisał, że potwierdza swoją gotowość współorganizacji mistrzostw Europy w piłce nożnej seniorów, co na Ukrainie zinterpretowano jako mistrzostwa oldboyów.

Surkis w gruncie rzeczy zrozumiał, że zaszło jakieś nieporozumienie, ale w którymś momencie zaczął kręcić swoją grę. Uznał, że Polska zbyt długo podejmuje decyzję. Zaczął publicznie pytać, czy Rosjanie by się do tego nie dołączyli zamiast Polski.

(Jacek Kluczkowski)

Surkis posunął się nawet do złożenia bezpośredniej propozycji rosyjskiemu premierowi, Władimirowi Putinowi, w trakcie spotkania na szczycie Kuczma-Putin w Jałcie w lipcu 2004 r. Podobno jednak „Putin zgasił Surkisa wyznaniem, że ‘lubi Polskę i Aleksandra Kwaśniewskiego’ oraz dumnym zapewnieniem, że Rosja ‘nie będzie zbierać tego’, co komuś upadło” (Radziwinowicz 2004). W tej sytuacji Surkis wrócił do pierwotnego planu i zaczął wywierać większy nacisk na PZPN, zwłaszcza, że w grudniu 2004 r. UEFA przysłała do obydwu związków, polskiego i ukraińskiego, pierwsze formularze aplikacyjne do uzupełnienia. Dołączono

do nich listę gwarancji politycznych i gospodarczych (w tym podatkowych), które musiały podpisać rząd, wybrane instytucje publiczne oraz samorządy.

## Zbieranie gwarancji

Na czele polskiego rządu stał wówczas Marek Belka. Belka sam pomysł zorganizowania Euro przyjął z niedowierzaniem („Nie dlatego, że bym był przeciwny tego rodzaju przedsięwzięciom, ale przecież w 2004 r. w Polsce nie było ani jednego stadionu, który kwalifikowałby się do przeprowadzenia rozgrywek międzynarodowych”). W jego otoczeniu było jednak dwóch ludzi, którzy podchwycili ten pomysł i postanowili go zrealizować – Jacek Kluczkowski, kierownik zespołu doradców, oraz Jerzy Ciszewski, doradca polityczny. Kluczkowski w latach 1996–2004 był członkiem komitetu konsultacyjnego prezydentów Polski i Ukrainy, a od 2004 r. – jak sam stwierdził – wyrobił sobie „silną pozycję osoby, która różne pomysły i inicjatywy związane z Polską i Ukrainą – niekoniecznie polityczne – popycha i promuje”. Bez większego trudu przekonał premiera do pomysłu zorganizowania Euro.

Mariaż polsko-ukraiński to może nie jest taki głupi pomysł. Wprowadził mnie w szczegóły tego przedsięwzięcia oraz rolę, jaką wtedy mieli odegrać Ukraińcy (...). **Nie musiał mnie przekonywać, jakie to jest ważne dla nas, tylko raczej przekonywał, że mamy szansę.** Powiedział również, że Michał Listkiewicz to poważny człowiek, że jak mówi, to trzeba mu wierzyć.

(Marek Belka)

Kluczkowski i Ciszewski zgadzali się co do tego, że organizacja wielkiej imprezy sportowej może być szansą na nowe otwarcie w relacjach sąsiedzkich, zwłaszcza że przygotowywanie wniosku aplikacyjnego zbiegło się w czasie z przemianami politycznymi na Ukrainie. W listopadzie 2004 r. wybory prezydenckie wygrał prorosyjski polityk Wiktor Janukowycz, z zapleczem politycznym w Donbasie. Opozycja z Julią Tymoszenko i Wiktorem Juszczenko na czele uznała wybory za sfałszowane i wezwała do ich bojkotu. W rezultacie w Kijowie, Doniecku i Lwowie doszło do wielotysięcznych manifestacji. Ostatecznie Sąd Najwyższy zarządził powtórzenie głosowania, co doprowadziło do przejścia rządów przez „pomarańczową koalicję”. Doradcy Belki mieli nadzieję, że zaangażowanie Ukrainy w realizację dużego wspólnego przedsięwzięcia przełoży się na większą integrację tego państwa z europejskimi strukturami politycznymi i gospodarczymi.

Czuliśmy, że po Pomarańczowej Rewolucji są potrzebne jakieś nowe działania dotyczące naszej polityki wschodniej i polityki wobec Ukrainy. I trochę przez przypadek trafił się Michał Listkiewicz, który był prezesem PZPN i powiedział, że jest taka idea, aby zorganizować mistrzostwa Europy wraz z Ukrainą. Powiedział, że już oni takie rozmowy odbyli [z FFU – przyp. aut.]. Wcześniej PZPN chciał zorganizować to z Czechami, ale z jakiegoś powodu te dwa związki sportowe się nie ułożyły. Listkiewicz zaprezentował jakąś ideę, która nam w dużym skrócie pasowała. **Od samego początku był to projekt polityczny, a nie sportowy.**

(Jerzy Ciszewski)

Dodatkowo Jerzy Ciszewski, niegdyś sportowiec i dziennikarz sportowy, od połowy lat 90. zajmujący się również działalnością biznesową w obszarze marketin-

gu i konsultingu, był przekonany, że organizacja wielkiej imprezy sportowej może zadziałać jako impuls do „modernizacji kraju”.

Po pierwsze, był to projekt polityczny, a po drugie – gospodarczy, ponieważ my doskonale wiedzieliśmy, że nie ma innej możliwości, żeby zmodernizować kraj jak zmuszenie kraju i całej administracji, żeby wzięła się za robotę – każdego urzędnika, każdego ministra. Zrobienie czegoś nowego oznacza nowe i dodatkowe obowiązki. My wiedzieliśmy, że stawiamy **pułapkę na całą Polskę, żeby Polska się wzięła za robotę.**

(Jerzy Ciszewski)

Decyzja polityczna w otoczeniu premiera została podjęta stosunkowo szybko, być może dlatego – jak zasugerował Ciszewski – że rząd Belki był rządem „technicznym”, stosunkowo słabo uwikłany w wewnętrzne rozgrywki polityczne.

Były spotkania i dyskusje, w których uczestniczyłem ja, Jacek Kluczkowski, paru innych kolegów i premier Belka. Uważam, że to było możliwe tylko dlatego, że u władzy był Marek Belka. Byliśmy rządem technicznym, nie byliśmy uzależnieni od jakiegokolwiek decyzji. Premier Belka był bardzo samodzielny i dlatego to udało się zrobić. Gdyby to był jakikolwiek rząd polityczny, to ilość dyskusji, które miałyby przy tym miejsce, sprawiłyby, że to by się nie odbyło. **Prawda jest taka, że nikt nam nie wierzył, że to się uda.** Mało tego – ja do końca nie wierzyłem. Nie wiedzieliśmy, na co się rzucamy. Nie zdawaliśmy sobie sprawy, jak ogromna praca jest do wykonania.

(Jerzy Ciszewski)

W rezultacie decyzja o dostarczeniu gwarancji potrzebnych do zgłoszenia polskiej kandydatury do organizacji Euro została podjęta w niewielkim kręgu najbliższych współpracowników premiera. Nie poprzedziły jej żadne pogłębione analizy gospodarcze dotyczące przewidywanych kosztów i potencjalnych korzyści. Sam premier Belka nie deliberował nad podpisaniem gwarancji – przyjmował, że jest to niepodlegający dyskusji warunek narzucany przez UEFA, która jest dysponentem praw do organizacji imprezy.

**Wszyscy tak muszą. Jak wszyscy, to wszyscy. Wtedy nie ma co dyskutować. Albo się chce mieć taką imprezę, albo się jej nie chce** (...). Ja nie mam jakiejś zawiści, jak ktoś dobre interesy robi i dopuszcza do tego stołu, co tu mówić, takie kraje jak Polska. Polska parę lat temu była absolutnym „hołyszem”, mówiąc po ukraińsku, jeśli chodzi o imprezy. Nie przypominam sobie, żeby jakaś większa impreza sportowa odbyła się w ciągu tych 25 lat.

(Marek Belka)

Zgodnie z wymogami UEFA poparcie udzielonemu przez szefa rządu musiały towarzyszyć szczegółowe gwarancje polityczne ze strony wszystkich klubów parlamentarnych i poszczególnych ministerstw. Żmudnym zbieraniem podpisów zajął się Ciszewski, który – jak ujął to jeden z pracowników PZPN – „zaangażował się w to osobiście; faktycznie brał te gwarancje w rękę, jeździł po pozostałych ministrach i zbierał od nich podpisy”. Zadanie nie należało do najłatwiejszych, bo

urzednicy podchodzili do podpisywania gwarancji z ogromnym dystansem, uważając, że wykracza to poza sferę ich kompetencji. Jak wspomina Bartłomiej Marks, uczestniczący w procesie przygotowania dokumentacji z ramienia PZPN, rozmowy z Ministerstwem Edukacji i Sportu były wyjątkowo trudne:

Dobre kilka razy spotykaliśmy się z Ministerstwem Sportu [respondent miał na myśli Ministerstwo Edukacji i Sportu, Ministerstwo Sportu oficjalnie powstało we wrześniu 2005 r. – przyp. aut.]. Przedstawialiśmy ten temat i generalnie widać było, że wszyscy się tego boją. **Najlepiej by było, żeby to jakoś się rozmyło, bo jak ktoś to podpisze, a będzie kompromitacja, to odpowie ten, kto się podpisał(...).** Ostatecznie to jakoś przeszło.

(Bartłomiej Marks, PZPN / Euro 2012 Polska)

Rozmowy z Ministerstwem Sprawiedliwości również były długie i utrudnione, a urzednicy dodatkowo je opóźniali:

Był szereg pytań, które wymagały ewidentnie odpowiedzi, dotyczących np. imprez masowych i ich bezpieczeństwa, czy innych kwestii, które powinny być wyjaśnione przez Ministerstwo Sprawiedliwości. Niestety, mimo że to było przekazane do tych instytucji, to często nie dostawaliśmy żadnych odpowiedzi. Kończyło się tak, że pisałem je za Ministerstwo. Także to była trochę taka wolna amerykanka. Najważniejsze jednak, że udało się to jakoś przepchnąć.

(Bartłomiej Marks, PZPN / Euro 2012 Polska)

Jednak najtrudniej było przekonać do podpisania gwarancji Ministerstwo Finansów, które stało na stanowisku, że UEFA, nie będąca organizacją międzynarodową, domagała się zbyt daleko idących przywilejów, a w dodatku niezgodnych z polskim i unijnym prawem.

W gwarancjach były takie zapisy, że spółki UEFA są zwolnione z podatku. Nie wnikając w to, czy to dużo, czy mało, to każdy urzednik w ministerstwie mówił: „Nie, ja się nie podpiszę”. (...) Minister Finansów także robił wszystko, żeby tego nie podpisać. A byliśmy mocno naciskani przez Ukrainę. (...) Chodziło o to, że UEFA nie chciała płacić żadnych podatków. To, czy to jest VAT, to nie miało żadnego znaczenia – tu chodziło o błąd w myśleniu. Urzednik musi się zgodzić na coś, co jest wbrew jego umowie o pracę. Zakładam, że Minister Finansów ma zapisane, że musi dbać o podatek dochodowy i VAT. A tu szliśmy w drugą stronę, zmuszeni przez organizację międzynarodową, która mówiła: „Damy wam to przedsięwzięcie, ale musicie nas zwolnić z podatku i dać ulgi na inne rzeczy”. To był **potężny wyłom dokonywany w świadomości**.

(osoba zaangażowana w proces przygotowania dokumentacji aplikacyjnej)

Ostatecznie Ministra Finansów, którym w rządzie Belki był Mirosław Gronicki, przekonał argument, „że premier sobie tego życzy” oraz zapewnienie, że szanse polsko-ukraińskiej aplikacji są raczej mizerne. Nie ustąpił jednak pola całkowicie – w gwarancji obwarowano, że minister „postara się” („will try” w miejsce „will”) uczynić wszystko, co w jego mocy, by zaspokoić wymogi UEFA w zakresie zwolnień podatkowych, ale w zgodzie z polskim i unijnym porządkiem prawnym.

Warto dodać, że również podpisująca kolejne wersje gwarancji (już w 2006 r., w drugiej turze aplikacji) Minister Finansów w rządach PiS, Zyta Gilowska, podobnie jak swój poprzednik, ujęła kwestię ustępstw podatkowych oraz celnych na rzecz UEFA w sposób pozostawiający rządowi polskiemu pole do manewru. Tekst każdej z gwarancji, którą musiało podpisać Ministerstwo Finansów, został – ku niezadowoleniu UEFA – opatrzony poniższą formułą:

Niniejszym potwierdzam i deklaruję, że zgodnie z ustanowionym porządkiem prawnym, prawo podatkowe jest tworzone przez Sejm. Uwzględniając ekonomiczne, społeczne i sportowe znaczenie UEFA EURO 2012 oraz poparcie wyrażone przez partie polityczne w listach dołączonych do oferty, rząd RP podejmie wszelkie kroki zgodne z porządkiem prawnym oraz legislacją wiążącą członków Wspólnoty Europejskiej, które doprowadzą do przyjęcia poniższych regulacji.

(Gwarancja 3, 5, 11, 21)

Dodatkowo Ministerstwo podkreśliło, że UEFA nie jest organizacją międzynarodową w rozumieniu prawa międzynarodowego, w związku z czym nie może domagać się przywilejów przynależnym tym podmiotom.

Podobnie zróżnicowany entuzjazm wykazywały partie polityczne. Jeden z rozmówców zasugerował, że Ciszewski stosował rozmaite wybiegi i musiał bardzo długo namawiać przedstawicieli klubów parlamentarnych do podpisania gwarancji. Jako pierwszy i bez większych dyskusji zobowiązania podpisał klub PiS, natomiast największe zastrzeżenia wysuwał klub PO, a zwłaszcza jego przewodniczący, Donald Tusk. Ostatecznie gwarancje w imieniu Platformy podpisał Mirosław Drzewiecki. Część polityków „nawet nie wiedziała, co podpisuje. Musieliśmy się uciekać do takich sytuacji, żeby złożyć dokumentację”. Ostatecznie jednak minister Ciszewski zebrał wszystkie potrzebne dokumenty. 25 stycznia 2005 r. rząd przyjął uchwałę popierającą zorganizowanie Mistrzostw Europy w piłce nożnej w Polsce i zadeklarował współpracę z PZPN w zakresie organizacji turnieju.

## **Przygotowanie wniosku**

Tymczasem w PZPN trwały prace nad przygotowaniem wniosku zgłoszeniowego. Sprawą wspólnej organizacji mistrzostw zajmował się wspomniany już Adam Olkowicz, członek lubelskiego zarządu PZPN, który miał dobre kontakty na Ukrainie. Pod koniec grudnia 2004 r. Olkowicz wezwał do swojego gabinetu jednego z najmłodszych (i wiekiem, i stażem) pracowników PZPN, Bartłomieja Marksa.

Trafiło to do mnie na zasadzie gorącego kartofla. Zostałem zaproszony do pokoju prezesa, który powiedział „Musisz coś z tym zrobić. Przeanalizuj to i będziemy się zgłaszać”.

(Bartłomiej Marks, PZPN / Euro 2012 Polska)

PZPN powołał też kilkuosobowy specjalny Zespół ds. Euro, ale według Marksa „*de facto* było to ciało dość martwe”. Do zadań PZPN należało przygotowanie – w ciągu sześciu miesięcy – dokumentacji zgłoszeniowej wraz ze wskazaniem kandydatur miast-gospodarzy turnieju. Po zatwierdzeniu wstępnego zgłoszenia przedstawiciele PZPN oraz ośmiu pozostałych kandydujących federacji zostali wezwani



na spotkanie do UEFA, gdzie wręczono im wykaz szczegółowych wymagań, zawierający kilkadziesiąt pytań oraz listę gwarancji, które musiały podpisać instytucje centralne i samorządowe.

Zaczęło to wyglądać dość poważnie, zatem to musiało być na szczeblu PZPN i ministerialnym też zorganizowane poważniej. W związku z tym pojawiła się wtedy firma doradcza KPMG, która zaoferowała się, że oni od strony organizacyjnej spróbują pozyskać te wszystkie informacje, które potrzebne są od miast.

(Bartłomiej Marks, PZPN / Euro 2012 Polska)

KPMG zaoferowało swoją pomoc za darmo, dzięki – jak zasugerował jeden z rozmówców – „sympatycznościom i relacjom osobistym”. Przygotowanie obszernego wniosku po angielsku, w kilkudziesięciu egzemplarzach, wiązało się jednak ze sporymi kosztami. Tymczasem PZPN poza oddelegowaniem paru pracowników do przygotowania zgłoszenia nie przewidział na ten cel żadnego budżetu. Ostatecznie konieczne środki – około 200 tys. PLN – zdobył Ciszewski, sięgając do rezerwy budżetowej premiera. W ostatecznym rozrachunku nad pierwszą wersją aplikacji pracowało wąskie grono osób – Bartłomiej Marks przy wsparciu Adama Olkowicza po stronie PZPN, Mirosław Proppé reprezentujący KGMP oraz Jerzy Ciszewski jako przedstawiciel rządu. Po stronie rządowej w pierwszym etapie przygotowywania zgłoszenia nie powstało żadne oficjalne ciało – za wszelkie działania odpowiadał Ciszewski, któremu premier Belka zasadniczo dał wolną rękę w tym obszarze. Wyrazem wzrostu znaczenia całego przedsięwzięcia było wydzielenie Ministerstwa Sportu (na podstawie ustawy o sporcie z sierpnia 2005 r.) i mianowanie Ciszewskiego na stanowisko sekretarza stanu we wrześniu 2005 r.

Do końca stycznia 2005 r. kandydaci byli zobowiązani do złożenia pierwszej wersji dokumentów aplikacyjnych. Ostatecznie zgłoszono osiem kandydatur: Włoch, Rosji, Turcji, Rumunii, Azerbejdżanu, Grecji, łączoną kandydaturę Węgier (startujących po raz trzeci) i Chorwacji oraz Polski i Ukrainy. 8 listopada 2005 r. Komitet Wykonawczy UEFA zdecydował o zakwalifikowaniu do kolejnego etapu trzech kandydatur: włoskiej (która otrzymała 11 głosów), chorwacko-węgierskiej (9 głosów) i polsko-ukraińskiej (7 głosów); z konkursu odpadły Turcja (6) oraz Czechy i Grecja (po 1 głosie). Rosja, Rumunia i Azerbejdżan nie spełniły warunków formalnych; Rosja nie zdążyła złożyć kompletu dokumentów.

UEFA skrupulatnie oceniła poszczególne kandydatury. W wewnętrznym dokumencie ewaluacyjnym (UEFA Evaluation Bid 2005) podkreślono niewielkie doświadczenie Polski i Ukrainy w organizacji imprez sportowych. Dla UEFA znaczenie miał również fakt, że polskie i ukraińskie regulacje dotyczące własności intelektualnej, marketingu podstępnego oraz sprzedaży biletów były dalece niezgodne z wymogami UEFA. Niepokój federacji wzbudził także umiarkowany poziom uczestnictwa w meczach; brak funkcjonalnych (z perspektywy potrzeb meczowych i transmisyjnych) stadionów; oraz niewystarczający poziom uszczegółowienia zawartych we wniosku danych dotyczących planowanych stadionów. Zwrócono też uwagę na ograniczoną dostępność hoteli, które „nie zaspokoją potrzeb UEFA, nawet biorąc pod uwagę liczbę hoteli, które zostaną wybudowane do 2012 r.”, a zwłaszcza niewystarczającą liczbę hoteli o wysokim standardzie; nienajlepsze połączenia lotnicze (konieczność przesiadki w przypadku 20 z 28 potencjalnych tras podróży między miastami-gospodarzami) oraz znacznie bardziej czasochłonne niż w przypadku innych kandydatur połączenia kolejowe. UEFA podkreśliła też,

że obydwa państwa musiałyby wdrożyć liczne nowe regulacje prawne w celu dostosowania reżimu prawnego do wymogów Federacji. Ogólnie rzecz biorąc, z perspektywy interesów UEFA polsko-ukraińska kandydatura znacznie odstawała od dwóch pozostałych, zwłaszcza od kandydatury włoskiej. Nic dziwnego, że decyzję Komitetu kwalifikującą ją do ścisłej trójki przyjęto z niedowierzaniem zarówno w świecie sportowym, jak i przez samych zakwalifikowanych.

## **Rząd przejmuje pałeczkę**

Zakwalifikowanie się polsko-ukraińskiej kandydatury do ścisłej trójki zbiegło się w czasie ze zmianą rządu – Marka Belkę na stanowisku premiera zastąpił Kazimierz Marcinkiewicz, który „postanowił zbić na tym sukcesie kapitał polityczny” (Marks). 25 listopada Marcinkiewicz powołał Radę – Komitet Wykonawczy. Komitet pełnił rolę opiniodawczo-doradczą, a do jego zadań należało m.in. opracowanie polsko-ukraińskiej dokumentacji ofertowej odpowiadającej wymaganiom Komitetu Wykonawczego UEFA; przygotowanie planu prezentacji wspólnej polsko-ukraińskiej oferty na Kongres UEFA w marcu 2006 r.; oraz przygotowanie planu prezentacji finałowej polsko-ukraińskiej oferty w siedzibie UEFA w Szwajcarii (która miała się pierwotnie odbyć 7 grudnia 2006 r., jednak termin ten został przesunięty przez UEFA na kwiecień 2007 r.). W jego skład weszli przedstawiciele ośmiu ministerstw, PZPN, Polskiego Komitetu Olimpijskiego oraz prezydentów sześciu miast ubiegających się o prawo goszczenia mistrzostw (Chorzowa, Gdańsk, Kraków, Poznań, Warszawy i Wrocławia). Premier przeznaczył też 10 mln PLN na funkcjonowanie Rady (głównie z rezerw celowych). 6 stycznia 2006 r. zarządzeniem Ministra Sportu powołano Sztab Projektu, którego dyrektorem generalnym został Paweł Szostek. Oprócz niego w Sztabie pracowali: zastępca dyrektora generalnego ds. marketingu i promocji, zastępca dyrektora generalnego ds. zgłoszenia dokumentacji ofertowej, sekretarz, koordynator ds. mediów, koordynator ds. zgłoszenia, koordynator ds. współpracy międzynarodowej oraz koordynator ds. bazy hotelowej. Tymczasem po stronie PZPN nie doszło do żadnych strukturalnych przetasowań. Co więcej, w drugiej turze przygotowań „PZPN postanowił się usadowić z boku całej tej struktury”. Marks z Olkowiczem weszli w skład Sztabu Projektu – pracowali tam na pół etatu, a jednocześnie nadal reprezentowali PZPN.

Powołanie Rady nie zmieniło jednak ogólnie zdystansowanego nastawienia administracji rządowej do przedsięwzięcia, które uwidoczniło się zwłaszcza po dymisji premiera Marcinkiewicza w lipcu 2006 r. Dochodziło do częstych zmian na stanowisku dyrektora generalnego Sztabu, a pracownicy byli słabo wynagradzani i w większości pracowali na umowy-zlecenia, w nienajlepszych warunkach, co odbierali jako przejaw „lekceważenia ze strony rządu” i niezbyt wysokiego priorytetu ich działań.

Sztab projektu miał siedzibę na Torwarze, w niezbyt reprezentacyjnych biurach. Tam raczej nie dawało się przywitać jakiegokolwiek delegacji. Zdarzyło się jeszcze tak, że kiedy przygotowywaliśmy ostatnią dokumentację, na Torwarze odbywały się MŚ w podnoszeniu ciężarów czy łyżwiarstwie figurowym. Ponieważ potrzebne były pomieszczenia dla tych mistrzostw, to cały ten nasz sztab został wykwaterowany na miesiąc. Przez miesiąc ludzie nie mieli gdzie pracować.

(Bartłomiej Marks, PZPN / Euro 2012 Polska)

Pracy nad przygotowaniem wniosku nie sprzyjała również kulminacja konfliktu między Ministerstwem Sportu a PZPN (opisana w I rozdziale) na przełomie lat 2006 i 2007. Ówczesny Minister Sportu, Tomasz Lipiec, zawiesił zarząd PZPN i ustanowił zewnętrznego kuratora, co spotkało się z natychmiastową reakcją UEFA i FIFA i groźbą odrzucenia polsko-ukraińskiej kandydatury.

Okres zawieszenia władz PZPN to był taki moment, że mogliśmy się sami wykluczyć. To też wynikało z tego, że w  **pewnym momencie w Polsce i wśród władz zaczęła dominować opinia, że nie ma co się tak przykładać. Najlepiej powoli się z tego wycofać i postawić na inne konie.** Wtedy właśnie postawiono na to, żeby rozprawić się z PZPN i zmienić jego władze. Jeszcze kolejne rządy próbowały. Nie brali pod uwagę, że PZPN zostanie ewidentnie wykluczony ze struktur [UEFA – przyp. aut.] i projekt upadnie. Uznano, że więcej możliwości można uzyskać pod publiczną działalnością niby robienia porządku w PZPN, a nie na ewentualnym zwycięstwie tej kandydatury.

(Bartłomiej Marks, PZPN / Euro 2012 Polska)

Ówczesny prezes PZPN, Michał Listkiewicz, był zresztą przekonany, że „ataki na PZPN były elementem gry politycznej” mającej na celu zdyskredytowanie polskiej kandydatury. Ostatecznie, w rozwiązanie konfliktu między polskim rządem a federacjami piłkarskimi – ku zdziwieniu postronnych – zaangażował się Michał Kleiber, przewodniczący Polskiej Akademii Nauk oraz osobisty doradca prezydenta Lecha Kaczyńskiego.

Podobno podczas jednego ze spotkań w Zurychu, kiedy Blatter, ziewając, słuchał ministra Tomasza Lipca, wziął pod rękę Kleibera, zwracając się do niego: „A teraz porozmawiajmy jak profesor z profesorem”. Po tej rozmowie Blatter został zaproszony do Warszawy, przyjął go prezydent Lech Kaczyński, a po spotkaniu minister Lipiec wycofał z PZPN kuratora.

(Szczepłek 2008)

Nazwisko prof. Kleibera pojawiło się ponownie rok później, przy okazji kolejnej odsłony konfliktu między PZPN a rządem. Jego mediacje doprowadziły do powstania Niezależnej Komisji Wyborczej, w składzie której znaleźli się Adam Giersz (dyrektor gabinetu politycznego Mirosława Drzewieckiego), Jérôme Champagne (przedstawiciel Blattera) i David Taylor (sekretarz generalny UEFA), a która miała nadzorować związkowe wybory jesienią 2008 r. Wkrótce potem minister Drzewiecki odwołał kuratora.

Tymczasem praca nad wnioskiem zgłoszeniowym wkroczyła w fazę krytyczną. UEFA rozesłała do wszystkich aplikantów szczegółowe projekty, które w ramach poprzedniego konkursu zostały przygotowane przez gospodarza Euro 2004 – Portugalie – i zażądała przygotowania aplikacji na ich wzór, łącznie z dokładnymi planami lub projektami graficznymi stadionów, przebiegiem dróg i rozmieszczeniem hoteli.

Tu [w kwestii wniosku zgłoszeniowego – przyp. aut.] wszystko wróciło do punktu wyjścia. Trzeba było przedstawić ileś tam informacji organizacyjnych o każdym mieście, bardziej szczegółowych z bardzo szczegółowymi planami stadionów, zarządzania ruchem miejskim itp.

Moim zdaniem to był trochę ze strony UEFA przerost formy nad treścią. Nie wiem, jak to wyglądało w przypadku Włochów czy Węgrów, ale nie sądzę, żeby wówczas w 2006 r. byli w stanie zaplanować, jak będą się poruszały samochody VIP i gdzie będą parkingi. Dla mnie to było spod dużego palca, bajkopisarstwo. (...) Dokumentacja była stopniowo zbierana i były jakieś konferencje, na które też przyjechali przedstawiciele UEFA. Objechali całą Polskę i wszystkie miasta kandydujące. Była też nasza prezentacja na Kongresie UEFA w Budapeszcie, która wypadła bardzo dobrze. Włosi zdecydowanie ją przegrali. Węgrzy byli na swoim podwórku, więc oni i Chorwaci mieli nad nami przewagę. Ale my potraktowaliśmy prezentację bardzo prestiżowo. Zaangażowaliśmy sportowców znanych na całym świecie - Irenę Szewińską, Siergieja Bubkę, przedstawiliśmy atrakcyjny pokaz możliwości Polski. Cały czas byłem przekonany, że za którymś razem się wywrócimy, **a nam jakoś tak po polsku ułańską szarżą udało się to dopiąć i jednak zdążyliśmy.**

(Bartłomiej Marks, PZPN / Euro 2012 Polska)

Od strony prawnej i technicznej przygotowanie wniosku wspierała kancelaria prawnicza Wierzbowski Eversheds przy pomocy PricewaterhouseCoopers oraz brytyjskich przedstawicieli Eversheds, mających doświadczenie w pracy nad olimpijskim wnioskiem aplikacyjnym Londynu. 31 maja 2006 r. polsko-ukraiński wniosek zgłoszeniowy znalazł się w siedzibie UEFA w Nyon.

## Wybór miast-gospodarzy

Jedną z kluczowych decyzji, jakie musiał podjąć zespół przygotowujący wniosek aplikacyjny, był wybór miast, które mogłyby być gospodarzami turnieju. Po otrzymaniu formularzy aplikacyjnych zespół pracujący w PZPN wysłał zapytanie do wszystkich miast wojewódzkich wraz z wymogami nakreślonymi przez UEFA, „żeby każde się przyjrzało, czy widzi w tym coś dla siebie” (Marks). Wstępne zainteresowanie, ku zaskoczeniu zespołu, spodziewającego się najwyżej sześciu zgłoszeń, zadeklarowało jedenaście miast: Poznań, Wrocław, Gdańsk, Warszawa, Łódź, Opole, Rzeszów, Sosnowiec, Bydgoszcz, Szczecin i Białystok (który ostatecznie wycofał się, uznawszy, że nie jest w stanie sprostać wymogom UEFA). Przeprowadzono więc wstępną selekcję kandydatur, opartą na metodologii przygotowanej przez KPMG. Poszczególne miasta zostały zobowiązane do dostarczenia szczegółowej dokumentacji zawierającej m.in. opis istniejącej i planowanej infrastruktury publicznej, transportowej, sportowej i hotelowej, co jednak nie spotkało się z zadowoleniem z ich strony.

Musieliśmy dostarczyć całą dokumentację dotyczącą opisu poszczególnych miast i całej infrastruktury państwowej, do czego ani administracja lokalna, ani państwowa nie była przyzwyczajona. Uznaliśmy, że te miasta, które mają być w tym procesie, muszą mieć zadania do wykonania. Te zadania przerastały ich mentalność, przerastały też ich możliwości finansowe. Inaczej - oni mieli pieniądze, tylko nie chcieli za to płacić. **Uznali, że jak Polska chce organizować mistrzostwa Europy, to niech za to płaci.** My uznaliśmy, że wszyscy muszą za to płacić. Jeżeli Kraków czy Wrocław chce mieć u siebie rozgrywki, to musi zapłacić za dokumentację, którą my wysyłamy do UEFA. Pamiętam sytuację z Krakowem - który uznał, że nie musi za nic płacić - my

na początku zapłaciliśmy za nich ileś tam rachunków, a potem się z nimi boksowaliśmy, żeby nam oddali pieniądze za zrobienie tych map. Nam te dokumenty do niczego nie były potrzebne. Mieliśmy szereg takich problemów technicznych, które wynikały jeden po drugim.

(osoba uczestnicząca w procesie przygotowywania dokumentacji aplikacyjnej)

Same miasta - nawet te, które entuzjastycznie podeszły do pomysłu, np. Gdańsk - czuły się „przytłoczone listą życzeń, które UEFA przedstawiła każdemu potencjalnemu miastu-gospodarzowi” (Andrzej Trojanowski, dyrektor Biura ds. sportu i Euro 2012, za Guzowski 2012). Ostatecznego wyboru PZPN dokonał w maju 2005 r. - zdecydowano, że w przypadku sukcesu polsko-ukraińskiej kandydatury mecze odbędą się w Chorzowie, Gdańsku, Krakowie, Poznaniu, Warszawie i Wrocławiu. Okazało się jednak, że UEFA potrzebuje jedynie czterech kandydatur; ze stawki wypadły wówczas Poznań i Kraków, co - jak stwierdził jeden z członków zespołu aplikacyjnego - „doprowadziło do potężnej awantury. Łatwo sobie wyobrazić, że te wszystkie miasta sądziły, że państwo da im pieniądze na stadion, że nie będą musieli wydawać, tylko konsumować”.

Natężenie konfliktu wokół wyboru kandydatur było jednak na tyle duże, że PZPN ponownie otworzył procedurę wyboru miast-gospodarzy, gdy okazało się, że polska kandydatura przeszła do drugiego etapu.

Różnie to było w różnych miastach, ponieważ np. Poznań bardzo profesjonalnie do tego podszedł. Stworzyli świetny zespół ludzi, który przygotował bardzo dobrą dokumentację. A właśnie Kraków nie bardzo... To może nie chodzi o samych ludzi, bo z osobą, która odpowiadała za sztab krakowski bardzo dobrze mi się współpracowało. Mam wrażenie, że w Krakowie ten projekt nie odgrywał takiej roli, podobnie jak w Warszawie. Tylko że Warszawa musiała być tym miastem-gospodarzem, i tam miał być ten stadion pięćdziesięciotysięczny, to siłą rzeczy nie mogli odpaść.

Oni po prostu uważali, że im się należy - Warszawa to stolica. W jakimś sensie słusznie, że bez nich to się nie może odbyć. Dawali dokumentację, ale po wielokrotnych monitach. Urzędniczka, która wówczas za to odpowiadała, była bardzo nisko umocowana w strukturze Departamentu Sportu. Ona sama miała trudności, żeby coś wydobyć. Podobnie wyglądało to w Krakowie, np. informacje o stadionie z trudem do nas się przebijały. W ogóle ta dokumentacja, którą dostaliśmy od Krakowa, była dość niepełna. W ostatecznym rozrachunku, gdy UEFA oceniała same stadiony, tak jak one powstały, to stadion krakowski był najslabszy ze wszystkich. W momencie, kiedy zaczęto przebudowę tego stadionu jeszcze przed przystąpieniem do Euro, to nikt nie przewidział, że będzie potrzebny taki stadion. Potem okazało się, żeby mieć jakiegokolwiek szanse, to z tego czegoś rozpoczętego trzeba zrobić fajny stadion. To nie do końca wyszło. Potem, gdy UEFA sama podejmowała decyzję już po przyznaniu nam organizacji, to był jeden z powodów, dla których Kraków nie miał większych szans kogokolwiek wyprzedzić. Był też trzeci etap niekończącej się historii, który nastąpił już po decyzji przyznania nam organizacji. **Przy wyborze miast-gospodarzy na szczęście ani PZPN, ani de facto żadna osoba z Polski nie miała nic do gadania.**

(Bartłomiej Marks, PZPN / Euro 2012 Polska)

UEFA wyraziła zgodę na włączenie do dokumentacji ofert czterech miast jako kandydatów głównych i dwóch dodatkowych. Ostatecznie wyboru miast dokonano 24 kwietnia 2006 r. Specjalnie powołany przez Ministerstwo Sportu Zespół ds. wyboru miast-gospodarzy ustalił kolejność prezentacji kandydatur we wniosku zgłoszeniowym. Warszawa uzyskała 49 pkt, Poznań – 48, Gdańsk – 32, Wrocław – 30, Kraków – 24, a Chorzów – 15. Stosunkowo niska punktacja Krakowa wynikała z niedostatecznej dokumentacji własności stadionu, niedopracowanej koncepcji rozwiązań w zakresie infrastruktury transportowej oraz słabej oferty rekreacyjnej. W zgłoszeniu Chorzowa zabrakło szczegółowych planów modernizacji stadionu; braki dotyczyły też szczegółowego budżetu i map stadionów. Zespół podkreślił jednak, że ostateczną decyzję w sprawie wyboru miast-gospodarzy podejmie UEFA. Cały czas liczone było na to, że UEFA zgodzi się na rozszerzenie liczby polskich miast goszczących do sześciu; strona polska konsekwentnie powracała do tej kwestii w trakcie „oficjalnych i roboczych spotkań z przedstawicielami UEFA”, jednak przy założeniu, że to „Unia Europejskich Związków Piłkarskich jako organizator turnieju podejmuje decyzje w sprawie ewentualnego rozszerzenia listy miast-gospodarzy mistrzostw” (Drzewiecki 2008). We wrześniu 2006 r., przed podjęciem oficjalnej decyzji, wszystkie miasta odwiedziła delegacja UEFA. Przy tej okazji Gdańsk wyciągnął asa z rękawa:

Kiedy ważna delegacja UEFA jechała na jedną z pierwszych wizytacji do Gdańska, chciała się spotkać z Lechem Wałęsą. Minister Lipiec nie wyraził na to zgody. Prezydent Gdańska, Paweł Adamowicz, tak to załatwił, że kiedy delegacja jadła nad Motławą oficjalną kolację, niby przypadkiem wszedł do restauracji Lech Wałęsa z żoną. Adamowicz zaprosił ich do stolika i w tym momencie przedstawiciele UEFA, z ważną osobą – Davidem Taylorem – na czele, stracili zainteresowanie ministrem Lipcem. Wałęsa powiedział wtedy ważne zdanie – „Ja coś dla Europy zrobiłem, niech teraz Europa zrobi coś dla mnie. Dajcie nam to Euro”.

(Listkiewicz za Szczepłek 2012; por. Guzowski 2012)

Temat wyboru gospodarzy powrócił w 2009 r., gdy UEFA zaczęła monitorować Ukrainę w związku z opóźnieniami w budowie stadionów; strona polska próbowała sondować, czy „rezerwowi” Chorzów lub Kraków nie mogłyby zastąpić któregoś z ukraińskich miast. Ostatecznie w grudniu 2009 r. UEFA podjęła decyzję o przyznaniu prawa goszczenia Mistrzostw czterem miastom w Polsce i czterem na Ukrainie. Po stronie polskiej były to: Gdańsk, Poznań, Warszawa i Wrocław. Oburzenie Krakowa było olbrzymie – kwestię tę parlamentarzyści powiązani z miastem jeszcze długo podnosili na forum sejmowej Komisji Sportu i w interpelacjach, domagając się od rządu interwencji u UEFA. Później zresztą starano się spacyfikować gniew krakowian – w grudniu 2011 r. PL.2012 ogłosiła, że Kraków będzie promowany jako „piąte miasto-gospodarz”. Do Krakowa przyjechał także Puchar UEFA w ramach *Trophy Tour*, w trakcie turnieju utworzono tam także Strefę Kibica opatrzoną logo turnieju, bezpłatnie użyczonym przez UEFA.

## **Obietnice i zobowiązania**

Wszystkie kraje kandydujące otrzymały od UEFA dokument zatytułowany *Bid Requirements*, w którym organizacja zebrała wymogi formalnie pod adresem związku narodowego, a faktycznie – władz kraju przyjmującego. Podkreślono w nim, że organizacja UEFA EURO 2012, a także wszelkie role i obowiązki UEFA oraz związ-

ku goszczącego, będą opierały się na zasadzie „kraj goszczący zapewnia scenę, a UEFA przynosi przedstawienie”.

Do głównych obowiązków narodowych związków piłkarskich miało należeć: zapewnienie stadionów spełniających standardy i gotowych do wykorzystania; stworzenie i wdrożenie koncepcji bezpieczeństwa dla kraju goszczącego, stadionów i wszystkich miejsc oficjalnych i pokrycie związanych z tym kosztów; pośredniczenie w relacjach z władzami, departamentami i agencjami; zapewnienie pełnego wsparcia i współpracy wszystkich władz, departamentów i agencji oraz pośredniczenie w relacjach z nimi w procesie organizacji i przeprowadzenia imprezy; wsparcia UEFA w opracowaniu koncepcji i przeprowadzeniu Euro 2012, w tym kwestii biletów, akredytacji, promocji, transportu i akomodacji. Główne obowiązki UEFA obejmowały: podejmowanie wszystkich decyzji strategicznych dotyczących wszystkich aspektów Euro 2012; administrowanie turniejem; koordynowanie kontaktów ze związkami narodowymi; wykorzystanie wszystkich praw komercyjnych związanych z Euro 2012, łącznie z prawami marketingowymi i prawami medialnymi; koordynowanie kontaktów i służenie partnerom komercyjnym; rozwijanie i wdrażanie wszystkich koncepcji operacyjnych.

Mimo iż formalnie stronami w ramach procesu kandydackiego były UEFA i krajowy związek sportowy, wymogi sformułowane w dokumencie dotyczyły w pierwszej kolejności systemu politycznego kraju przyjmującego:

Wystawienie (*staging*) UEFA EURO 2012 zakłada konieczność znaczącej współpracy ze strony rządu oraz współpracy na różnych szczeblach rządowych. W konsekwencji **system polityczny musi być stabilny, a wnioskodawca musi cieszyć się wsparciem wszystkich adekwatnych władz (np. narodowych, regionalnych, w miastach-gospodarzach, miejskich i lokalnych) w odniesieniu do wniosku**. Wnioskodawca powinien móc liczyć na poparcie niezależnie od zmian rządu, które mogą zaistnieć między rozpoczęciem procedury aplikacyjnej a przeprowadzeniem imprezy. Innymi słowy, wniosek powinien zyskać szerokie poparcie w kraju, na całej scenie politycznej. Demonstracją tego wsparcia ze strony wszystkich szczebli rządu są gwarancje. Dodatkowo, każdy inny dowód poparcia politycznego i rządowego dla wniosku, taki jak uchwały parlamentarne lub ustawy, będą przemawiały za pozytywną ewaluacją wniosku. **Odpowiednie władze, ich agencje i departamenty w kraju goszczącym muszą efektywnie współpracować i angażować się w UEFA EURO 2012**; musi też powstać formalny plan koordynujący tę współpracę.

(UEFA 2004)

Najwięcej miejsca i uwagi UEFA poświęciła jednak kwestii z jej perspektywy najistotniejszej – zagwarantowania praw własności intelektualnej do wizerunku i wszelkich praw marketingowych.

Aby UEFA miała gwarancję kontrolowania wizerunku, odbioru i publicznego postrzegania UEFA EURO 2012 oraz zachowania komercyjnej wartości praw kojarzenia z UEFA EURO 2012, które są przyznawane partnerom komercyjnym, musi mieć pewność, że zachowa własność intelektualną i powstrzyma nieautoryzowane użycie swojej marki w kraju goszczącym. UEFA wdraża szeroki program rejestracji własności intelektualnej na całym świecie, doświadczała jednak trudności

z rejestracją swojej własności intelektualnej w niektórych porządkach prawnych. Dodatkowo, przewidując wysoki poziom naruszeń antycypowanych w kraju goszczącym, **UEFA oczekuje, że kraj goszczący wdroży odpowiednie ustawodawstwo, które zarezerwuje UEFA prawa własności intelektualnej.**

(UEFA 2004)

UEFA dobitnie podkreśliła, że instytucje państwa goszczącego muszą wyjść naprzeciw jej oczekiwaniom dotyczącym sprawnego przebiegu rejestracji praw własności intelektualnej.

Wnioskodawca musi zdobyć potwierdzenie ze strony odpowiednich departamentów i agencji rządowych, że prawa własności intelektualnej UEFA mogą uzyskać ochronę. Każdy proces rejestracyjny musi przebiegać sprawnie i efektywnie. Odpowiednie departamenty rządowe i agencje w kraju goszczącym powinny utworzyć dedykowany zespół ekspertów, którzy będą nadzorować aplikacje dotyczące własności intelektualnej odnoszące się do UEFA EURO 2012. Proces rejestracji powinien przebiegać według przyśpieszonej procedury i zostać sfinalizowany najpóźniej w ciągu 6 miesięcy. Departamenty i agencje rządowe powinny monitorować wszystkie wnioski zgłoszeniowe dotyczące rejestracji własności intelektualnej w celu szybkiej identyfikacji i odrzucenia aplikacji, które wchodzą w konflikt z aplikacją lub rejestracją UEFA. (...) Środki zapobiegające naruszeniom własności intelektualnej UEFA w ramach specjalnych ustaw stworzonych w celu ochrony własności intelektualnej UEFA powinny być szybkie i skuteczne (*forceful*).

(UEFA 2004)

Federacja zaznaczyła też, że oczekuje ustawowego potwierdzenia praw własności intelektualnej.

UEFA oczekuje powstania stosownej legislacji w zgodzie z konstytucją państwa goszczącego, na wszystkich poziomach rządu, łącznie, bez ograniczeń, wraz z władzami miejskimi każdego miasta goszczącego, która zakazuje pośredniego i bezpośredniego wykorzystania - bez zezwolenia UEFA - każdej nazwy, desygnacji, marki, oznaczeń, logo, designu lub własności intelektualnej, która sugeruje lub tworzy wrażenie, że jest autoryzowana lub w jakikolwiek sposób powiązana z UEFA lub UEFA EURO 2012; zakazuje wszelkiego marketingu, reklamy, PR i innej aktywności promocyjnej, bez zgody UEFA, która może tworzyć ryzyko powiązania z UEFA lub UEFA EURO 2012, bez względu na to, gdzie i kiedy taka aktywność ma miejsce.

(UEFA 2004)

Wnioskodawca musiał też dopilnować, by rząd mianował i utrzymał na stanowisku wysokiego rangą przedstawiciela, który będzie koordynował kwestie własności intelektualnej. Wiele miejsca poświęcono również kwestii marketingu podstepnego oraz szczegółowej definicji praw marketingowych, medialnych i innych praw komercyjnych UEFA „na całym świecie, bez żadnych ograniczeń”.



Ponieważ UEFA jest jedynym i wyłącznym posiadaczem praw marketingowych, medialnych i innych, żadne ze związków goszczących, krajów goszczących, miast goszczących i innych stron trzecich nie będą uprawnione do prowadzenia programu marketingowego lub wykorzystywania oznaczeń słownych, oznaczeń, logotypów, emblematów, symboli, urządzeń, maskotek i innej własności intelektualnej wytworzonej w powiązaniu z UEFA EURO 2012 w sposób, który pozwoli stronom trzecim stworzyć powiązanie UEFA EURO 2012 ze sobą, swoimi produktami lub usługami.

(UEFA 2004)

W wytycznych doprecyzowano również kwestię potencjalnej struktury marketingowej (potencjalni sponsorzy mieli się ubiegać o tytuł „oficjalnych partnerów”, „narodowych sponsorów” oraz „licencjobiorców”), zasady „czystych powierzchni” reklamowych wokół stadionów oraz zasady organizacji Stref Kibica (wydzielonych obszarów poza stadionem, na których kibice mogą oglądać mecze na wielkoformatowych ekranach).

Dodatkowo w wymogach podkreślono, że kraj przyjmujący powinien wprowadzić korzystne dla UEFA rozwiązania, a nawet „dedykowane ustawy” dotyczące importu dóbr, „które są uważane za potrzebne lub konieczne do wypełnienia funkcji związanych z UEFA EURO 2012 bez żadnych restrykcji, ceł i podatków na terytorium kraju goszczącego”; oraz sprzedaży biletów. Członkowie „rodziny UEFA” i partnerzy komercyjni mieli być traktowani ze szczególną atencją – wszystkie loże VIP na stadionach miały zostać zarezerwowane dla UEFA. Jeśli chodzi o stadiony, UEFA wymagała ośmiu stadionów, w tym jednego o pojemności 50 tys. na mecz otwarcia i finału; stadionów o pojemności 40 tys. na półfinały i ćwierćfinały; i o pojemności 30 tys. na mecze grupowe. Stadiony musiały spełniać rygorystyczne standardy dotyczące możliwości transmisji telewizyjnych. Podobnie restrykcyjne wymogi dotyczyły bazy hotelowej, zwłaszcza dla „rodziny UEFA”. W dokumencie podkreślono też, że „sukces imprezy zależy od dużej liczby wolontariuszy, którzy będą chcieli poświęcić czas i wysiłek dla organizacji”, toteż „w kraju goszczącym powinna istnieć silna kultura wolontariatu i brak ograniczeń prawnych”.

Ogółem, w pierwszym etapie procedury aplikacyjnej kandydat był zobowiązany do dostarczenia 11 gwarancji. Kandydaci, którzy przeszli do drugiej tury, musieli uzupełnić i uszczegółowić informacje dotyczące wszystkich elementów wniosku oraz dostarczyć kolejne 10 gwarancji (patrz Tab. 1). Ostatnie gwarancje polskie instytucje podpisywały jeszcze w 2007 r. Zobowiązania ze strony państwa goszczącego obejmowały obszary: wsparcia ze strony administracji publicznej, między innymi w obszarze finansowania budowy lub modernizacji stadionów; zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony oraz opieki medycznej; przygotowania centrów pobytowych dla drużyn piłkarskich; zorganizowania odpowiedniego transportu, rozbudowy infrastruktury lotniczej, drogowej, kolejowej i hotelowej oraz komunikacji w miastach-gospodarzach Euro 2012 (także pomiędzy tymi miastami); zapewnienia dystrybucji biletów zgodnie z wymogami UEFA; oraz zabezpieczenia praw własności intelektualnej.

**Tab. 1.** Łączna lista gwarancji podpisanych przez polskie władze na pierwszym i drugim etapie kandydowania

Numer gwarancji	Treść gwarancji	Instytucja sygnująca gwarancję
1	Zobowiązanie do pełnego i bezwarunkowego poparcia oferty PZPN dotyczącej organizacji finałowego turnieju Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012™ (Euro 2012) i wszystkich wydarzeń towarzyszących oraz do pełnego i bezwarunkowego poparcia organizacji Euro 2012 w przypadku powierzenia Polsce przez UEFA organizacji Turnieju	Prezydent Miasta Stołecznego Warszawy, Prezydent Miasta Poznania, Prezydent Miasta Wrocławia, Prezydent Miasta Gdańska, Marszałek Województwa Pomorskiego, Zastępca Prezydenta Miasta Chorzowa, Prezydent Miasta Krakowa, Przewodnicząca Klubu Parlamentarnego Socjaldemokracji Polskiej, Przewodniczący Socjaldemokracji Polskiej, Przewodniczący Klubu Parlamentarnego Polskie Stronnictwo Ludowe, Przewodniczący Sojuszu Lewicy Demokratycznej, Przewodniczący Unii Pracy - Koło Parlamentarne, Przewodniczący Klubu Parlamentarnego Prawo i Sprawiedliwość, Przewodniczący Klubu Parlamentarnego Samoobrona RP, Przewodniczący Klubu Parlamentarnego Liga Polskich Rodzin, Kancelaria Sejmu, Biuro Komisji Sejmowych
2	Ochrona oznaczeń i innych praw własności intelektualnej określonych przez UEFA	Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego
3	Przepływ towarów związanych z organizacją i przebiegiem Euro2012 bez jakichkolwiek należności celnych lub podatkowych z wyjątkiem podatku akcyzowego, dla którego zastosowanie mają ogólne przepisy w zakresie zwolnień od akcyzy lub innych wynikających z tego tytułu	Minister Finansów
4	Warunki przepływu osób podczas Euro2012 oraz zatrudniania cudzoziemców	Minister Spraw Wewnętrznych i Administracji, Minister Spraw Zagranicznych
5	Brak restrykcji dotyczących wymiany walut oraz import i eksport dewiz	Minister Finansów
6	Poniesienie kosztów związanych z budową/rozbudową stadionów w Chorzowie, Gdańsku, Krakowie, Poznaniu, Warszawie i Wrocławiu	Prezydent Miasta Stołecznego Warszawy, Prezydent Miasta Poznania, Prezydent Miasta Wrocławia, Prezydent Miasta Gdańska, Marszałek Województwa Pomorskiego, Zarząd Województwa Śląskiego, Prezydent Miasta Krakowa, Wicemarszałek Województwa Śląskiego w Katowicach, Członek Zarządu Województwa Śląskiego w Katowicach, Minister Edukacji Narodowej i Sportu, Prezes Rady Ministrów RP
7	Potwierdzenie informacji przekazanych UEFA przez PZPN	Wojewoda Mazowiecki, Wojewoda Wielkopolski, Dolnośląski Urząd Wojewódzki we Wrocławiu, Marszałek Województwa Pomorskiego, Zarząd Województwa Śląskiego, Wojewoda Małopolski
8	Promocja Euro2012 w razie przyznania Polsce Organizacji w porozumieniu z UEFA	Prezydent Miasta Poznania; Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego; Urząd Miejski Wrocławia Departament Spraw Społecznych, Wydział Kultury; Urząd Miejski Wrocławia Departament Spraw Społecznych, Biuro Sportu i Rekreacji; Urząd Miejski Wrocławia Departament Prezydenta, Biuro Promocji Miasta; Prezydent Miasta Wrocławia; Prezydent Miasta Gdańska; Gdańska Organizacja Turystyczna; Rzecznik Prezydenta Miasta Gdańska; Rzecznik Departamentu Promocji w Gdańsku; Kierownik Działu Sportowego w Gdańsku; Kierownik Referatu Turystyki w Gdańsku; Kierownik Referatu Kultury w Urzędzie Miasta Gdańska; Marszałek Województwa Pomorskiego; Marszałek Województwa Dolnośląskiego; Zastępca Prezydenta Miasta Chorzowa; Prezydent Miasta Stołecznego Warszawy; Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Gospodarki i Pracy; Minister Edukacji Narodowej i Sportu; Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych SA; Polska Organizacja Turystyczna
9	Dotyczy wzięcia na siebie odpowiedzialności za bezpieczeństwo w trakcie Euro2012	Polski Związek Piłki Nożnej
10	Dotyczy wzięcia na siebie odpowiedzialności za bezpieczeństwo w trakcie Euro2012	Minister Spraw Wewnętrznych i Administracji
11	Dotyczy zwolnień od podatków dochodowych i podatków lokalnych, zwrotu podatku VAT	Minister Finansów

12	Dotyczy powołania przez Urząd zespołu ds. administrowania wszystkimi postępowaniami rejestracyjnymi związanymi z UEFA EURO 2012™	Prezes Urzędu Patentowego RP w Warszawie
13	Dotyczy powołania Komitetu ds. Ochrony Praw, zapewnienie przestrzegania prawa dot. cel i prawa własności intelektualnej przysługujących UEFA, przeciwdziałania nieuczciwym praktykom marketingowym i zakazanym praktykom w zakresie sprzedaży biletów. Powołanie koordynatora współpracującego z UEFA w sprawach związanych z własnością intelektualną	Prezes Rady Ministrów w Rządzie RP
14	Dotyczy zasad dotyczących dystrybucji biletów oraz zakazów stadionowych	Minister Sportu w Rządzie RP
15	Decyzje administracyjne związane z procesem budowlanym stadionu w Chorzowie, Gdańsku, Krakowie i Poznaniu, Warszawie i Wrocławiu zostaną wydane zgodnie z planami przedłożonymi UEFA	Osoba pełniąca funkcję Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy; Prezydent Miasta Poznania; Prezydenta Miasta Wrocławia; Prezydent Miasta Gdańska; Kierownik Referatu Planów i Marketingu w Urzędzie Miejskim w Gdańsku; Dyrektor Wydziału Urbanistyki, Architektury i Ochrony Zabytków w Urzędzie Miejskim w Gdańsku; Dyrektor Wydziału Programów Rozwojowych w Urzędzie Miejskim w Gdańsku; Zajmujący stanowisko Wicemarszałka Województwa Śląskiego w Katowicach; Prezydent Miasta w Urzędzie Miasta Krakowie.
16	Zobowiązanie do pełnego i bezwarunkowego poparcia oferty PZPN dotyczącej organizacji finałowego turnieju Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012™ (EURO 2012) i wszystkich wydarzeń towarzyszących oraz do pełnego i bezwarunkowego poparcia organizacji Euro2012 w przypadku powierzenia Polsce przez UEFA organizacji Turnieju	Prezydent Miasta Stołecznego Warszawy, Prezydent Miasta Poznania, Prezydent Miasta Wrocławia, Prezydent Miasta Gdańska, Marszałek Województwa Pomorskiego, Zastępca Prezydenta Miasta Chorzowa, Prezydent Miasta Krakowa, Przewodnicząca Klubu Parlamentarnego Socjaldemokracji Polskiej, Przewodniczący Socjaldemokracji Polskiej, Przewodniczący Klubu Parlamentarnego Polskie Stronnictwo Ludowe, Przewodniczący Sojuszu Lewicy Demokratycznej, Przewodniczący Unii Pracy-Koło Parlamentarne, Przewodniczący Klubu Parlamentarnego Prawo i Sprawiedliwość, Przewodniczący Klubu Parlamentarnego Samoobrona RP, Przewodniczący Klubu Parlamentarnego Liga Polskich Rodzin, Kancelaria Sejmu Biuro Komisji Sejmowych
17	Dotyczy rezerwacji odpowiednich obiektów treningowych na UEFA EURO 2012™	Osoba pełniąca funkcję Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy; przedstawiciele samorządów i kilkunastu ośrodków rekreacyjnych w całej Polsce
18	Dotyczy gwarancji nie wprowadzania ograniczeń lotów nocnych w trakcie UEFA EURO 2012™	Prezes Urzędu Lotnictwa Cywilnego w Warszawie, w Urzędzie Lotnictwa Cywilnego w Polsce; Prezes Zarządu Portu Lotniczego Poznań - Ławica Sp. z o.o.; Wiceprezysi Zarządu Portu Lotniczego Wrocław SA we Wrocławiu; Prezydent Miasta Gdańska; Prezes Zarządu Portu Lotniczego im. Lecha Wałęsy w Gdańsku; Marszałek Województwa Pomorskiego; Członek Zarządu Górnośląskiego Towarzystwa Lotniczego SA, MPL Katowice w Pyrzowicach; Prezes i Członek Zarządu w Międzynarodowym Porcie Lotniczym im. Jana Pawła II Kraków-Balice
19	Zobowiązanie do przyznania UEFA prawa pierwszeństwa oraz wyłączności w odniesieniu do nabycia przestrzeni reklamowej. Zobowiązanie co do wysokości czynszu za ww. powierzchnię	Prezydent Miasta Stołecznego Warszawy; Prezes i Członek Zarządu Metro Warszawskie Sp. z o.o.; Członek Zarządu i Roman Wawrowski - Prokurent Miejskich Zakładów Autobusowych Sp. z o.o. w Warszawie; Członek Zarządu i Prezes News Outdoor Poland w Polsce; Prezes Zarządu i Maciej Józwiak Członek Zarządu Tramwaje Warszawskie Sp. z o.o.; Prezes Zarządu Stołecznego Przedsiębiorstwa Usług Plastycznych w i Wystaw Artystycznych WAREXPO Sp. z o.o. w Warszawie; Prezes Zarządu Zak Sp. z o.o.; Prezydent Miasta Poznania; Prezes Zarządu „Diam Advertising Group” SA we Wrocławiu; Prezes Zarządu „ENT Advertising” Sp. z o.o.; Członek Zarządu euroAWK we Wrocławiu; Prezes Zarządu „Maxiland” Sp. z o.o. we Wrocławiu; Dyrektor Departamentu Spraw Społecznych Urzędu Miejskiego we Wrocławiu; Prezes Zarządu „Quest West Advertising” Sp. z o.o.; Dyrektor Regionu Stroer Polska Sp. z o.o. we Wrocławiu; Członek Zarządu i Prezes Spółki Akcyjnej News Outdoor Poland; Dyrektor Wydziału Promocji Miasta w Urzędzie Miejskim w Gdańsku; Prezydent Miasta Chorzowa; Prezes i Członek Zarządu w Międzynarodowym Porcie Lotniczym im. Jana Pawła II Sp. z o.o.; Dyrektor Oddziału Regionalnego Kraków AMS SA; Właściciel firmy FilMOTECHNIKA Zakład Plakatowania w Krakowie; Prezes Firmy Koneser Sp. z o.o. w Krakowie; Wiceprezes Zarządu Miejskiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego SA w Krakowie; Dyrektor Regionu Stroer Polska Sp. z o.o.; Dyrektor Handlowy Agencji Reklamy Wencja Sp. z o.o.; Prezydenta Miasta Krakowa

20	Zobowiązanie do wykorzystania określonych lokalizacji lub terenów zgodnie z planami przedłożonymi (do wykorzystania m.in. w celu stworzenia Stref Kibica - przyp. aut.).	Pełniący obowiązki Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy (PKiN); Zastępca Dyrektora Zamku Królewskiego w Warszawie; Pełniący obowiązki Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy; Prezydent Miasta Poznania; Dyrektor Naczelny i Artystyczny Teatru Muzycznego Capitol we Wrocławiu; Prezes Zarządu WP Hala Ludowa Sp. z o.o. Wrocław; Dyrektor Miejskiego Muzeum Wrocławia; Dyrektor Restauracji „Cesarsko-Królewska” we Wrocławiu; Dyrektor Restauracji „Piwnica Świdnicka” we Wrocławiu; Dyrektor Zarządu Zieleni Miejskiej Wrocław; Dyrektor Wrocławskiego Toru Wyciągów Konnych – Partynice; Dyrektor Wydziału Kultury Urzędu Miejskiego Wrocławia; Dyrektor Miejskiego Ośrodka Sportu i Rekreacji we Wrocławiu; Dyrektor Departamentu Infrastruktury i Gospodarki Urzędu Miejskiego we Wrocławiu; Dyrektor Hotelu Dwór Oliwski Sp. z o.o.; Gdańska Restauracja; Właściciel Restauracji „Kubicki” w Gdańsku; Właściciel Restauracji Piwnica Rajców; Właściciele Restauracji Taverna Sp.J.; Prezydent Miasta Gdańska; Zastępca Prezydenta Miasta Gdańska; Prezydent Miasta Chorzowa; Dyrektor Górnośląskiego Parku Etnograficznego „Skansen” w Chorzowie; Prezes Zarządu Wojewódzkiego Parku Kultury i Wypoczynku im. Gen. Jerzego Ziętka SA w Chorzowie; Prezes Zarządu Wojewódzkiego Parku Kultury i Wypoczynku im. Gen. Jerzego Ziętka SA w Chorzowie („Duża Łąka”, „Pola Marsowe”); Prezydent Miasta w Bytomiu; Prezydent Miasta Gliwice; Prezydent Miasta Zabrze; Prezydent Miasta Katowice; Prezydent Miasta Zabrze; Prezes Zarządu „Nowa Łania” Sp. z o. o. w Chorzowie; Prezes w Hotelu Noma Residence Zameczek Mysliwski Promnice w Kobiórze; Prezes Firmy Handlowej „Patria” w Chorzowie (Restauracja Chopin); Wiceprezes Zarządu Centrum Banku Śląskiego Sp. z o. o. (Biurowiec „Chorzowska 50”); Dyrektor Gminnego Ośrodka Rekreacji w Swierkłańcu; Wicemarszałek Województwa Śląskiego w Katowicach; Wicewojewoda Śląskiego w województwie Śląskim; Wicedyrektor (Galeria Sztuki Współczesnej „Bunkier Sztuki”); Dyrektor Fundacji Kyoto-Kraków Andrzeja Wajdy i Krystyny Zachwatowicz; Dyrektor Hotelu w Krakowie (Donimirski Pałac Pugetów Business Center); Dyrektor Międzynarodowego Centrum Kultury w Krakowie; Prezydent Miasta Krakowa; Dyrektor Fundacji Judaica na Kazimierzu w Krakowie; Dyrektor Zarządu Gospodarki Komunalnej w Krakowie
21	Dotyczy wprowadzenia nowych lub znowelizowanych przepisów zapewniających zgodność porządku prawnego z Gwarancją nr 11	Minister Finansów
22	Dotyczy wsparcia i współpracy z UEFA PZPN i Federacją Piłkarską Ukrainy	Prezes Rady Ministrów
23	Zapewnienie, że wszelkie niezbędne warunki i środki zostaną podjęte w celu organizacji i przeprowadzenia UEFA EURO 2012™	Prezes Rady Ministrów
24	Dotyczy stworzenia odpowiedniej struktury w ramach Rządu – zapewni wsparcie i współpracę w celu spełnienia warunków Umowy Organizacyjnej	Prezes Rady Ministrów
25	Zobowiązanie do podjęcia wszelkich działań zmierzających do spełnienia warunków odnośnie prawa dotyczącego publicznego oglądania (public viewing)	Minister Sportu
5.3	Rozbudowa infrastruktury transportowej	Minister Transportu i Budownictwa
5.8	Rozbudowa infrastruktury transportowej w Chorzowie, Gdańsku, Krakowie, Poznaniu, Warszawie i Wrocławiu	Osoba pełniąca funkcję Prezydenta Miasta Stołecznego; Prezydent Miast Poznania; Prezydent Miasta Wrocławia; Prezydent Miasta Gdańska; Dyrektor dyrekcji Rozbudowy Miasta Gdańska; Dyrektor Zarządu Dróg i Zieleni w Gdańsku; Dyrektor Wydziału Programów Rozwojowych w Urzędzie Miejskim w Gdańsku; Zastępca Prezydenta Miasta Gdańska; Członek Zarządu Województwa Śląskiego w Katowicach; Prezydent Miasta Krakowa
8.2	Zapewnienie, że koszty związane z najmem stadionu w Chorzowie, Gdańsku, Krakowie, Poznaniu, Warszawie i Wrocławiu oraz zapewnieniem porządku, podane UEFA są zgodne z prawdą	Minister Sportu w Rządzie RP; Dyrektor Poznańskich Ośrodków Sportu i Rekreacji; Prezydent Miasta Wrocławia; Rektor Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu jako operator Stadionu Olimpijskiego; Prezydent Miasta Gdańska; Dyrektor Wydziału Zarządzania Kryzysowego i ochrony Ludności w Urzędzie Miejskim w Gdańsku; Wicemarszałek Województwa Śląskiego; Prezes Zarządu Wisły Kraków SSA w Krakowie

Źródło: PL.2012.

Do wniosku należało też dołączyć uprzednio podpisane przez odpowiednie władze i instytucje porozumienia, które UEFA kontrasygnowała już po przyznaniu prawa organizacji. Dotyczyły one: (1) praw i zobowiązań krajowych związków piłki nożnej w odniesieniu do UEFA EURO 2012 (*staging agreement*); (2) praw i zobowiązań w odniesieniu do każdego stadionu, który miałby zostać wykorzystany w ramach UEFA EURO 2012 (porozumienie stadionowe); (3) praw i zobowiązań miast-gospodarzy; oraz (4) praw i zobowiązań w odniesieniu do każdego lotniska, które zostanie wykorzystane przez którekolwiek z miast-gospodarzy.

Rezultatem prac polskiego i ukraińskiego zespołu były dwa segregatory zawierające obszerny wniosek kandydacki, przygotowany ściśle według kwestionariusza UEFA. Otwierały go listy poparcia od polskiego i ukraińskiego prezydenta popierające organizację imprezy. Prezydent Kwaśniewski zadeklarował pełne poparcie dla „zgłoszenia PZPN do przeprowadzenia finałowego turnieju Europejskiego

skich Mistrzostw w piłce nożnej UEFA 2012 oraz wszystkich związanych z tym wydarzeń”, jak również „dla organizacji i przeprowadzenia” imprezy, gdyby to polsko-ukraińska kandydatura wygrała procedurę konkursową. Pełnego poparcia przedsięwzięciu udzielił również premier Belka, który w liście skierowanym do dyrektora UEFA Larsa Christera Olssona podkreślił, że przyznanie PZPN prawa do organizacji turnieju „przyczyni się do rozwoju gospodarczego Polski, zaktywizuje całe społeczeństwo oraz podkreśli rolę nowych członków Unii Europejskiej w integracji naszego kontynentu”. Z kolei w liście do Lennarta Johnsonna, ówczesnego szefa UEFA, premier polskiego rządu stwierdził:

Podobnie jak inne nowe państwa członkowskie, Polska musi równać do najbardziej rozwiniętych państw członkowskich. Na podstawie doświadczeń krajów, które w przeszłości organizowały mistrzostwa Europy w piłce nożnej (UEFA Football Championships), **można zaobserwować, że powstała nowa infrastruktura sportowa, spadło bezrobocie, a wzrósł poziom życia obywateli.** Jedno z najważniejszych wydarzeń sportowych na naszym kontynencie zmobilizowało niemal wszystkich obywateli i stymulowało ludzi do działania. Organizacja UEFA European Football Championships w 2012 r. otworzy dla Polski nowe szanse w odniesieniu do sportu i rozwoju gospodarczego (...). Podejmując ten wielki wysiłek finansowy i organizacyjny zamierzamy udowodnić wszystkim krajom naszego kontynentu, że **potrafimy dorównać najwyższemu europejskiemu standardom.** Możliwość wspólnego goszczenia finałów UEFA EURO 2012 wraz z Ukrainą jest szczególnie cenna dla obydwu naszych krajów ze względu na wielorakie relacje kulturowe i ekonomiczne. Teraz zaś pragniemy dowieść, że możemy współpracować dla dobra sportu i dla dobra europejskiego futbolu. Jesteśmy w stanie zmierzyć się ze wszelkimi wyzwaniem towarzyszącymi wspólnemu goszczeniu UEFA EURO 2012.

(Marek Belka do Lennarta Johanssona, przewodniczącego UEFA)

W dalszej części wniosku znalazły się również gwarancje ze strony pozostałych wskazanych przez UEFA instytucji. Prezydenci kandydujących miast potwierdzili, że ich „miasto całkowicie i bezwarunkowo (*fully and unconditionally*) popiera aplikację PZPN do goszczenia UEFA EURO 2012 oraz będzie w pełni i bezwarunkowo wspierać organizację i wystawienie (*organisation and staging*) UEFA EURO 2012 w Polsce, jeśli UEFA mianuje PZPN jako związek goszczący (*host association*). Uspokojono również UEFA, że „Zobowiązania podjęte w formie podpisanych gwarancji lub politycznego wsparcia będą respektowane przez wszystkie władze na wszystkich szczeblach władzy”, zatem wynik kolejnych wyborów prezydenckich i parlamentarnych nie wpłynie na realizację przedsięwzięcia. W całym wniosku wielokrotnie podkreślano, że zgłoszenie ma pełne poparcie władz państwowych i samorządowych – „pełne i bezwarunkowe poparcie wszystkich adekwatnych władz narodowych i samorządowych”.

Pozostała część wniosku została skonstruowana w zgodzie z formularzem dostarczonym przez UEFA. Kraje kandydackie musiały określić motywacje, jakie skłoniły je do organizacji imprezy. Polska i Ukraina zadeklarowały, że wywrze ona „nieoceniony i długotrwały wpływ na rozwój futbolu”; przyczyni się do inwestycji w modernizację obiektów sportowych oraz infrastruktury, również turystycznej; stworzy impuls dla biznesu i zatrudnienia; oraz powstania wiedzy eksperckiej, *know-how* i ekscytacji wspólnym doświadczeniem przez tysiące ludzi. Kandydaci odpowiedzieli również na pytanie UEFA „w jaki sposób goszczenie UEFA EURO 2012 wpłynie na kraje oraz jakie dziedzictwo po sobie zostawi”:

Największe turnieje to takie, których znaczenie wykracza poza sport. Pozostawiają one dziedzictwo na długie lata i mają moc przeobrażania miast, państw i społeczeństw. UEFA EURO 2012 daje Polsce i Ukrainie szansę na wystawienie globalnego święta futbolu, ale też zmieni na zawsze obydwaj kraje (...). Organizacja globalnej imprezy na wielką skalę stanie się doświadczeniem, które wzbogaci tysiące młodych wolontariuszy i innych zaangażowanych ludzi ze wszystkich regionów Polski i Ukrainy. Wzmocni to spójność społeczną naszych krajów oraz kompetencje zarządcze (*management capacities*) naszych społeczeństw. Nasze narody zjednoczą się w przygotowaniach do znakomitego wydarzenia, które wzmocni poczucie dumy narodowej. W rezultacie, nasze kraje silniej zintegrują się w ramach europejskiej rodziny narodów i staną się bardziej zaangażowane i zdolne do rozwijania wartości europejskich w kwestiach społecznych, kulturowych, ekonomicznych i politycznych.

(z wniosku aplikacyjnego)

Ponadto podkreślono, że dziedzictwem imprezy będą nowe obiekty sportowe oraz przyspieszone inwestycje w pozostałą infrastrukturę.

Staramy się o doskonałość bez ekstrawagancji. Każda inwestycja będzie miała jasno zdefiniowane dziedzictwo oraz sportowe, biznesowe i publiczne plany wykorzystania po Euro. Wszystkie inwestycje w infrastrukturę i miejską regenerację zapewnią od dawna potrzebną poprawę publicznych obszarów w zaniedbanych obszarach miast, co wesprze naszą szybko rosnącą gospodarkę.

(z wniosku aplikacyjnego)

Dalej przedstawiono projekt struktury organizacyjnej UEFA EURO 2012, która miała być podporządkowana UEFA i w zgodzie z prawem szwajcarskim. Założono, że UEFA EURO 2012 SA będzie miała siedzibę przypuszczalnie w Szwajcarii, „jednakże znaczna część obowiązków dotyczących Euro 2012 zostanie przeprowadzona za pośrednictwem biur w Polsce i na Ukrainie”; ponadto „ze względu na większą odległość od siedziby UEFA w Nyon” część działań przekazanych związkom narodowym będzie większa niż w przypadku Euro 2008. Organizacyjne EURO 2012 SA miało się składać z Rady Nadzorczej (*Supervisory Board*) i Zarządu. Ochronę interesów związków narodowych miało zapewnić przyznanie im miejsc w zarządzie oraz prawo mianowania koordynatorów krajowych.

We wniosku znalazło się również odniesienie do uznanego za korzystny z punktu widzenia UEFA faktu, że do 2012 r. Ukraina prawdopodobnie nie wejdzie do UE, co „daje więcej swobody w kwestii dostosowania UEFA i jej spółkom zależnym w obszarze podatków, swobodnego przepływu towarów, kapitału i ludzi”. Podkreślono jednak, że „jeśli zajdzie taka potrzeba, Polska może podjąć kroki na rzecz czasowego zawieszenia zobowiązań w wyjątkowych okolicznościach” (np. wynikających z Traktatu z Schengen). Co najważniejsze, do wniosku zgłoszeniowego dołączono propozycje zmiany ustaw i regulacji prawnych w zakresie ochrony własności intelektualnej, opracowane w zgodzie z rekomendacjami UEFA i przykładami zaczerpniętymi z doświadczeń wcześniejszych edycji Euro (przede wszystkim Euro 2004 w Portugalii). Po podjęciu przez UEFA ostatecznej decyzji o przyznaniu prawa goszczenia imprezy, projekty ustaw miały zostać przedłożone parlamentom

w Polsce i na Ukrainie. Autorzy wniosku zadeklarowali nawet, że w Polsce odpowiednia ustawa zostanie przegłosowana w terminie 4–6 miesięcy. Wniosek zawierał też szczegółowy projekt ustawy specjalnej dotyczącej przygotowań i przeprowadzenia Euro 2012.

## Ostateczne rozstrzygnięcie

Procedura aplikacyjna miała zostać rozstrzygnięta w listopadzie 2006 r., ale ostatecznie UEFA – pod pretekstem, że potrzebuje czasu do namysłu nad wnioskami wyciągniętymi po Mistrzostwach Świata w 2006 r. w Niemczech – przełożyła ogłoszenie decyzji na kwiecień 2007 r. Jak zauważył Olkowicz, oznaczało to, że kolejny gospodarz turnieju będzie miał kilka miesięcy mniej czasu na przygotowania. Do Cardiff, gdzie odbywało się posiedzenie Komitetu Wykonawczego UEFA, poleciała delegacja, w skład której – po pewnych sporach, jako że „sam wyjazd stanowił atrakcję” – weszli Michał Listkiewicz, Grzegorz Lato, Kazimierz Smolarek, Jerzy Dudek, Janusz Wójcik (przedstawiciel Sejmu), Irena Szewińska (członkini MKOl) i Leo Beenhakker (selekcjoner kadry narodowej). Na miejscu dołączyli prezydenci Polski i Ukrainy, co dla miało być sygnałem dla UEFA, że kandydatura ma silne wsparcie polityczne, chociaż, jak zauważył Listkiewicz:

Kiedy jechaliśmy do Cardiff, euforii nie było. Taki wyjazd i przygotowanie prezentacji były kosztowne. Strona rządowa nie bardzo wierzyła w sukces, więc nie była skora do wydawania pieniędzy.

(Listkiewicz za Szczepłek 2012)

Prezydenta Kaczyńskiego do wyjazdu nakłonił prof. Michał Kleiber. Rząd reprezentował ówczesny minister sportu, Tomasz Lipiec, który kilka miesięcy wcześniej zawiesił zarząd PZPN, co wzbudziło wściekłość nie tylko przedstawicieli Związku, ale też strony ukraińskiej, obawiającej się o losy wspólnej kandydatury. Atmosfera na pokładzie samolotu była napięta. Zwłaszcza Surkis nie szczędził pod adresem Lipca uwag o „wbijaniu noża w plecy”.

W Cardiff znów bardzo aktywnie udzielał się Surkis, będący członkiem Komitetu Wykonawczego. Wprawdzie sam, jako reprezentant zainteresowanej strony, nie mógł uczestniczyć w głosowaniu, jednak energicznie lobbował na rzecz polsko-ukraińskiej kandydatury. Zdaniem jednego z rozmówców starał się przy tym marginalizować polską delegację, argumentując, że Polacy przeszkadzają mu w prowadzeniu rozmów. Nieco inną wizję wydarzeń w Cardiff roztoczył Listkiewicz:

Nie będę przesadnie skromny i dodam, że miałem ogromny udział w przepchnięciu naszej kandydatury na organizację Euro. Wierzyłem w to, kiedy większość kwitowała taką ideę uśmiechem politowania. Kiedyś ujawnię treść serdecznego listu, który dostałem od Surkisa. Wielu się zdziwi. Przede wszystkim tych z otoczenia Lato, którzy dostają alergii na mój widok.

(Listkiewicz za Szczepłek 2012)

18 kwietnia 2007 r. prezes UEFA, Michel Platini, wyciągnął z niezdarnie rozdanej koperty kartkę z napisem: POLAND – UKRAINE. Wybór polsko-ukraińskiej kandydatury nie został przyjęty ze zrozumieniem przez przegranych, zwłaszcza

przez Węgrów i Chorwatów. Prezes chorwackiego związku piłki nożnej, Vlatko Marković, stwierdził, że „to bardzo dziwna decyzja, żeby nie powiedzieć więcej”, zwłaszcza że „w poniedziałek dowiedzieliśmy się, że podkomisja UEFA oceniła aplikację Włoch i naszą jako faworytów na tym samym poziomie, podczas gdy aplikacja polsko-ukraińska była postrzegana jako niekonkurencyjna. Co się stało później – to całkowita tajemnica” (Milosavljević 2007). Jeszcze mniej dyplomatyczny był węgierski premier, który oświadczył, że „nie chce o nic oskarżać UEFA”, ale możliwe, że przy wyborze gospodarza „zadecydowały czynniki ekonomiczne” (Gyurcsány 2007). Eufemistycznie rolę „czynników ekonomicznych”, czyli możliwości kupienia głosów członków Komitetu Wykonawczego przez Surkisa, podkreślało też wielu moich rozmówców; o „ludowej legendzie” dotyczącej przekupstwa dokonanego przez ukraińskiego magnata pisał też Tomasz Lis w artykule opublikowanym tuż przed Euro (Lis 2012). Trzy lata po ogłoszeniu decyzji UEFA Spyros Marangos, były skarbnik cypryjskiego związku piłki nożnej, w trakcie wywiadu dla *Suddeutsche Zeitung* oskarżył Surkisa o kupienie głosów; powtórzył je następnie dziennikarzowi włoskiej *La Gazzetta dello Sport*, dodając, że ma na to dowody. W październiku 2010 r. UEFA złożyła wniosek przeciwko Marangosowi w szwajcarskim sądzie oraz „na najwyższym stopniu w prokuraturze cypryjskiej” (Guardian 2010).

UEFA była zmuszona wejść na ścieżkę prawną – po pierwsze w celu ustalenia wiarygodności twierdzeń pana Marangosa i stwierdzenia, czy jest on w posiadaniu jakichkolwiek dowodów, a po drugie w celu ochrony uczciwości i dobrego imienia UEFA i europejskiej piłki nożnej, które poniosły poważną szkodę w wyniku tych oskarżeń.

(UEFA Press Release)



Ostatecznie Marangos nie zdołał udowodnić swoich oskarżeń dotyczących przekazania członkom Komitetu Wykonawczego UEFA łapówki w wysokości 11 mln EUR (schowanych, według jego relacji, w pluszowym misiu). Polska i Ukraina zachowały prawo do organizacji Euro 2012.

## Rozdział IV: Praca instytucjonalna

Zgodnie z koncepcją Sassen procesy globalne są zakotwiczone i ustrukturyzowane za pośrednictwem instytucji państwa narodowego. Państwo narodowe musi podjąć wysiłek specyficznej pracy instytucjonalnej, polegającej na kształtowaniu nowych instytucji, nowych konfiguracji instytucjonalnych podejmowaniu nowych decyzji politycznych oraz wdrażaniu nowych regulacji, umożliwiających podejmowanie działania w obrębie terytorium państwa podmiotom zewnętrznym oraz działaniu w sferze globalnej podmiotom wewnętrznym. Innymi słowy, globalizacja zmusza państwo do wewnętrznej transformacji instytucjonalnej (Sassen 2006: 224–228). W tym rozdziale i w następnym opisuję pracę instytucjonalną, jaką podjęło polskie państwo w procesie przygotowań do wydarzenia o globalnym wymiarze i w relacjach z globalną organizacją sportową.

### Wielki plan

Niewiele jest przesady w stwierdzeniu, że wiadomość o przyznaniu Polsce Euro 2012 spadła na polskie władze jak grom z jasnego nieba. Zresztą większość Polaków zgadzała się opinią wyrażoną w samolocie lecącym do Cardiff przez Grzegorza Latę, że „prędzej mu kaktus na ręce wyrośnie, niż Polska dostanie Euro”.

Tydzień po ogłoszeniu wyniku głosowania premier Jarosław Kaczyński powołał Komitet Organizacyjny ds. organizacji Mistrzostw Europy w piłce nożnej, który jednak w ciągu pierwszych miesięcy nie podjął żadnych konkretnych działań, zwłaszcza że w Ministerstwie Sportu trwały zmiany personalne. Na początku 2007 r. media poinformowały o „nieprawidłowościach finansowych” w warszawskim Ośrodku Sportu i Rekreacji, wcześniej zarządzanym przez Tomasza Lipca, a w lipcu – o aferze korupcyjnej w Centralnym Ośrodku Sportu, z ministrem w roli głównej. 9 lipca 2007 r. Lipiec podał się do dymisji. Na stanowisku zastąpiła go Elżbieta Jakubiak, dotychczas szefująca gabinetowi prezydenta Lecha Kaczyńskiego.

Jakubiak miała bardzo wyraźną wizję procesu przygotowań do Euro 2012, którą podzielała zresztą z Grażyną Gęsicką (Ministrem Rozwoju Regionalnego w rządzie Marcinkiewicza i Kaczyńskiego) oraz Zytą Gilowską (Ministrem Finansów) – przygotowania do imprezy powinny być sterowane przez rząd i prowadzone w interesie państwa polskiego. Nie zamierzała ustępować pola UEFA – w jej opinii korporacji, która wykorzystuje bez skrupułów imprezę sportową dla własnych korzyści finansowych, a przy okazji zbiera informacje o nowych rynkach i odsprzedaje je swoim partnerom biznesowym. Zakładała przy tym, że rząd polski będzie w stanie dalej negocjować zapisy umów z UEFA, które były dołączone do wniosku aplikacyjnego, a następnie zostały kontrasygnowane przez władze UEFA w momencie przyznania „praw goszczenia” imprezy. Punktem wyjścia do negocjacji miała być gwarancja podpisana przez Ministerstwo Finansów, w której kolejni ministrowie deklarowali warunkowe wsparcie dla wymogów Federacji.

**Byłam przekonana, że przyjmując Euro będziemy w stanie wrócić jeszcze do umowy.** Taki plan miałam zresztą z profesorem Gilowską – tak była podpisana umowa z Ministerstwem Finansów. Chcieliśmy wynegocjować udziały w dochodach. Nie chciałam słyszeć o tym, żeby Polska ponosiła jakieś koszty, które UEFA narzucała, tym bardziej, że UEFA zgarniała cały rynek reklamowy. Uważałam, że cała

organizacja Euro to sprawa UEFA. Jednak okazało się, że moment złożenia oferty był momentem podpisania umowy. Nic już nie zostało w tej aplikacji zmienione, jedynie podmieniono słowo *application* na *agreement*.

(Elżbieta Jakubiak)

Mimo wszystko Jakubiak uważała, że delikatny szantaż ze strony polskich władz w postaci groźby wycofania się z organizacji imprezy skłoni UEFA do podjęcia negocjacji w sprawie udziału państwa w przychodach.

Może byłyby to wyłom z dotychczasowej praktyki UEFA, ale było to do osiągnięcia. UEFA nie miała już wyboru po podpisaniu umowy z nami i Ukraińcami. Musiałyby się trzymać ustaleń, ponieważ nie było powodu, żeby nam to Euro w jakikolwiek sposób zabrać. Byliśmy gotowi organizacyjnie do tego, żeby wybudować obiekty, przystosować wszystkie drogi i spełnić wymogi, które nam narzucono.

(Elżbieta Jakubiak)

Dla minister Jakubiak Euro było szansą dla rozwoju Polski w wymiarze infrastrukturalnym – drogi, lotniska, centra i miejsca pobytowe wybudowane „pod Euro” miały stać się bazą dla przemysłu turystycznego. Fakt, że infrastruktura musiała powstać w terminie określonym przez UEFA, miał służyć jako pretekst do bardziej generalnej reformy w obszarze planowania i prowadzenia inwestycji z udziałem Skarbu Państwa, a przy okazji – do renegeacji reguł zamówień publicznych z Komisją Europejską.

Z Grażyną Gęsicą i prof. Zytą Gilowską miałyśmy świadomość, że te przygotowania mogą uprościć proces inwestycyjny w Polsce. Dysponowałyśmy badaniami, które pokazywały, że średni czas przygotowania inwestycji w Polsce to cztery lata. To było zdecydowanie za dużo, to był czas nie do przyjęcia. Wiedziałyśmy, że okres wykorzystywania środków unijnych w połączeniu ze sprawnym procesem przygotowań do Euro będzie silnym argumentem do rozmów z Komisją Europejską o zniesieniu barier i pewnych przepisów dotyczących zamówień publicznych. Zależało nam na tym, żeby Euro stało się pretekstem do rozmów Komisji, że my tu musimy robić inaczej, bo mamy duży projekt unijny, europejski, wspólny z Ukrainą, a w związku z tym potrzebujemy innych reguł zamówień publicznych. Chciałyśmy, żeby te pieniądze ze środków unijnych poszły do polskich firm.

(Elżbieta Jakubiak)

Drugi wymiar planu obejmował działania polityczne, skupiające się głównie na budowaniu relacji z Ukrainą. Jakubiak dobrze czuła się w tym temacie jako przewodnicząca Komitetu Polsko-Ukraińskiego w Kancelarii Prezydenta.

Część polityczna to projekt pojednania narodów pod postacią wspólnego europejskiego projektu z Ukraińcami. Chciałam, żebyśmy pod pretekstem Euro otworzyli prawdziwy exodus Polaków ze Wschodu do Polski, a jednocześnie otworzyli oczy Europie, że Ukraina nie jest oddalona o setki tysięcy kilometrów, że nie jest to jakiś dziki kraj postrzegany przez pryzmat Związku Radzieckiego, tylko potężny kraj z silną kulturą. Projekt polityczny z naszego punktu widzenia polegał na

otwieraniu Europy na Ukrainę. To był nasz żywotny interes, **realizacja polityki jagiellońskiej w całej rozciągłości**. Planem strategicznym było partnerstwo dla Ukrainy i umowa stowarzyszeniowa z Ukrainą. Te dwa projekty polityczne chciałam prowadzić jednocześnie. Uważałam – nie tylko jako Minister Sportu, ale jako członek rządu i polityk – że kwestia organizacji największej sportowej imprezy europejskiej wspólnie z Ukrainą, dobre wykorzystanie pieniędzy europejskich, a jednocześnie przygotowanie opinii publicznej do akcesji Ukrainy do UE to sprawy najwyższej wagi.

(Elżbieta Jakubiak)

Wreszcie, dla minister Jakubiak nie mniej istotna była kwestia budowy takiego wizerunku Polski, który będzie przyciągał zaawansowane inwestycje zagraniczne. Proces przygotowań do wielkiej imprezy miał dowodzić kompetencji Polaków i polskich instytucji, a jednocześnie budować te kompetencje w obszarze zarządzania wielkimi projektami.

**W Polsce czas przygotowań do Euro wiązał się z dwoma sprawami.** Po pierwsze, z czasem wykorzystywania środków unijnych z pierwszej dużej perspektywy (2007–2014). **Wszystkie inwestycje, które realizowaliśmy, wynikały z planu budowy dróg i autostrad, a jednocześnie były zgodne z planami na Euro 2012.** Niewiele zmian wprowadzyliśmy wtedy z Grażyną Gęsicką do planów, żeby te zobowiązania wykonać. Drugą sprawą było zbliżające się – i dobre dla nas – przewodnictwo w UE. Pomysł był taki, że nam jest potrzebny czas promocji. Uważałam, że europejski projekt Euro 2012 będzie promował Polskę za granicą, że to będzie taki powrót do Europy. Po okresie obecności w Europie za pośrednictwem Solidarności nastąpiły czasy nieobecności Polski. W sensie gospodarczym Polska nie pokazywała się jako kraj dużych możliwości. Trochę byliśmy traktowani jako kraj kolonialny, gdzie trzeba zagarnąć rynek, zarobić kasę i uciec z nią, lub ulokować się na dużym segmencie rynku, bo Polacy nie wiedzą jeszcze, na czym to polega. My chcieliśmy, żeby do Polski przyszedł nowy rodzaj biznesu, nowy kapitał, nie ten pierwszy, który wyczuwa pieniądź, tylko taki rozsądny i niosący wyższy poziom technologii. Chcieliśmy pokazać inną Polskę, budującą się zgodnie z planem. Plan na Euro też mógł się stać świadomy i celowy, nie żadna „szabelkowa awantura”, tylko sprawny, dobrze przygotowany proces. **Wiedzieliśmy, że Polska będzie obserwowana i ten sukces może nam pomagać gospodarczo,** może nam budować dobry wizerunek; przygotowania do Euro miały stać się zmasowaną akcją informacyjną, podkreślającą, jacy jesteśmy planowi, rzeczowi i dobrze przygotowani. Mieliśmy kadry, strategię oraz pieniądze unijne.

(Elżbieta Jakubiak)

Właśnie w obszarze promocji Jakubiak doszukiwała się możliwości największych korzyści w kontaktach z UEFA, którą podziwiała za umiejętności budowy wizerunku „fantastycznej organizacji w wielu krajach”. Dlatego też postanowiła powołać specjalną instytucję rządową – PL.2012 – która miała pełnić rolę pośrednika w kontaktach z Federacją, a jednocześnie nabierać cennych kompetencji zarządczych.

PL.2012 miała być kanałem komunikacyjnym do kontaktu z UEFA.  
PL.2012 miała przygotowywać informacje i je wysyłać, a także uczyć

się zarządzania wielkim projektem. Ja chciałam mieć z głowy relacje z UEFA, ponieważ oni nie byli mi do niczego potrzebni poza tym, że mieli przejąć ode mnie obiekt.

(Elżbieta Jakubiak)

Przygotowaniem „największej inwestycji w sercu stolicy”, czyli stadionu, miało zająć się Narodowe Centrum Sportu (NCS). Latem 2007 r. Jakubiak zatrudniła w Ministerstwie Sportu koordynatorów w obszarach sektorowych, których powołania domagała się UEFA. Na swojego pełnomocnika w sprawach przygotowań do Euro powołała Michała Borowskiego; formalnie pełnił on funkcję szefa gabinetu politycznego, ale w praktyce zajmował się wyborem projektów warszawskiego stadionu oraz kwestią zamówień.

Dużym atutem nowej minister były dobre robocze kontakty z przedstawicielami innych resortów, zwłaszcza z Ministerstwem Rozwoju Regionalnego i Ministerstwem Finansów. Stojąca na czele MRR Grażyna Gęsicka zarezerwowała dodatkowe 10 mln PLN na zaprojektowany przez Jakubiak plan promocji. Obydwie z Zytą Gilowską wspierały również Minister Sportu w „dyscyplinowaniu kolegów, którzy musieli się troszkę przeformatować”. Bez większego problemu Jakubiak przekonała też o potencjale całego przedsięwzięcia szefa partii i premiera, Jarosława Kaczyńskiego, którego autorytetem podpieraała się przy motywowaniu innych instytucji. Namówiła go też do oddania jej resortu turystyki.

Jak ktoś się odsuwał z inwestycją, czy nie chciał czegoś zrobić, to ja zawsze mogłam powiedzieć: „Dobra, to ja idę do premiera i zobaczymy, jak pogadasz”. Zawsze mogłam się posłużyć tym argumentem, że za moimi plecami jest premier, który rzeczywiście nas przyjmował, kiedy chcieliśmy. Pozycja ministra sportu jest w Polsce bardzo słaba, ale w tamtym czasie minister sportu był tym ważnym ministrem, od którego wiele zależało, i to na nim koncentrowała się uwaga. Ten minister potrzebował mieć premiera zawsze za sobą. A ja miałam premiera i prezydenta, co było dla mnie super w stosunkach międzynarodowych. Prezydent zabierał mnie także na Ukrainę, co było dobre.

(Elżbieta Jakubiak)

Ambitnym planom nowej minister na drodze stanęła jednak istotna przeszkoda: 7 września sejm zdecydował o skróceniu własnej kadencji, a 21 października PiS przegrał wybory. Również 7 września parlament przyjął przygotowaną pod okiem Jakubiak specjalną ustawę dotyczącą przygotowań do Euro 2012, która weszła w życie 21 października. Ustawa określała zasady przygotowania finałowego turnieju Mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2012 (art. 1), w szczególności „warunki realizacji przedsięwzięć w zakresie projektowania, budowy, przebudowy lub remontu stadionów lub innych obiektów budowlanych na terytorium Rzeczypospolitej niezbędnych do przeprowadzenia turnieju” oraz „innych przedsięwzięć” niezbędnych do przeprowadzeniu turnieju. W art. 2 sprecyzowano, że przygotowanie i wykonanie przedsięwzięć Euro finansuje się w szczególności z 1) budżetu państwa ustalonego w ustawach budżetowych, w tym w ramach limitu wydatków na programy wieloletnie; 2) budżetów jednostek samorządu terytorialnego ustalonych w uchwałach budżetowych, w tym w ramach limitu wydatków na programy wieloletnie; 3) budżetu Unii Europejskiej oraz niepodlegających zwrotowi środków z pomocy udzielonej przez państwa członkowskie Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA) oraz innych środków pochodzących ze źródeł

zagranicznych, niepodlegających zwrotowi. Zgodnie z art. 6, minister właściwy do spraw kultury fizycznej i sportu miał obowiązek przedstawiać sprawozdanie z realizacji przedsięwzięć Euro 2012 dwa razy do roku Radzie Ministrów i raz do roku sejmowi.

Ustawa tworzyła nowoczesne narzędzia, przede wszystkim szyb-  
szy proces decyzyjny za pośrednictwem wehikułów w postaci spółek,  
które mogły budować szybciej z nowoczesnymi standardami zarządza-  
nia. **W administracji trudno jest cokolwiek zbudować.** Wykorzy-  
staliśmy Euro do tego, żeby powołać do życia wehikule prowadzenia  
inwestycji publicznych. System w Polsce jest taki, że duże inwesty-  
cje prowadzone są zazwyczaj przez spółki, natomiast my stanęliśmy  
w obliczu problemu jak poprowadzić inwestycje, które mają zbudować  
państwo i miasta. Zwłaszcza miasta były nieprzygotowane, pro-  
szę pamiętać, że to był rok 2007. Chciałam wprowadzić racjonalny  
sposób przygotowania inwestycji publicznych, ponieważ miałam do-  
świadczenie urzędnika miejskiego odpowiedzialnego w jakiejś części  
za inwestycje i wiedziałam, że to będzie najtrudniejsze. Żadnego do-  
świadczenia w prowadzeniu wielkich inwestycji nie było; tymczasem  
to był plan usprawnienia procesu decyzyjnego.

(Elżbieta Jakubiak)

W skład rady nadzorczej spółki wchodziły osoby zgłoszone przez ministrów  
właściwych ds. finansów publicznych, rozwoju regionalnego oraz Skarbu Państwa;  
natomiast w przypadku spółek tworzonych przez miasta – osoba zgłoszona przez  
marszałka województwa, wojewodę i trzy osoby zgłoszone przez prezydenta mia-  
sta. W rozdziale 5 ustawy opisano procedurę nabywania nieruchomości dla reali-  
zacji przedsięwzięć Euro 2012, w tym postępowania wywłaszczeniowego. Decyzje  
administracyjne wydawane w związku z realizacją przedsięwzięć Euro 2012 miały  
podlegać natychmiastowemu wykonaniu, skrócono też tryb odwołania od decyzji  
administracyjnej (7 dni na wniesienie odwołania i 14 na rozpatrzenie). Specusta-  
wa znosiła również ustawę kominową ograniczającą zarobki osób zatrudnionych  
w spółkach celowych Skarbu Państwa. Innymi słowy, zgodnie z głównym zamy-  
słem minister Jakubiak, ustawa została przygotowana w taki sposób, aby pod pre-  
tekstem przygotowań do Euro 2012 zintensyfikować inwestycje infrastrukturalne,  
zwłaszcza, że w latach 2007–2013 Polska miała do wykorzystania 67,3 mld EUR  
unijnego dofinansowania, z czego 27,85 mld w ramach Programu Operacyjnego  
Infrastruktura i Środowisko.

## Korporacyjny klin

W październiku 2007 r. wybory wygrała Platforma Obywatelska. Minister Jaku-  
biak zdążyła jeszcze powołać dwie spółki celowe do przeprowadzenia przygoto-  
wań do Euro: PL.2012 i NCS. Na stanowisko prezesa tej pierwszej został powoła-  
ny wiceminister w resorcie sportu i turystyki („było to konieczne do zarejestrowa-  
nia spółki, ale wiedziałam, że przegraliśmy wybory i będzie jatka, więc żeby tego  
uniknąć, powołany został tzw. prezes techniczny”). NCS uzyskał natomiast pełną  
obsadę w postaci prezesa (którym został Michał Borowski) i Rady Nadzorczej.

W nowym rządzie ministrem sportu został Mirosław Drzewiecki, biznesmen  
i długoletni działacz PO, od lat aktywnie działający w sejmowej Komisji Sportu,

który – jak podkreśliła jego poprzedniczka – „miał emocje do tego projektu”. Skądinąd to on namawiał wahającego się Donalda Tuska do podpisania wymaganej przez UEFA gwarancji ze strony PO, a ostatecznie sam tę gwarancję podpisał. Drzewiecki miał jeszcze jeden atut – bezpośredni kontakt z premierem i wicepremierem.

Drzewiecki miał jedną cechę, która była potrzebna ministrowi sportu – bezpośredni link z premierem. Miał też za sobą wicepremiera i ministra spraw wewnętrznych w kwestii rozmów z Ukrainą, np. w odniesieniu do przejść granicznych. Zawsze mógł powiedzieć, „Ja sam tego nie zrobię, ale pójdę do Grzeška [Schetyny – przyp. aut.]”. To właśnie była ta dobra cecha ministra z pozycją w rządzie.

(Elżbieta Jakubiak)

Nowy rząd nie miał zamiaru wykorzystywać harmonogramu przygotowanego przez kancelarię prawniczą Wierzbowski Everheads na zlecenie poprzedniego rządu, który wskazywał, jakie instytucje i w jakim terminie powinny podjąć działania w celu realizacji gwarancji dla UEFA (co zresztą zostało wytknięte w późniejszej kontroli NIK jako niegospodarność, ponieważ ekspertyza kosztowała, bagatela, 185 tys. PLN). Drzewiecki zaakceptował jednak wizję swojej poprzedniczki dotyczącą potrzeby centralnej koordynacji procesu przygotowań; miał też klarowną wizję funkcji, jakie powinna pełnić PL.2012. W jego zamyśle miała być to instytucja autonomiczna w stosunku do reszty administracji państwowej, koordynująca i integrująca przygotowania prowadzone przez różne instytucje rządowe i samorządowe w „sposób biznesowy”, dopasowany do stylu funkcjonowania UEFA. Dlatego też miała się opierać na ludziach, którzy dotąd pracowali w sektorze biznesowym.

**To projekt czysto biznesowy, dlatego szukałem menedżerów.**

Najlepiej z doświadczeniem w dużych firmach, ale młodych, myślących nowocześnie, nieobciążonych mentalnie poprzednią epoką. Biznes jest biznes. **Wszystko jedno, jaka branża – nowoczesne metody zarządzania pozostają te same.**

(Drzewiecki za Stasiak 2008)

Zachętą miały być wysokie jak na warunki administracji państwowej zarobki – przypomnijmy, że specustawa wyłączała zapisy ustawy kominowej w odniesieniu do spółek celowych powoływanych w związku z przygotowaniem do Euro. W lutym 2008 r. na czele PL.2012, ku zdziwieniu postronnych obserwatorów, stanął 34-letni Marcin Herra, dotychczas pracujący w Grupie Lotos, a w latach 2002–2005 prezes zarządu spółki Lotos Paliwa. Jak deklarował Drzewiecki (i sam zainteresowany), Herrę wyszukała firma headhunterska, jednak na forach internetowych rozgorzała dyskusja dotycząca politycznych i rodzinnych powiązań nowego prezesa, który skądinąd był synem członka zarządu Grupy Lotos. Zastępcą Herry został Andrzej Bogucki, który – jak sam stwierdził – „w sektorze publicznym nigdy nie pracował, za to parę firm w życiu założył”: w latach 1995–2005 kierował firmą Grytek, reprezentującą w Polsce amerykańską korporację GTech, współpracującą m.in. z Totalizatorem Sportowym. Drugim wiceprezesem został Rafał Kapler, który jednocześnie w czerwcu 2008 r. zastąpił skonfliktowanego z nowym rządem Borowskiego na stanowisku szefa NCS. Kolejne osoby również były rekrutowane spoza środowiska administracji publicznej. Proces rekrutacyjny nie należał do najłatwiejszych, ponieważ „odpowiedni ludzie nie zawsze chcieli odejść ze swojej pracy, nie wszyscy odpowiedni ludzie uznali, że ten projekt jest na tyle atrakcyjny, żeby poświęcić to, co mają” (Bogucki). Niemal wszyscy rozmówcy, którzy

pracowali w PL.2012, podkreślali w wywiadach, że nowa praca wiązała się dla nich z degradacją finansową (przypuszczalnie wynikało to również z nagłośnienia w prasie wysokości zarobków w spółce oraz późniejszych kontrowersji dotyczących astronomicznych premii dla zarządu PL.2012 po zakończeniu Mistrzostw).

Nowy szef PL.2012, świeżo po szkoleniu menadżerskim prowadzonym przez firmę Shell i z doświadczeniem w prowadzeniu projektów, dobrze wpasował się w wizję ministra Drzewieckiego, zgodnie z którą spółka miała funkcjonować na zasadzie quasi-korporacji. Jak się wydaje, Herra dysponował też odpowiednią charyzmą do zarządzania organizacją, która wymykała się jasnym schematom organizacyjnym. W wywiadach z pracownikami PL.2012, przeprowadzanych dwa-trzy lata po zakończeniu funkcjonowania spółki, przebiegał wątek niekłamane podziwu i szacunku dla byłego szefa i jego umiejętności zarządczych. Jedna z osób określiła go mianem „menedżera nad menedżerami”; wszyscy podkreślali, że stawiał wysokie wymagania, ale też dużo wymagał od siebie, był „dobrze przygotowany do roli”, „miał cechy lidera, który potrafił motywować” i „przykładał dużą wagę do relacji między pracownikami”. Zewnętrzni współpracownicy zauważali, że Herra skracał „formalne ramy, które są nieprzekraczalne w normalnym układzie” (Cudak). W rezultacie w strukturze PL.2012 łączyły się elementy hierarchiczne i sieciowe, a sama organizacja przez pracujących tam ludzi była oceniana jako „przyjazna od wewnątrz”. „Biznesowy sznyt” PL.2012 przejawiał się również bezpośrednio w specyficznym stylu bycia jej pracowników. Jak wspomina jedna z warszawskich urzędniczek, w „PL.2012 wszyscy dobrze wyglądali”.

Jeżeli pojawiaasz się w urzędzie z sektora biznesowego to widzisz, jaki problem mają urzędnicy z ubieraniem się, zwłaszcza mężczyźni. Trochę to poboczny temat, ale ważniejszy niż się pozornie wydaje, bo jednak ci ludzie sobą reprezentują urząd. Na przykład, nawet prezydenci miast i wyżsi urzędnicy nie mają letnich garniturów. Gdy spotykają się razem politycy i śmietanka biznesu, to zawsze ci ostatni są dobrze ubrani. I nie chodzi tylko o to, że biznesmeni mają droższe ubrania, chodzi o zasady dotyczące ubioru. Ten urzędnik z miasta chodzi często w tym samym garniturze, w którym się „smaży” i poci. Te rzeczy są ważne, a PL-ka nie odstawała – zawsze byli dobrze ubrani i dobrze wyglądali. System zarządczy, który Marcin [Herra – przyp. aut] wprowadził, też działał. Kontakty z nim były profesjonalne.

(Katarzyna Ratajczyk, UM Warszawa)

Herra próbował przeschęcić do świata administracji publicznej również inne zwyczaje zaczerpnięte z biznesu – zorganizował nawet wyjazd integracyjny dla instytucji zaangażowanych w przygotowania, na który jednak pojechali tylko przedstawiciele PL.2012 i warszawskiego magistratu. Przede wszystkim jednak wdrażał swoich pracowników do wykorzystywania nowoczesnych narzędzi pracy projektowej. W pierwszym roku funkcjonowania PL.2012 cały jej zespół został intensywnie przeszkolony pod kątem zarządzania projektami oraz umiejętności miękkich, zwłaszcza komunikacyjnych.

Ze strony Marcina Herry pomysłem na tę firmę było „jak”, a nie „co”. Od wiedzy merytorycznej to miał fachowców. Generalnie wychodził z założenia, że po to płaci nam pieniądze, żebyśmy wiedzieli, co robimy. Jemu chodziło o sposób zarządzania tym tematem, sposób komunikacji i kontakty z interesariuszami.

(Dariusz Łapiński, PL.2012)



Jeszcze w lutym 2008 r. nowy zarząd spółki spotkał się z przedstawicielami UEFA i przedstawicielami ukraińskiego Komitetu Organizacyjnego, na którym strona polska dostała upomnienie za brak postępów w przygotowaniach. W październiku PL.2012 przedstawiła „Długoterminowy harmonogram działań Spółki PL.2012 (Mapa Drogowa) na okres 2008-2012”. Mapa obejmowała następujące programy: (1) koordynacji, zarządzania i kontroli przygotowań infrastrukturalnych; (2) koordynacji, zarządzania i kontroli procesów obsługi na lotniskach; (3) koordynacji, zarządzania i kontroli procesów przewozu z użyciem transportu lądowego (drogowego i kolejowego); (4) koordynacji zapewnienia bezpiecznych warunków dla przeprowadzenia Turnieju (bezpieczeństwo prywatne i publiczne / opieka medyczna i ratownictwo); (5) koordynacji jakości obsługi gości i kibiców; (6) koordynacji współpracy z Ukrainą; (7) koordynacji profesjonalnego partnerstwa z UEFA oraz spółkami zależnymi; (8) koordynacji przygotowań i realizacji jednolitego planu działań promocyjnych przed turniejem, które wpływają na ostrzeżenie kraju.

Realizacja tych zadań miała przebiegać przy wsparciu całościowego Systemu Zarządzania Projektami (wspartego narzędziem informatycznym PPM – Project Portfolio Management), który obejmował „procesy i procedury zarządzania projektem, zarządzania programem oraz portfelem projektów, a także wypracowane metody i techniki zarządzania projektami”.

Elementy systemu zarządzania projektami, wsparte funkcjonującym cyklicznie procesem Master Plan (kwartalna publikacja na stronach internetowych Spółki) oraz formalnym procesem raportowania powodowały pełną przejrzystość danych projektowych i informacji o istniejących ryzykach dla terminowej realizacji inwestycji związanych z Euro 2012. Dzięki zaawansowanemu mechanizmowi identyfikacji, zarządzania oraz mitygowania ryzyk zarówno w przedsięwzięciach organizacyjnych, jak i infrastrukturalnych, wspartego rozbudowaną metodyką zarządzania projektami, system umożliwił bieżącą obsługę wszystkich zidentyfikowanych ryzyk. Dane projektowe zawarte w PPM pozwalały użytkownikowi systemu na kompleksową analizę danego projektu – zarówno infrastrukturalnego, jak i organizacyjnego i w efekcie ułatwiały weryfikację sytuacji w danym projekcie, aktualizację analizy ryzyk i w rezultacie określenie poziomu zagrożenia w danym momencie dla terminowej realizacji danego zadania oraz realizacji go w terminie do UEFA EURO 2012. Sprawnie działający, kompleksowy i zintegrowany system zarządzania projektami i ryzykami w ścisłym połączeniu z ekspercką wiedzą i doświadczeniem zespołu projektowego spowodowały w efekcie, że znacznie wzrosła skuteczność zidentyfikowania ryzyka i w kolejnych krokach pozwalały na skuteczne zarządzenie nim, tak aby nie przekształciło się w problem.

(PL.2012 2012)

Przytoczony powyżej cytat dobrze ilustruje specyficzną projektową nowomowę, która miała podkreślać „korporacyjny” charakter PL.2012. Mapa Drogowa stanowiła szczegółowy plan działań; uzupełniał ją Master Plan obejmujący wszystkie inwestycje, które zostały uznane za krytyczne lub przydatne do przeprowadzenia mistrzostw. Każdemu projektowi/procesowi z programów 2-8 realizowanemu przez spółkę PL.2012 oraz kluczowym i ważnym projektom infrastrukturalnym nadano jedną z konkretnych wartości ryzyka (czerwony – ryzyko krytyczne; pomarańczowy – ryzyko wysokie; żółty – ryzyko niskie; zielony – zgodnie z planem; biały – projekt/ proces nierozpoczęty; niebieski – projekt zakończony; czarny –

projekt, który nie zostanie zrealizowany do Euro 2012) w czterech kategoriach: zakres, terminowość, poziom ryzyka i budżet (PL.2012 2012: 422).

Dane do systemu PPM miały wprowadzać zaangażowane w proces przygotowań podmioty publiczne; uprawnienia kierownika projektu uzyskało 256 użytkowników. W całym okresie przygotowań za pośrednictwem systemu PL.2012 nadzorowała 219 projektów infrastrukturalnych (w tym 83 kluczowych i ważnych dla sprawnego przebiegu turnieju); ogółem ponad 250 projektów i procesów organizacyjnych (wliczając 115 projektów w obszarze bezpieczeństwa). Łącznie za pomocą systemu „zdefiniowano ponad 25 tys. zadań, zarządzano realizacją ponad 400 kluczowych dla harmonogramu celów operacyjnych, przeprowadzono 402 kontrole, sporządzono około 120 raportów oraz zidentyfikowano i zarządzano ponad 3 tys. sytuacji kryzysowych” (Deloitte 2012b).

**Ryc. 4.** Przykład systemu projektowego PL.2012 w odniesieniu do projektów infrastrukturalnych

	Obszar koordynowany	Gdańsk		Poznań		Warszawa		Wrocław		Cały kraj	
		kwi-08	lut-12	kwi-08	lut-12	kwi-08	lut-12	kwi-08	lut-12	kwi-08	lut-12
Infrastruktura	Stadiony	Red	Green	Red	Green	Red	Green	Red	Green	-	-
	Transport krajowy drogowy	-	-	-	-	-	-	-	-	Red	Yellow
	Transport krajowy kolejowy	-	-	-	-	-	-	-	-	Red	Green
	Transport miejski oraz infrastruktura towarzysząca	Red	Yellow	Red	Yellow	Red	Yellow	Red	Yellow	-	-
	Lotniska	Red	Green	Red	Green	Red	Green	Red	Green	-	-
	Hotele – grupa UEFA	Red	Green	Red	Green	Red	Green	Red	Green	-	-
	Hotele – kibice	Red	Green	Red	Green	Red	Green	Red	Green	-	-
	Centra pobytowe	-	-	-	-	-	-	-	-	Red	Green

Kolor czerwony – ryzyko krytyczne; kolor pomarańczowy – ryzyko wysokie; kolor żółty – ryzyko niskie; kolor zielony – zgodnie z planem

Źródło: PL.2012 2012, rys. 11: oszacowany przez spółkę PL.2012 poziom ryzyka dla poszczególnych obszarów na dzień 30 kwietnia 2008 r. oraz 18 lutego 2012 r.

Co ważne, dostęp do systemu przyznano również przedstawicielom UEFA. Możliwość śledzenia na bieżąco postępu przygotowań miała mitygować rosnące zaniepokojenie UEFA powolnym postępowaniem prac infrastrukturalnych, zwłaszcza budowy stadionów. Dodatkowo, w 2010 r. system identyfikacji ryzyk używany przez spółkę PL.2012 został w 2010 r. ujednolicony z definicjami ryzyk wykorzystywanymi przez UEFA (PL.2012 2012: 422).

Biznesowe zacięcie PL.2012 nie wszystkim przypadło do gustu. Niektórzy urzędnicy administracji publicznej – również w Ministerstwie Sportu – odbierali zachowania pracowników PL.2012 jako wywyższanie się, a nawet „bezcelność”, a konieczność powołania takiej organizacji jak PL.2012 – starającej się pracować według innych zasad niż przyjęte w biurokracji publicznej – jako pośredni zarzut

braku kompetencji i nieudolności pod ich adresem. Co oczywiste, szczególnie krytyczne nastawienie mieli politycy opozycji.

Oni nie mieli żadnego poczucia, że pracują dla rządu. Mieli ogromną beczelność, że są z biznesu i ciągle o tym opowiadali. Pracowali w tym biznesie, ale na stanowiskach, które nie budziły we mnie jakiegoś respektu. Taki biznes to my prowadziliśmy od dziesięciu czy piętnastu lat jako ministrowie, dyrektorzy, jako ludzie, którzy posługiwali się lub zarządzali milionowymi czy też miliardowymi budżetami. To się stała taka synekura. Młodzi, fajni, ale zdemoralizowani ludzie. **Nie rozumieli, że pracują dla państwa, że to nie jest taki biznes,** że my tu sobie przychodzimy, jest dobry samochód, garnitury i wyjazdy zagraniczne. To nie powinno mieć takiego wydźwięku. To powinno być właśnie kupienie tych kompetencji, ściągnięcie pewnych rzeczy i nauczenie się ich, zostawienie tego w spółce, żeby ta spółka mogła działać przy organizowaniu kolejnych imprez. My chcielibyśmy jeszcze w życiu zorganizować jakieś duże imprezy i wtedy już można by było zrobić je samemu.

(Elżbieta Jakubiak)

Ciągła krytyka wobec PL.2012 podnoszona na forum Komisji ds. sportu, której przewodniczącą była skądinąd Jakubiak, skłoniła rządzącą partię do zastosowania fortelu – do nadzorowania procesu przygotowań wydzielono specjalną Podkomisję ds. przygotowań do Euro 2012, na której czele stanął polityk PO, Andrzej Biernat. Zasadniczo jednak przez pierwszych kilkanaście miesięcy PL.2012 funkcjonowała pod polityczną egidą ministra Drzewieckiego, który uważał ją za swoje polityczne dziecko i – jak podkreśliło wielu z moich rozmówców – „wierzył w ten projekt i próbował go skończyć”. Dodatkowo miał „prostą ścieżkę kontaktu z Donaldem Tuskiem, w związku z tym jak trzeba było, to dzwonił bezpośrednio na komórkę premiera”. Dbał też o zabezpieczenie finansów organizacji, dzięki czemu Herra mógł rekrutować kolejnych pracowników i inwestować w szkolenia. Atmosfera wokół PL.2012 uległa gwałtownemu pogorszeniu latem 2009 r., gdy w prasie pojawiły się informacje na temat premii wypłaconych zarządowi spółki (ok. 200 tys. PLN za rok pracy).

Do lata 2009 r. był u wszystkich hurraoptymizm i hurranastawienie co do PL.2012, że jest to sprawna organizacja, która sprawnie ten proces koordynuje. Wtedy jeszcze nikt nie miał wątpliwości co do sensu posiadania koordynatora tych przygotowań. Nagle okazało się [po ogłoszeniu wysokości premii – przyp. aut.], że koordynacja to darmozjady, Bizancjum i tak dalej. To był przełomowy moment, który spowodował, że takie ogólne nastawienie polityczno-instytucjonalne poważnie się zachwiało. A z poziomu rządowego zaczął być budowany dystans, żeby atmosfera wokół PL.2012 nie zaszkodziła rządowi.

(pracownik PL.2012)

Jesienią 2009 r. sytuacja PL.2012 uległa dalszemu pogorszeniu w związku z wybuchem tzw. afery hazardowej, która zakończyła karierę polityczną Drzewieckiego. Jego dymisja oznaczała koniec okresu ochronnego dla PL.2012. Nowym Ministrem Sportu został Adam Giersz, który „na posiedzeniach rządu nie potrafił się głośno wydziierać”. Rząd obciął też radykalnie finansowanie dla PL.2012, co skutkowało m.in. zakończeniem programu szkoleń dla personelu. Wzrosła też kontrola ze strony innych instytucji publicznych, zwłaszcza pełniącej swoją statutową rolę

Najwyższej Izby Kontroli. W raporcie pokontrolnym NIK, ogłoszonym w lipcu 2010 r., zaakcentowano, że PL.2012 nie wykonała lub nierzetelnie wykonała znaczną część powierzonych zadań, niegospodarnie zarządziła środkami na łączną sumę blisko 2,8 mln PLN oraz przyjęła „nieefektywną strukturę organizacyjną”, ponieważ na zatrudnionych 71 pracowników 30 stanowiło kadre kierowniczą (trzech członków Zarządu, trzech dyrektorów, dziewięciu koordynatorów krajowych, audytor wewnętrzny, trzynastu menedżerów i kontroler finansowy). Przede wszystkim jednak niknące zaplecze polityczne obnażyło nieprecyzyjnie zdefiniowane zakotwiczenie instytucjonalne PL.2012 (m.in. w stosunku do Ministerstwa Sportu) oraz niejasny podział kompetencji w zakresie przygotowań, zwłaszcza w relacjach z miastami-gospodarzami.

**Najważniejsza była kwestia podziału kompetencji.** Z jednej strony mamy pewne kompetencje w państwie i samorządzie, rozdzielone na poszczególne instytucje. Nagle tworzy się nakładkę i nazywa się ją PL.2012. Daje jej się formę prawną spółki celowej Skarbu Państwa. My, nie mając umocowania ustawowego, nagle mamy koordynować pracę organów wyznaczonych do zarządzania pewnymi obszarami. To było bardzo trudne. I tu wydaje mi się, że Drzewiecki był nam w stanie bardziej pomóc niż Giersz.

(Dariusz Łapiński, PL.2012)

Zgodnie z pierwotnym zamysłem twórców specustawy z 2007 r. PL.2012, zaprojektowana jako rodzaj swoistego eksperymentu instytucjonalnego, miała nadzorować całość przedsięwzięć przygotowawczych i koordynować działania podstawowych instytucji. Jak stwierdził Herra, „Unikalną wartością PL.2012 było to, że stała się takim swoistym spinaczem, łącznikiem dla wielu instytucji, które wcześniej – przed projektem Euro – nie miały okazji bezpośrednio ze sobą współpracować”.

W lutym 2008 r. Ministerstwo Sportu – formalnie odpowiedzialne za proces przygotowań – podpisało ze spółką umowę o powierzeniu zadań koordynacji, jednak specustawa nie wyposażała jej w żadne kompetencje pozwalające wpływać bezpośrednio na instytucje bezpośrednio i pośrednio zaangażowane w proces przygotowań. Przede wszystkim, spółka nie dysponowała możliwością nakładania sankcji na instytucje, które uchylały się od kontroli lub nie wypełniały zaleceń pokontrolnych. Zakres jej działania wynikał zatem wyłącznie z dobrej woli i chęci współpracy poszczególnych instytucji. Tymczasem relacje z niektórymi z nich od początku nie układały się zbyt dobrze. Na przykład Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad konsekwentnie odmawiała podporządkowania się nadzorowi PL.2012 i nie wyraziła zgody na kontrolę prowadzonych przez siebie inwestycji – 20 projektów budowy autostrad i dróg ekspresowych, które zostały ujęte w rozporządzeniu rządu wyliczającym inwestycje na Euro 2012 i figurowały w Master Planie. Także żmudne negocjacje w sprawie dopuszczenia do kontroli, a następnie uwzględnienia zaleceń pokontrolnych, spółka musiała przeprowadzić z przedstawicielami Kolei Państwowych. Spółka nie miała też większego wpływu na przygotowania do imprezy podejmowane przez poszczególne ministerstwa i ważniejsze instytucje publiczne, zwłaszcza od momentu, gdy minister Giersz zakazał jej pracownikom nawiązywania samodzielnych kontaktów z przedstawicielami ministerstw.

## Miasta i rząd

Formalnie główny ciężar przygotowań spadał na miasta aspirujące do roli gospodarzy imprezy. Umowy z władzami samorządowymi stanowiły integralną część wniosku aplikacyjnego. W umowach tych miasta potwierdzały, że rząd (centralny) i władze miejskie będą uznawać turniej za „imprezę leżącą w interesie publicznym, mającą znaczenie narodowe”. Miasto deklarowało też „swoje pełne wsparcie i współpracę w celu dobrego pełnienia obowiązków gospodarza w kraju goszczącym oraz w celu promowania rozgrywek w mieście, zgodnie ze wskazówkami, zaleceniami i instrukcjami, jakie od czasu do czasu UEFA może wydawać miastu-gospodarzowi w okresie obowiązywania umowy”. Miało też obowiązek zapoznania się z umową między UEFA a „związkiem goszczącym”, celem zapewnienia wsparcia dla związku. W szczególności miasto-gospodarz było zobligowane umową do:

- stworzenia odpowiedniej struktury administracyjnej wspierającej UEFA, związek goszczący, czyli PZPN, oraz „stosowne osoby trzecie”;
- ustalenia wraz z UEFA tzw. oficjalnych lokalizacji, tzn. stadionów, Stref Kibica, stref VIP; zapewnienia we współpracy ze związkiem goszczącym niezbędnych terenów i udogodnień dla tychże lokalizacji. Każde z miast-gospodarzy zostało zobowiązane do wyznaczenia w centrum miasta „dużego terenu dla kibiców z możliwością zainstalowania olbrzymich ekranów do transmisji meczów na żywo oraz możliwością świadczenia usług rozrywkowych, serwowania napojów oraz jedzenia”, czyli tzw. Strefy Kibica;
- przestrzegania zasady „czystej lokalizacji” (*clean site*), tzn. niedopuszczania do umieszczania na powierzchniach reklamowych zarządzanych przez miasto reklam firm niebędących partnerami handlowymi UEFA;
- zapewnienia bezpieczeństwa (*safety*), zabezpieczenia (*security*) i porządku publicznego w mieście na czas rozgrywek „wraz ze związkiem goszczącym i władzami” oraz opracowania i wdrożenia „wraz ze związkiem goszczącym i władzami” efektywnej koncepcji kierowania ruchem i transportem publicznym na czas imprezy oraz koncepcji zabezpieczenia medycznego.

Długo myślano w urzędzie, jak to zorganizować, bo wiadomo było, że poszczególne biura same nie podołają. Na początku nikt specjalnie się nie wychylał. Chodziło też o to, żeby nie powoływać kolejnego biura. Długo zastanawiano się, jak to zorganizować, aby równorzędnych dyrektorów nie zmuszać do raportowania wobec siebie, bo to trudne pod względem hierarchii, więc wymyślono konstrukcję Sekretariatu ds. Euro 2012 i powołano nową osobę, czyli Andrzeja Cudaka, o którym nam powiedziano, że on nie decyduje w sensie dyrektorskim, tylko jest koordynatorem.

(Katarzyna Ratajczyk, UM Warszawa)

Miasta skorzystały też z przewidzianej w ustawie możliwości powoływania spółek celowych (w Gdańsku powstało Biuro Inwestycji Euro Gdańsk 2012; w Poznaniu – Euro Poznań 2012 oraz Infrastruktura Euro Poznań 2012; we Wrocławiu – Wrocław 2012). Ich głównym zadaniem było wybudowanie stadionów; jedynie w Warszawie zadaniem tym zajmowała się druga z celowych spółek powołanych przez Ministerstwo Sportu i Turystyki, czyli Narodowe Centrum Sportu, a koszty budowy Stadionu Narodowego pokrywano z budżetu państwa. Poza tym miasta

realizowały za pośrednictwem spółek kluczowe inwestycje drogowe, lotniskowe i hotelowe, które zostały wpisane w Mapę Drogową.

Do koordynowania właśnie tych przedsięwzięć czuła się powołana PL.2012. W marcu 2008 r. PL.2012 zorganizowała spotkanie z przedstawicielami miast-gospodarzy, co jednak nie zyskało aprobaty magistratów. Wcześniej PL.2012 wysłała magistratom projekt prezentacji, w której każde z nich miało przedstawić stan zaawansowania przygotowań, przede wszystkim w obszarze inwestycji, oraz listę zobowiązań wobec UEFA, ponieważ każde z miast na etapie kandydowania podpisywało oddzielne gwarancje. Jak stwierdziła jedna z pracownic PL.2012, „współpraca z miastami zaczęła się siłą”.

Początki były trudne. Na spotkaniu był obecny minister Drzewiecki. W pewnym momencie wywiązała się jakaś dyskusja, którą on przerwał. Powiedział, że to wygląda jak wieża Babel, sześć miast i sześć różnych języków, i sześć różnych sposobów patrzenia na projekt. Następne spotkanie miało być za miesiąc i minister życzył sobie, żeby wszyscy zaczęli używać tego samego języka.

(Andrzej Bogucki, PL.2012)

Ministerstwu Sportu i zarządowi PL.2012 zależało na odgórnej standaryzacji przygotowań we wszystkich miastach. Kontakty między miastami utrudniała jednak ciągle tocząca się rywalizacja o status gospodarza, która zakończyła się dopiero wiosną 2009 r., gdy UEFA ostatecznie zdecydowała, że w Polsce turniej odbędzie się w Gdańsku, Poznaniu, Wrocławiu i Warszawie.

W czerwcu 2009 r. PL.2012 doprowadziła do podpisania porozumienia między czterema miastami-gospodarzami, Ministerstwem Sportu i PL.2012, które „zakładało ścisłą współpracę sygnatariuszy w celu optymalizacji sukcesu ekonomicznego i społecznego organizacji mistrzostw w Polsce oraz wypracowywanie wspólnych stanowisk wobec UEFA i podmiotów ją reprezentujących w strategicznych kwestiach dotyczących przygotowań Turnieju”. Zostało ono „podpisane w przekonaniu, że miasta-gospodarze Euro 2012 i strona rządowa razem są w stanie osiągnąć więcej, zorganizować mistrzostwa taniej i efektywniej oraz wynegocjować jednakowe warunki organizacji UEFA EURO 2012 w rozmowach z UEFA” (PL.2012 2009).

Inicjatywa wyszła centralnie od Spółki. **Nasza filozofia była od początku taka, że mamy jeszcze wiele rzeczy do wynegocjowania z UEFA.** Druga rzecz - chcemy stworzyć koncepcję tych mistrzostw i zapewnić jednakową jakość serwisu, który będziemy zapewniać jako kraj, jako Polska.

(Marcin Stolarz, koordynator ds. współpracy z miastami w PL.2012)

Na podstawie porozumienia utworzono Komitet Decyzyjny, który ustalał kierunki działań i zatwierdzał kluczowe decyzje Grupy G5 (prezydenci Poznania, Wrocławia, Gdańska i wiceprezydent Warszawy oraz zarząd PL.2012). W skład samej Grupy wchodził zarząd PL.2012 i szefowie struktur Euro 2012 w miastach-gospodarzach. Grupa wyznaczała zespoły negocjacyjne, które miały dyskutować z UEFA o promocji i prawach komercyjnych, VIP i protokole dyplomatycznym, zarządzaniu stadionami, projektach społecznych, transporcie drogowym i lotniczym. Utworzono też zespoły zajmujące się poszczególnymi obszarami tematycznymi, które spotykały się - każdy we własnym gronie - co sześć tygodni. Oddzielnie spotykali się

zatem koordynatorzy zajmujący się zabezpieczeniem medycznym, wolontariatem lub bezpieczeństwem.

Nie wszystkie miasta podchodziły z jednakowym zaangażowaniem do pracy w ramach grupy G5. Poznań i Gdańsk wydawały się akceptować reprezentowaną przez PL.2012 koncepcję trzymania wspólnego frontu wobec UEFA. Natomiast Wrocław i Warszawa, jak stwierdził koordynator współpracy między miastami w ramach PL.2012, „w wielu wypadkach potrafiły pokazywać swoją niezależność”. Wrocław usiłował negocjować w UEFA na własną rękę, licząc na to, że w zamian za ustępstwa w zakresie organizacji Stref Kibica czy praw marketingowych uzyska prawo do goszczenia meczu finałowego. Z kolei Warszawa miała poczucie dużej niezależności od rządu.

W mojej opinii PL.2012 to nie była potrzebna nam w sensie operacyjnym. To być może było potrzebne komisji sejmowej i ministerstwu, gdyby trzeba było zrzucić na kogoś, czy obciąć komuś pokazowo pensję. Oni byli do odpytywania, czy wszystko dobrze idzie z punktu widzenia kraju. Z naszej perspektywy robili sztuczny ruch. Byli instytucją, która przed sejmem ma opowiadać, że przygotowania są w toku, tylko że cały ciężar organizacyjny spoczywał na nas – na miastach – czyli na samorządach. Szczerze mówiąc trochę nas irytowali, bo pilnowali, byśmy wypełniali tabelki na czas (...). **Generalnie ich system był sensownie stworzony, tylko my nie czuliśmy potrzeby jego istnienia**, bo wiedzieliśmy, że przyjdzie UEFA; wiedzieliśmy, że wykluwa się z PZPN nowa spółka – Euro 2012 Polska – i wiedzieliśmy, że to oni będą pilnować tabelki, które będą dla nas bardziej wymierne. Im bliżej Euro 2012, tym bardziej byliśmy rozdwojeni. Kontakt z PL.2012 malał, a z Euro 2012 Polska rósł, bo to była komórka UEFA, która ma swój system zarządczy do organizowania turniejów.

(Katarzyna Ratajczyk, UM Warszawa)

Tymczasem PL.2012 zaczęła wywierać nacisk na miasta, żeby regularnie raportowały stan przygotowań w ramach poszczególnych obszarów za pośrednictwem systemu informatycznego. Na własny koszt próbowała wdrażać system w poszczególnych miastach i szkolić pracowników, co jednak spotkało się z „oporem w materii urzędniczej”.

To był jakby inny standard i nikt nie chciał się tego uczyć. Nie widzieli jakiegoś sensu czy korzyści. A z drugiej strony były też miasta, które uważały, że to trzeba wprowadzić, bo to pozostawia taką spuściznę po Euro, że takie zarządzanie pozostaje w mieście i jest zgoda na zakup takiego oprogramowania. Różnie bywało i do pewnych rzeczy trzeba było przekonywać. Jednak dzięki temu mieliśmy projekty, które związane były z Euro, w tym jednym systemie.

(Marcin Stolarz, PL.2012)

Jednak z perspektywy miast raportowanie instytucji centralnej, a przy tym niejasno zakotwiczonej w strukturze władzy, było działaniem niezbyt przydatnym, a przy tym pochłaniającym czas i wysiłek, zwłaszcza w przypadku Wrocławia, który dysponował własnym systemem informatycznym do obsługi projektów.

PL.2012 miała za zadanie nas wspierać i organizować współpracę miast. Na pewno funkcjonowali jako platforma wymiany informa-

cji. Natomiast **w miastach nie mieli czego organizować**. Działali jako mediatorzy. Ponadto pozyskiwali doświadczenia, które nam później przekazywali. Zorganizowali też wyjazd do Szwajcarii, gospodarza Euro 2008. Pod koniec przygotowań przedstawili system zarządzania turniejem, efektywny przede wszystkim z perspektywy zarządzania państwem. Ponieważ współpracowali z rządem, korzystaliśmy ze standaryzowania pewnych działań. PL.2012 miała też za zadanie sporządzanie informacji dla instytucji centralnych, wykonywali działania kontrolno-nadzorcze, więc tylko organy rządowe mogą ocenić, na ile były przydatne. Przedstawiciele miast wypełniali przesłane nam szablonowe raporty. A i tak poszczególne ministerstwa, gdy miały konkretne pytania, zadawały nam je bezpośrednio. Tak więc dla nas raporty te stanowiły dodatkową pracę, niewiele przyniosły. W moim biurze przeznaczony był jeden etat specjalnie do raportowania, głównie na rzecz PL.2012, do wprowadzania danych w ich systemie. Z mojej perspektywy **działania PL.2012 były realizowane na rzecz koordynacji centralnej**. Praca ta polegała przede wszystkim na pewnym wsparciu i koordynacji. Pomagali, natomiast nie realizowali. To miasta same odpowiadały za inwestycje i przygotowania na ich terenie, oczywiście uwzględniając szerokie działania lokalnych partnerów i służb.

(Hanna Domagała, UM Wrocław)

Sceptycyzm wobec funkcjonalnej potrzeby istnienia takiej instytucji jak PL.2012 przejawiał nawet najbardziej zaangażowany w prace G5 Gdańsk.

Byliśmy w stanie poprzez wspólną rozmowę, nawet przez wspólne przetargi, coś lepiej zorganizować, zaoszczędzić pieniądze, i tak postanowiliśmy działać. To przyniosło bardzo duże efekty. Jednak wiadomą rzeczą jest, że w którymś momencie to my, szefowie struktur miejskich, odpowiadaliśmy za naszą strukturę. Oczywiście **byliśmy częścią struktury centralnej, ale to nasz prezydent podejmował decyzje i to pieniądze naszych mieszkańców wydawaliśmy na te wszystkie projekty**.

(Zbigniew Weinar, UM Gdańsk)

Rozbieżność interesów i bezpośrednia konkurencja między miastami uwidaczniała się ze szczególną siłą w obszarze promocji. Miasta nie widziały potrzeby wspólnych miejskich działań promocyjnych, zwłaszcza w kontekście zbyt ogólnikowych działań promocyjnych na poziomie państwa (o czym więcej w rozdziale VI); co więcej, miały poczucie walki o rzadki zasób uwagi inwestorów i turystów. Mimo nacisków PL.2012, jak ujął to koordynator ds. komunikacji i promocji, Paweł Madler, „niechętnie kładły na stół swoje plany”. W ostatecznym rozrachunku wymiernych rezultatów współpracy między miastami było stosunkowo niewiele, najważniejsze okazały się: zorganizowanie wspólnego przetargu na ubrania dla wolontariuszy miejskich oraz wynegocjowanie z UEFA pewnych ustępstw w zakresie wytycznych marketingowych (o czym więcej w rozdziale V). Zespoły tematyczne koordynowane przez PL.2012 ułatwiły jednak harmonizację przygotowań w miastach, zwłaszcza w obszarze bezpieczeństwa, zabezpieczenia i logistyki, co później przełożyło się na sprawne działanie sztabów operacyjnych, które funkcjonowały w trakcie imprezy zarówno w strukturze centralnej, jak i w każdym z miast.

Tak wyglądało w każdym obszarze – koordynator z PL.2012 i koordynatorzy w poszczególnych miastach. Każdy z tych koordynatorów



miał swój zespół. Odpowiadali za przychodnie, apteki, za ratownictwo, patrole itd. Dzięki tej koordynacji udało się w wielu miejscach zrobić to o wiele sprawniej. Spotykaliśmy się regularnie i przepracowywaliśmy te tematy. Staraliśmy się już wtedy zdefiniować sobie ryzyka. Powstało wiele projektów, które podnosiły jakość usług, a jednocześnie robiliśmy to za mniejsze pieniądze.

(Zbigniew Weinar, UM Gdańsk)

Mimo obszarów współpracy, władze miast-gospodarzy do końca zachowały przekonanie, że to one faktycznie organizują turniej, a większość działań podejmowanych przez PL.2012 i inne instytucje centralne ma charakter fasadowy. Zwłaszcza urzędnicy niższego szczebla, którzy w ramach swoich obowiązków służbowych musieli „przygotowywać Euro”, byli zirytowani faktem, że działająca z poziomu centralnego spółka usiłuje im narzucić własną wizję działania.

## Gospodarz i organizator

Wdrożenie systemu PPM przez PL.2012 umożliwiło UEFA śledzenie na bieżąco postępów przygotowań, zwłaszcza budowę stadionów. Z czasem jednak rosnąca aktywność PL.2012, przede wszystkim powołanie G5, zaczęła dziwić przedstawicieli Federacji.

Specyficzne dla polskich przygotowań było to, że PL.2012 wystartowała tak wcześnie. Zaczęli działać jeszcze zanim UEFA podjęła działania. Na początku myśleli, że ich rola będzie znacznie ważniejsza, a ich władza w kwestii organizacji piłkarskiej części imprezy większa. **Na początku były jakieś nieporozumienia, jakaś dyskusja na temat tego, jakie są w istocie te różne role.**

(Andreas Schaer, UEFA)

Rządowa spółka szeroko zakreślała swoją rolę w procesie przygotowań również dlatego, że po stronie PZPN przez pierwsze dwa lata przygotowań niewiele się działo. Wprawdzie zespół projektowy zaangażowany w przygotowanie wniosku aplikacyjnego nadal funkcjonował, ale związek pochłonięty był kolejną odsłoną konfliktu z rządem na tle korupcji w polskiej piłce. Dopiero w maju 2009 r., na polecenie UEFA, PZPN powołał spółkę Euro 2012 Polska, która miała pełnić rolę Lokalnego Komitetu Organizacyjnego. Za jej pośrednictwem UEFA zamierzała nadzorować przygotowania do „sportowej” części wydarzenia, przy czym bezpośrednie kontakty z polską spółką przejęła wydzielona ze struktur Federacji spółka akcyjna UEFA Events SA. Analogiczna spółka, Euro 2012 Ukraina, powstała w drugim z państw-gospodarzy. Obydwie spółki były w całości finansowane z budżetu UEFA, a rekrutacja menedżerów odbywała się w Nyon. Po swojej stronie UEFA zostawiła oczywiście kwestie dotyczące finansów, pozyskiwania sponsorów i sprzedaży praw telewizyjnych.

W rezultacie struktura organizacyjna przygotowań do Euro 2012 różniła się od tej, którą zastosowano w czasie przygotowań do poprzednich mistrzostw. W 1996 r. organizację turnieju UEFA pozostawiła w całości francuskiemu związkowi piłki nożnej. W 2000 r. (Euro w Belgii i Holandii) powołano specjalną fundację, natomiast w 2004 r. UEFA w porozumieniu z rządem portugalskim powołała dwie

spółki. Pierwsza z nich, Portugal 2004 SA była odpowiedzialna za monitoring i kontrolowanie budowy stadionów i pozostałej infrastruktury; 95% udziału w spółce należało do rządu, a 5% – do związku piłki nożnej. EURO 2004 SA było odpowiedzialne za design, planowanie, promocję i organizację imprezy; w tej spółce UEFA miała 55% udziałów, portugalski związek piłki nożnej – 40%, a rząd – 5%. W 2008 r. w ogóle nie powołano narodowego komitetu organizacyjnego. Całość przygotowań była zarządzana przez EURO 2008 SA, która miała siedzibę w Nyon i biura turniejowe w Bernie i Wiedniu.

Na czele Euro 2012 Polska stanął wiceprezes PZPN, Adam Olkowicz, który od początku pilotował projekt przeprowadzenia turnieju w Polsce. Spółka szybko zaczęła rosnąć – w 2009 r. zatrudniała około tuzina pracowników, w 2012 r. – blisko pół tysiąca. Równie szybko w kontaktach między Euro 2012 Polska a PL.2012 ujawnił się spór o „właścicielstwo imprezy”, który z czasem nabierał na sile. Wszelkie działania podejmowane przez PL.2012, które wykraczały poza nadzorowanie przygotowań infrastrukturalnych i zapewnienie bezpieczeństwa i zabezpieczenia imprezy, spółka PZPN postrzegała jako próbę „politycznego zagospodarowania całego pola”.

Te wysiłki polityczne były skazane na porażkę nie dlatego, że nie było odpowiednich ludzi czy środków, lecz dlatego, że nie było zrozumienia strategicznej więzi między strukturą UEFA a piłkarską. Zawsze *a priori* zakłada się, że partnerem oczywistym i naturalnym jest strona sportowa, piłkarska, a nie strona rządowa czy samorządowa. To spowodowało, że trochę czasu zostało bezsensownie zmarnowane przez stronę rządową na próbę zawłaszczenia tych obszarów, na które absolutnie nie powinna tracić czasu.

(Adam Łazuka, Euro 2012 Polska)

PZPN-owska spółka widziała swoją rolę przede wszystkim w pośredniczeniu między UEFA a polskimi instytucjami, w „przekładaniu na polskie warunki szwajcarskich standardów, wymuszanych jak w zegarku”. Działający w jej ramach Pion Operacji Stadionowych zajmował się takimi kwestiami jak zarządzanie stadionami i kwestiami bezpieczeństwa (przygotowanie i przeprowadzenie ceremonii otwarcia turnieju, zapewnienie sprawnej obsługi technicznej, nadzór nad koncesjonowanymi punktami gastronomicznymi oraz opracowanie map stadionów i ich najbliższej okolicy dla kibiców, wolontariuszy i przedstawicieli UEFA). Do zadań Pionu Operacji Turniejowych należały – współpraca z miastami, wolontariat sportowy, centra pobytowe, zakwaterowanie grup celowych UEFA, organizacja imprez przedturniejowych, transport dla drużyn i UEFA Family, współpraca z lotniskami, współpraca ze służbami miast-gospodarzy odpowiedzialnymi za transport publiczny, organizacja Stref Kibica, obsługa teletechniczna i informacyjno-promocyjna turnieju.

Problem polegał na tym, że w większości obszarów podobnie swoją rolę postrzegała spółka rządowa. W 2011 r. konflikt między stroną „rządową”, reprezentowaną przez PL.2012, i „sportową”, reprezentowaną przez Euro 2012 Polska, jeszcze bardziej się zaostrzył. Pracownicy PL.2012 zarzucali pracownikom Euro 2012 Polska „serwilizm” wobec interesów UEFA i brak patriotyzmu, przejawiający się zwłaszcza w trakcie negocjacji z UEFA w kwestii praw marketingowych. Z kolei po stronie spółki PZPN dominowało przekonanie, że PL.2012 to „polityczna wydmuszka”, „narzędzie promocji politycznej”, „maszynka do wygrywania wybo-

rów”, „kosztująca kilkadziesiąt milionów synekura do robienia tabelek w Excelu” (cytaty z wywiadów z pracownikami Euro 2012 Polska).

Oni mieli bardzo duże ambicje, że robią Euro, ale *de facto* to nie oni robili. Robili drobne lokalne rzeczy. Mieli takie poczucie, że oni tworzą ludziom bezpieczeństwo, transport i wolontariat. Jeżeli chodzi o event sportowy, to robili rzeczy peryferyjne – ważne, ale nie związane z eventem. Miałam takie wrażenie, że za każdym razem starali się nam dokopać, żeby sobie poprawić samopoczucie. To było bardzo dziwne, bo **dla nas ta PL.2012 nie miała żadnego znaczenia**. My od nich niewiele potrzebowaliśmy. To była taka instytucja, która była trochę śmieszna. Nie miała dla nas jakiejś kluczowej roli.

(pracownica Euro 2012 Polska)

Jak podkreślał Adam Olkowicz, PL.2012 prezentowała po prostu „niezrozumienie realiów”, bo turniej w istocie organizowała PZPN wspólnie z UEFA, a inwestycje były prowadzone przez miasta.

Odbyła się taka rozmowa, co robi ta rządowa struktura. Odpowiedzi padały, że zarządza projektami i nadzoruje obszary przygotowań. Czy ta spółka jest inwestorem? Nie. Czy jest jednym z wykonawców? Nie. Czy będzie operatorem? Nie. Czy kontroluje te wydatki? Nie. I czym oni właściwie zarządzali? Jakimi obszarami? Zdaje się, że w polskiej, bardziej wykształconej demokracji jest jasny podział władzy. Jest samorząd i Skarb Państwa. W wyniku przetargów powołuje się wykonawców, czyli wybiera się wykonawców zgodnie z kryteriami. Jeśli chodzi o nadzór, żeby wszystko było zgodne ze sztuką, to mamy Główny Urząd Nadzoru Budowlanego. Są na poziomie i województw, i powiatów. Zgodnie ze sztuką kontrolują inwestycję.

(Adam Olkowicz, PZPN / Euro 2012 Polska)

Stąd też pracownicy Euro 2012 Polska konsekwentnie odwoływali się do zapisów wniosku aplikacyjnego, w którym UEFA na pierwszy plan wysunęła zasadę, że „kraj goszczący dostarcza scenę, a UEFA przynosi przedstawienie”, podkreślając, że to UEFA – i działająca w jej imieniu spółka – są organizatorami turnieju, zaś strona rządowa i samorządowa to jedynie gospodarze. Jednak PL.2012 bezkonkurencyjnie wygrywała wojnę informacyjną, skutecznie komunikując w mediach, że to ona jest organizatorem imprezy. Animoszje wzmogło też wykluczenie polskich pracowników spółki ze zwolnień podatkowych obiecanych w gwarancjach dla UEFA (więcej w rozdziale V).

Współpraca między obydwoma spółkami nie doszła do rezultatu nawet w dość neutralnym obszarze przygotowania wolontariatu. Podobnie jak w innych obszarach, PL.2012 przystąpiła do organizowania wolontariatu jeszcze zanim ukonstytuowała się spółka „sportowa”. Koncepcja przygotowania wolontariatu była gotowa w marcu 2010 r., koordynator PL.2012 zaangażował też miasta w prace nad przygotowaniem wspólnych przetargów. Tymczasem UEFA przekazała gotowy schemat organizacji wolontariatu, który został wypracowany przy okazji poprzednich imprez: Lokalny Komitet Organizacyjny miał zająć się organizacją wolontariatu na stadionach, a miasta – organizacją pracy wolontariuszy na lotniskach, dworcach i w przestrzeni miejskiej.

Zamieszanie wynikało z braku doświadczenia i wiedzy w PL.2012, że to jest projekt, który zawsze robi UEFA, i tak wyglądają wszystkie imprezy sportowe. Później – myślę, że z ambicji – PL-ka postanowiła mieć duży wolontariat miejski, który w przypadku większości tego typu imprez jest mały. Cały Frankfurt miał siedemdziesięciu wolontariuszy miejskich, a w Warszawie było ich prawie tysiąc. To był samonapędzający się absurd. Przez cały okres przygotowań ta współpraca była bardzo ciężka i wchodziliśmy sobie w kompetencje.

(pracownica Euro 2012 Polska)

Rywalizacja między spółkami dotyczyła nawet terminów rekrutacji wolontariuszy. W rezultacie projekty wolontariatowe były realizowane oddzielnie, a współpraca ograniczyła się do „wymiany doświadczeń”.

### **Nowe konfiguracje instytucjonalne**

W raporcie podsumowującym przygotowania do Euro 2012 PL.2012 podkreśliła, że w procesie przygotowań koordynowała pracę ponad 170 instytucji. W rzeczywistości w wielu obszarach jej rola – zwłaszcza w okresie, gdy ministrem sportu był Adam Giersz – była mocno ograniczona. Teoretycznie kluczową rolę w procesie przygotowań pełnił rządowy Komitet Organizacyjny Mistrzostw Europy w piłce nożnej Euro 2012. W ramach Ministerstwa Sportu funkcjonowało Biuro ds. Euro 2012, które w pewnych okresach przygotowań zdawało się utrudniać działania spółki PL.2012, którą formalnie miało nadzorować. Minister Sportu i Turystyki oraz prezydenci miast-gospodarzy tworzyli Komitet Decyzyjny „odpowiedzialny za strategię działań wspólnych miast i strony rządowej” (PL.2012 2012: 11); równolegle funkcjonowała również grupa G5, składająca się z przedstawicieli biur Euro 2012 w miastach i zarządu spółki PL.2012. Najważniejsze obszary przygotowań kontrolowały Komitet Bezpieczeństwa (od maja 2010 r.), Komitet Medyczny oraz Komitet Ochrony Praw; w skład każdego z tych ciał wchodziło kilkadziesiąt instytucji. Wreszcie, przed samym turniejem większość kompetencji przejął Krajowy Komitet ds. koordynacji organizacji finałowego turnieju mistrzostw, przy wsparciu Krajowego Sztabu Operacyjnego. Istniała również specjalna parlamentarna Podkomisja ds. przygotowań Polski do organizacji mistrzostw w ramach Komisji Kultury Fizycznej, Sportu i Turystyki.

**Ryc. 5.** Lista instytucji uczestniczących w procesie przygotowań

Partnerzy kluczowi	UEFA; Polski Związek Piłki Nożnej; Miasta i Gospodarze; Ministerstwa (Sportu i Turystyki – działające przez Spółki PL.2012 i NCS – Infrastruktury, Rozwoju Regionalnego, Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Obrony Narodowej, Zdrowia, Spraw Wewnętrznych i Administracji, Finansów, Spraw Zagranicznych, Sprawiedliwości, Kultury i Dziedzictwa Narodowego; Kancelaria Prezesa Rady Ministrów; Polska Agencja Prasowa; Biuletyn Informacji Publicznej; Polska Wytwórnia Papierów Wartościowych; Urząd Zamówień Publicznych; Polska Organizacja Turystyczna
Budowa i modernizacja stadionów	Komendant Główny Państwowej Straży Pożarnej; Menadżerowie stadionów; Zewnętrzni eksperci – przedsiębiorcy (np. firmy doradcze, budowlane, montażowe), stowarzyszenia i izby branżowe, ambasady i przedstawicielstwa handlowe krajów, organizatorzy największych imprez sportowych, eksperci krajowi i zagraniczni
Transport lądowy	Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad; Policja i Straż Miejska; Zarządy Transportu Miejskiego w Miastach i Gospodarzach; Generalna Inspekcja Transportu Drogowego; PKP S.A.; PKP PLK SA
Lotniska	Urząd Lotnictwa Cywilnego; Dowództwo Sił Powietrznych; Polska Agencja Żeglugi Powietrznej; Przedsiębiorstwo Państwowe Porty Lotnicze; Spółki zarządzające regionalnymi portami lotniczymi; Agenci Obsługi Naziemnej; Przewoźnicy Lotniczy
Hotele i zakwaterowanie	Hotele (właściciele, zarządy, sieci polskie i zagraniczne, stowarzyszenia); Właściciele infrastruktury sportowej (samorządy: gminy, miasta, inwestorzy prywatni); Oficjalna Agencja ds. Zakwaterowania – TUI Travel
Opieka medyczna i ratownictwo	Główny Inspektorat Sanitarny; Narodowy Fundusz Zdrowia; Narodowe Centrum Krwi; Komenda Główna Państwowej Straży Pożarnej; Biuro Ochrony Rządu; Lotnicze Pogotowie Ratunkowe; Krajowe Centrum Koordynacji Ratownictwa i Ochrony Ludności; Państwowy Zakład Higieny (Krajowy Punkt Kontaktowy ds. Międzynarodowych Przepisów Zdrowotnych); Państwowe Porty Lotnicze; Naczelna Rada Lekarska; Centrum Systemów Informacyjnych Ochrony Zdrowia; Światowa Organizacja Zdrowia; International Paralympic Committee; Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe; Wodne Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe; Polski Czerwony Krzyż (PCK); Służba Maltańska
Telekomunikacja i informatyka	Urząd Komunikacji Elektronicznej; Instytut Łączności – Państwowy Instytut Badawczy; Operatorzy Telekomunikacyjni; Dostawcy sprzętu oraz rozwiązań teleinformatycznych; Polska Izba Informatyki i Telekomunikacji; Krajowa Izba Gospodarcza Elektroniki i Telekomunikacji
Bezpieczeństwo	Komenda Główna Policji; Komenda Główna Państwowej Straży Pożarnej; Komenda Główna Straży Granicznej; Biuro Ochrony Rządu; Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego; Państwowa Agencja Atomistyki; Akademia Obrony Narodowej; Ekstraklasa SA; Rada ds. Bezpieczeństwa Imprez Sportowych; Football Against Racism in Europe (FARE); Stowarzyszenie „Nigdy Więcej”; Football Supporters International (FSI); Polska Izba Ochrony Osób i Mienia; Polski Związek Pracodawców „Ochrona”
Komunikacja i promocja	Media międzynarodowe, ogólnopolskie i lokalne; Parlament RP; Rada Promocji Polski
Własność intelektualna	Urząd Patentowy; Służba Celna; Komenda Główna Policji; Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów

Źródło: PL.2012 2012: 13–15.

W rzeczywistości wiele instytucji prowadziło przygotowania do turnieju w własnym zakresie, nie oglądając się na działania podejmowane przez Marcina Herrę i jego zespół. Jak zauważył przedstawiciel Ministerstwa Sportu, „nie wszyscy chcieli się poddać bezwarunkowo jurysdykcji organu zupełnie zewnętrznego, który realnie nie wykonywał żadnych prac”. Postępująca marginalizacja PL.2012 uwidoczniła się zwłaszcza w jednym z kluczowych obszarów przygotowań, który dotyczył bezpieczeństwa i zabezpieczenia imprezy (safety and security). W obszarze tym doszło do powstania nowych instytucji bezpośrednio realizujących wymogi UEFA oraz wielopoziomowych zapętleń kompetencji między instytucjami centralnymi, samorządowymi i podmiotami prywatnymi. Załączona do wniosku aplikacyj-

nego gwarancja 9 nakładała odpowiedzialność za bezpieczeństwo w trakcie Euro 2012 na PZPN - chodziło tu głównie o bezpieczeństwo stadionowe, natomiast gwarancja 10. - na Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji. W styczniu 2008 r. MSWiA powołało specjalny Zespół ds. koordynacji służb podległych ministerstwu w związku z organizacją ME oraz odrębny Wydział ds. Euro 2012 i bezpieczeństwa imprez masowych. W kolejnym miesiącu koordynatora ds. bezpieczeństwa powołano również w ramach PL.2012. Z czasem Zespoły ds. bezpieczeństwa zaczęły powstawać również w miastach.

Po ponad dwóch latach, w maju 2010 r., rząd uznał za stosowne powołanie kolejnej instytucji, która miała za zadanie koordynować przygotowania na poziomie międzyresortowym, w istocie konkurencyjnej wobec PL.2012. W skład Komitetu ds. bezpieczeństwa Mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA Euro 2012 weszli przedstawiciele wszystkich organów i instytucji uczestniczących w realizacji projektów w ramach Programu Bezpieczeństwa; ogółem ponad trzydzieści podmiotów. Na jego czele stanął wiceminister spraw wewnętrznych, który jednocześnie mianował swoim pełnomocnikiem koordynatora z PL.2012. Komitet uwzględnił postulat PL.2012 dotyczący przyjęcia „metodologii pracy projektowej” za pośrednictwem systemu PPM. We wrześniu 2010 r. Komitet przyjął Zintegrowaną Koncepcję Bezpieczeństwa „określającą obszary, zakres odpowiedzialności oraz projekty realizowane przez podmioty biorące udział w pracach Komitetu w celu zapewnienia maksymalnego poziomu bezpieczeństwa podczas Turnieju”, oraz Mapę Drogową Programu Bezpieczeństwa „zawierającą informacje o kluczowych projektach wraz z kamieniami milowymi, wskazującymi najważniejsze etapy realizacji poszczególnych projektów”. W jej ramach wyznaczono piętnaście kluczowych obszarów tematycznych, leżących w kompetencjach różnych instytucji.

PL.2012 przejęła bezpośrednią odpowiedzialność jedynie za cztery obszary: miejsca publicznego oglądania meczów (obszar 5); bezpieczny transport kibiców (8); wolontariat przestrzeni publicznej (9) oraz współpracę z kibicami (10). Koordynatorka ds. zabezpieczenia medycznego w PL.2012, Elżbieta Lipska, stanęła też na czele Komitetu Medycznego, działającego pod egidą Ministerstwa Zdrowia. Ministerstwo Sprawiedliwości miało zająć się organizacją systemu sądownictwa w czasie Euro 2012, tak aby możliwe było szybkie rozstrzygnięcie spraw związanych przede wszystkim z bezpieczeństwem stadionowym; w tym celu został powołany specjalny zespół w ramach Ministerstwa (obszar 2); Straż Graniczna zajmowała się obsługą „przyjaznej granicy” (7); Ministerstwo Spraw Wewnętrznych wraz z Policją zawiadowało bezpieczeństwem i porządkiem publicznym (11); Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego zajmowała się przeciwdziałaniem terroryzmowi (13) i zarządzaniem kryzysowym (14).

Bezpieczeństwo na stadionach formalnie leżało w wyłącznej gestii spółki utworzonej przez PZPN. Działania podejmowane przez Euro 2012 Polska opierały się naturalnie na regulacjach UEFA i dostarczonych przez Federację podręcznikach. Jednak w praktyce przy zapewnieniu bezpieczeństwa stadionowego musiały współpracować instytucje rządowe i samorządowe - do policji należało sprawdzenie pirotechniczne stadionów, rozmieszczenie „przyjaźnie umundurowanych funkcjonariuszy” i tzw. spottersów, czyli obserwatorów mających wychwytywać niepokojące sygnały i zachowania, oraz zapewnienie oddziałów prewencji w bezpośrednim sąsiedztwie stadionu. Straż pożarna zapewniała zabezpieczenie ratowniczo-gaśnicze, Biuro Ochrony Rządu chroniło trybuny VIP, Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego zajmowała się rozpoznaniem zagrożenia terrorystycznego. Swoje

zwyczajowe funkcje pełniły służby opieki medycznej i ratownictwa, inspektorat sanitarny oraz samorządowa straż miejska. W przygotowywanie zabezpieczenia i planu medycznego włączyło się również Biuro Światowej Organizacji Zdrowia w Polsce.

Ogólnie rzecz biorąc, w obszarze bezpieczeństwa stadionowego współpraca między rządem polskim a UEFA układała się dobrze, zwłaszcza że UEFA chętnie dzieliła się swoim doświadczeniem w tym zakresie i wspomagała Komitet Medyczny zewnętrznymi ekspertami. Jedyny, ale dość poważny zgrzyt między interesami i kompetencjami obydwu stron nastąpił już podczas turnieju, w czasie meczu Polska-Rosja (12 czerwca). Jeszcze przed meczem doszło do bójek między polskimi i rosyjskimi kibolami. Później rozmieszczeni w tłumie tajni obserwatorzy zasygnalizowali, że grupa rosyjskich kibiców zamierza wtargnąć na stadion, co skłoniło Jacka Cichockiego, Ministra Spraw Wewnętrznych, do podjęcia decyzji o wprowadzeniu pod trybuny, tuż za płytą boiska przy bramce, uzbrojonych oddziałów prewencji. Spotkało się to z wielkim niezadowoleniem przedstawicieli UEFA, którzy obawiali się, że „zepsuje to wizerunek imprezy i wpłynie na jakość przekazu telewizyjnego” (przedstawiciel UEFA). Po zakończonym meczu kibice rosyjscy zostali zatrzymani na stadionie przez dwadzieścia minut, aby zmniejszyć ryzyko kolejnych zamieszek. Łącznie policja aresztowała 180 osób; był to jedyny tak poważny incydent na tle zagrożenia bezpieczeństwa w czasie całych Mistrzostw.

Do niewielkiej liczby incydentów z udziałem kibiców przyczyniło się również funkcjonowanie tzw. Ambasad Kibiców (*Fan Zones*), innego ciekawego przykładu zapętlenia kompetencji pomiędzy różnymi podmiotami. W 2000 r. UEFA, na fali nowej korporacyjnej mody, zapoczątkowała realizację programów odpowiedzialności społecznej (*corporate social responsibility*, CSR). Takim programem były właśnie Ambasady Kibiców, czyli punkty informacyjne dla kibiców poszczególnych drużyn uczestniczących w turnieju, które po raz pierwszy zorganizowano w czasie Mundialu we Włoszech w 1990 r. Co ciekawe, w przypadku Polski koordynację projektu UEFA powierzyła PL.2012; w ramach Spółki uzupełniał go projekt pod nazwą „Kibice Razem”, mający angażować w przygotowanie Ambasad środowiska kibicowskie z poszczególnych miast-gospodarzy. Oficjalnym „właścicielem formatu” Ambasad była jednak europejska organizacja kibicowska *Football Supporters Europe* (FSE), z którą koordynator po stronie PL.2012, Dariusz Łapiński, musiał uzgadniać wszelkie decyzje. Co więcej, ostatecznie działanie ambasad w większości sfinansowano z budżetu państwa (15% za pośrednictwem PL.2012) i budżetów miejskich (31%). UEFA dorzuciła 42% budżetu wynoszącego łącznie 5,4 mln PLN; resztę dofinansowania uzyskano z unijnego programu „Młodzież w działaniu” (7,5%), od organizacji pozarządowej Funduszu Inicjatyw Obywatelskich (3%), a jedynie 1,5% udało się pozyskać od sponsorów. Polskie środowiska kibicowskie na ogół podchodziły do inicjatywy z dystansem – w Poznaniu kibice Lecha odmówili zaangażowania się w organizację Ambasad, podobnie jak kibice Legii w Warszawie.

Wracając do procesu przygotowań na poziomie instytucji publicznych, każda z formalnie zaangażowanych instytucji była zobowiązana do przygotowania planu operacyjnego w koordynacji z pozostałymi interesariuszami. W praktyce, w listopadzie 2011 r., gdy stanowisko Ministra Sportu objęła Joanna Mucha, plany te były jeszcze w zarysie. W odróżnieniu od swojego poprzednika Mucha postanowiła dać PL.2012 pole do działania.

Jak weszłam do Ministerstwa, to miałam poczucie kompletnego nieprzygotowania. Na pół roku przed Euro. Jak się o tym dowiedziałam, to zdałam sobie wtedy sprawę, że wszystkie obszary relacyjne są ob-

szarami, które jeszcze nie istnieją. Krótko mówiąc, nie są zrobione. Jeśli dobrze pamiętam, to ponad siedemdziesiąt instytucji uczestniczyło w przygotowaniach. Bardzo szybko zorientowałam się po pierwszych rozmowach z PL-ką, że to są ludzie, którzy mają dużą wiedzę i dobrze poukładane w głowie, jak to ma działać. Oni nawet próbowali mi tłumaczyć, na czym polega zarządzanie, co chwilami było zabawne.

(Joanna Mucha)

W lutym 2012 r., na cztery miesiące przed rozpoczęciem imprezy, funkcje Komitetu ds. bezpieczeństwa oraz ogólne funkcje koordynacyjne przejął Komitet ds. koordynacji organizacji finałowego turnieju Mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2012. Na jego czele stanął Minister Sportu, a w jego składzie znaleźli się: Minister Administracji i Cyfryzacji; Minister Spraw Wewnętrznych; Minister Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej; Minister Zdrowia; Sekretarz Stanu bądź Podsekretarz Stanu wyznaczony przez: Ministra Obrony Narodowej, Ministra Sprawiedliwości, Ministra Spraw Zagranicznych, przedstawiciel Szefa Kancelarii Prezesa Rady Ministrów; wojewoda dolnośląski, wojewoda małopolski, wojewoda mazowiecki, wojewoda pomorski, wojewoda wielkopolski. W rzeczywistości kluczowe decyzje w ramach Komitetu podejmował konwent w składzie: Joanna Mucha (Minister Sportu – integracja i koordynacja wszystkich zaangażowanych instytucji), Michał Boni (Minister Administracji i Cyfryzacji – działania administracji rządowej na poziomie województw), Jacek Cichocki (Minister Spraw Wewnętrznych – bezpieczeństwo); Sławomir Nowak (Minister Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej – organizacja transportu), Bartosz Arłukowicz (Minister Zdrowia – opieka medyczna i ratownictwo).

Pod koniec lutego Komitet przyjął opracowany przez PL.2012 „Zintegrowany Plan Organizacji i Zarządzania działaniami organów, inspekcji i służb administracji publicznej podczas Finałowego Turnieju Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012” (*Concept of Operations*, CONOPs). Na jego podstawie w marcu poszczególne instytucje przygotowały szczegółowe plany operacyjne, które następnie zostały zweryfikowane przez spółkę PL.2012, „zgodnie z przyjętymi wytycznymi do planów operacyjnych pod kątem m.in. zapewnienia optymalnego modelu działania, podejmowania decyzji oraz przepływu informacji” (PL.2012 2012).

Raz w miesiącu mieliśmy spotkania ze wszystkimi instytucjami. Te spotkania były nudne jak flaki z olejem. Wydawało się, że z nich nic nie wynika, ale to było złudzenie. To te wielogodzinne posiedzenia krok po kroku przesuwają nas o jakiś fragmencik dalej. Rola PL.2012 była bardzo duża – PL-ka to wszystko przygotowywała, zawsze miała prezentacje, zawsze miała przygotowane materiały. Nie tylko jakieś fajerwerki, tylko mrówcza praca, której się w Polsce nie docenia. Pokazywanie tego samego slajdu po raz setny, ale to miało sens.

Wymyśliliśmy sporo rzeczy, które w Polsce nie istniały – na przykład podział kompetencji między wojewodą a prezydentem, gdy ogłoszony jest stan kryzysowy, lub procedury działania w razie wypadku kolejowego. Rozwiązań, które pojawiały się w tym obszarze było sporo i to wszystko było wymyślone podczas tego typu spotkań. We współpracy z PL.2012 doszło do wypracowania żmudnych, trudnych procedur, które doprowadziły do pierwszego w historii naszego kraju koordynowanego projektu.

(Joanna Mucha)

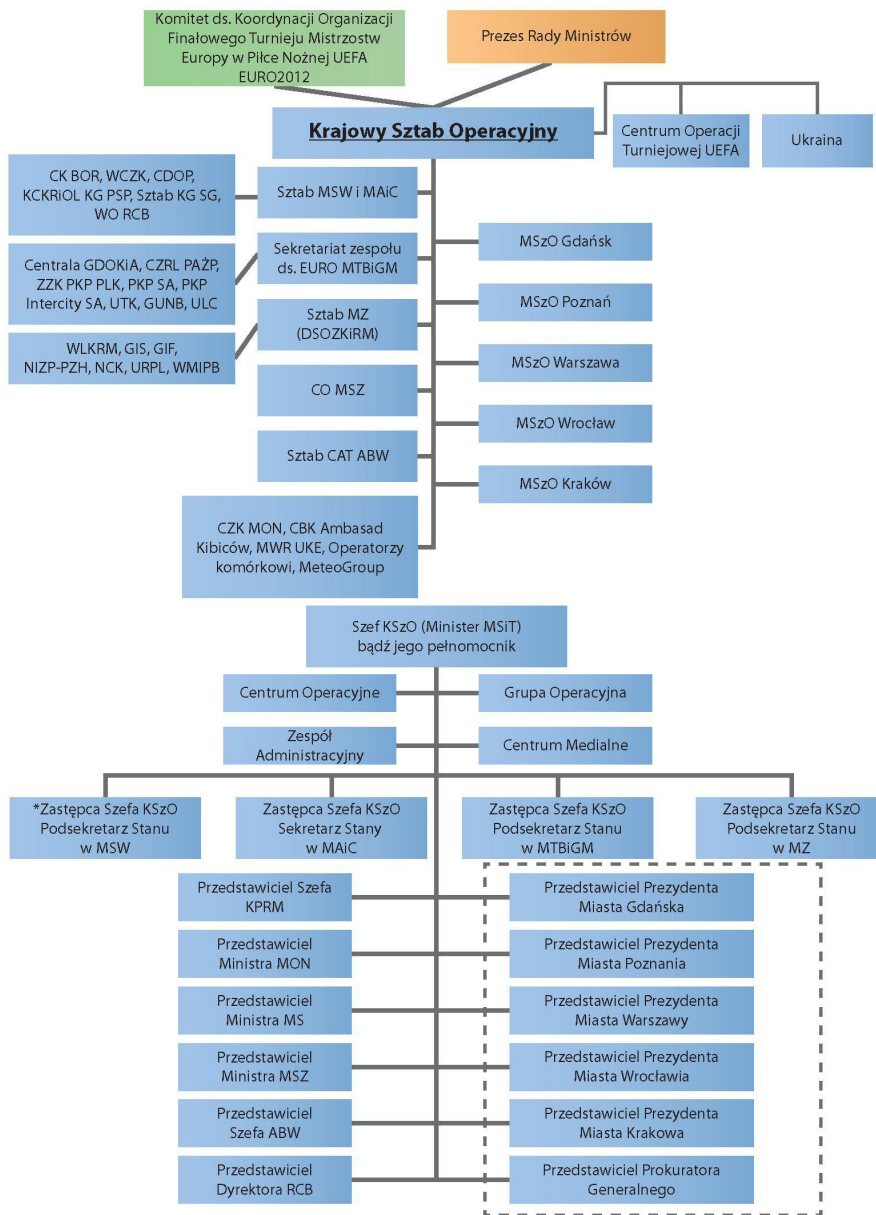


Dodatkowo, przy współpracy z PL.2012, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa przeprowadziło tzw. „ćwiczenia zgrywające” (LIBERO I i LIBERO II), które miały na celu sprawdzenie rozwiązań opisanych w planach operacyjnych, standardów współpracy między administracją i służbami oraz „działania nowych struktur dedykowanych dla zapewnienia bezpieczeństwa Turnieju Finałowego, w szczególności pod względem obiegu informacji i procedur reagowania w sytuacjach kryzysowych” (PL.2012 2012).

Kolejna instytucja koordynacyjna powstała w kwietniu 2012 r. – Komitet powołał Krajowy Sztab Operacyjny ds. przygotowania i przeprowadzenia turnieju, który zapewniał koordynację realizacji ustaleń i wytycznych przyjętych przez Komitet. Na szczeblu centralnym powstało Centrum Dowodzenia Operacją, a w miastach – Miejskie Sztaby Operacyjne.

Zgodnie z opinią jego użytkowników skomplikowany, ale dokładny system raportowania towarzyszący precyzyjnemu podziałowi kompetencji sprawdził się w trakcie turnieju. Instytucje rządowe i samorządowe współpracowały sprawnie, szybko reagując na potencjalne problemy i zagrożenia, takie jak zamieszki po meczu Polski z Rosją.

**Ryc. 6.** Struktura koordynacji działań w trakcie turnieju



Źródło: PL.2012 2012: 87.

## Rozdział V: Wybiórcza akomodacja

Od państw kandydujących do roli gospodarza Euro 2012 UEFA wymagała nie tylko stadionów spełniających wysokie standardy pod względem pojemności, wygody i bezpieczeństwa kibiców oraz jakości transmisji telewizyjnych, zapewnienia infrastruktury transportowej umożliwiającej dogodny dojazd na mecze oraz wysokiej jakości zakwaterowania dla kibiców, zawodników i członków UEFA Family. Kluczowe znaczenie miały dla niej również kwestie zabezpieczenia interesów finansowych od strony podatkowej i celnej oraz kwestie ochrony praw własności intelektualnej (gwarancje dotyczące otoczenia formalnoprawnego), jak również bezpieczeństwa na stadionach (gwarancje organizacyjne). W wytycznych do wniosku aplikacyjnego UEFA posunęła się nawet do wskazania obszarów, w których państwa kandydackie powinny dokonać zmian w porządku prawnym. Skądinąd, autorzy polsko-ukraińskiego wniosku wyszli przed szereg dołączając propozycje aktów prawnych, które miały stać się przedmiotem procesu ustawodawczego po otrzymaniu prawa do „goszczenia” imprezy. Po przyznaniu tego prawa Polsce i Ukrainie UEFA zaczęła naciskać na realizację zadeklarowanych przez kandydatów zobowiązań, nawet pod groźbą przeniesienia turnieju do innego państwa. Nie oznacza to jednak, że wszystkie jej roszczenia zostały spełnione przez polskie władze.

### „Dobre wymuszenie”

W kwietniu 2007 r. Polska nie dysponowała nawet jednym stadionem spełniającym standardy UEFA, a stan infrastruktury, zwłaszcza transportowej, pozostawiał wiele do życzenia. Tymczasem termin imprezy był z góry ustalony i niemożliwy do przesunięcia. Rozwiązaniem miały być zapisy zawarte w specustawie z października 2007 r., która wprowadzała szereg mechanizmów pozwalających na przyśpieszenie procedur administracyjnych w odniesieniu do inwestycji związanych z organizacją Mistrzostw. Wszystkie decyzje wydawane w związku z realizacją przedsięwzięć Euro 2012 miały podlegać natychmiastowemu wykonaniu, a organy II instancji miały 14 dni na rozpatrzenie odwołania od decyzji. Specustawa (w art. 17 i 21) uchylała też niektóre zapisy dotyczące stosowania prawa zamówień publicznych w obszarze powierzania zadań związanych z przedsięwzięciami Euro 2012 spółkom celowym (Kaliński 2011). Przepisy pozwalały na odstąpienie od obowiązku doręczania stronom decyzji lokalizacyjnej stanowiącej zarazem podstawę wyłączenia na rzecz zawiadomienia o jej wydaniu. Władze publiczne zyskały prawo do wydawania pozwoleń na budowę, nawet jeśli nie istniały plany zagospodarowania przestrzennego.

W kolejnym kroku w październiku 2007 r. rząd przygotował pierwszą wersję rozporządzenia zawierającego listę „przedsięwzięć Euro”, do których miały się odnosić zapisy ustawy. W jego ostatecznej wersji z 29 grudnia 2009 r. znalazło się 136 inwestycji, w tym cztery stadiony podstawowe i dwa zapasowe (w Krakowie i Chorzowie) i kilkanaście centrów pobytowych. Do listy dołączono też przedsięwzięcia, których znaczenie dla udanej organizacji imprezy nie było priorytetowe – rozbudowę węzła komunikacyjnego imienia Ofiar Katynia w Krakowie czy renowację kompleksu maltańskiego w Poznaniu. Zmiany umożliwiające przyśpieszenie inwestycji wprowadzono do kilku innych aktów prawnych – w lipcu 2008 r. znowelizowano specustawę drogową z 2003 r. (jedna decyzja administracyjna zamiast dwóch i kary dla organu administracyjnego, jeśli nie wyda decyzji w ciągu 90 dni; większe zachęty finansowe dla wyłączeniowych); w sierpniu 2009 r. znowelizowa-

no specustawę o Euro 2012, wprowadzając nowe zasady wyłączenia. W 2009 r. Sejm przegłosował również specustawę lotniskową, zawierającą analogiczne regulacje umożliwiające przyspieszenie inwestycji. Kolejna specustawa pojawiła się w lutym 2012 r. - wprowadzała ona pojęcie „przejezdności”, czyli warunkowego pozwolenia na użytkowanie dróg i autostrad (zwłaszcza autostrady A2 między Łodzią a Warszawą) które nie mogły zostać odebrane przed turniejem w zgodzie z regularnymi przepisami prawa drogowego. W ten sposób rząd poradził sobie z ryzykiem braku dojazdu na mecze.

Powyższe rozwiązania spotkały się z krytyką prawników, którzy podkreślali, że stoją one w sprzeczności z unijnymi regulacjami dotyczącymi zamówień publicznych, a zarazem stawiają pod znakiem zapytania zasady polskiego porządku prawnego. Jednak ani Elżbieta Jakubiak, stojąca za przygotowaniem specustawy z 2007 r., ani ówczesny prezydent Lech Kaczyński nie mieli wątpliwości co do ich zasadności - „To jest takie dobre wymuszenie. Trzeba będzie to zrobić i ja się niezmiernie cieszę, że trzeba będzie - i tutaj nie jest tak, że może być pół roku wcześniej, albo pół roku później, tylko musi być właśnie wtedy” (Kaczyński 2007). Co więcej, prezydent był przekonany, że przygotowania do Euro 2012 staną się okazją do reformy tych obszarów funkcjonowania państwa, które dotychczas zawodziły. Presję czasu wzmagali też przedstawiciele UEFA, którzy wizytowali place budowy stadionów, regularnie, acz w zawołany sposób - zwłaszcza w latach 2009-2010 - stawiając polskie władze na baczność groźbą odebrania turnieju lub przeniesienia części meczów do innego państwa w razie krytycznych opóźnień. Delegacje UEFA interesowało przede wszystkim to, czy stadiony są budowane zgodnie z rekomendacjami zawartymi w dostarczonym przez Federację podręczniku *Green Guide* i przepisami UEFA dotyczącymi infrastruktury stadionowej. Krytyczne znaczenie miało np. rozmieszczenie stanowisk transmisyjnych w celu zapewnienia jak najlepszej jakości przekazu. Z dużym zadowoleniem Federacja przyjęła też możliwość bieżącego podglądu przebiegu przygotowań za pośrednictwem systemów informatycznych uruchomionych przez PL.2012.

PL.2012 była dobrze przygotowana. Dysponowali niezłym systemem do monitoringu przedsięwzięć infrastrukturalnych. To było o tyle ważne, że nam trudno kontrolować te sprawy. Bardzo to docenialiśmy, ponieważ **nie inwestowaliśmy w infrastrukturę, więc nie mieliśmy na to wszystko wpływu**. Oni za to płacili, więc mogli wywierać presję. Monitorowali budowę sieci autostrad. Wywierali naprawdę duży nacisk (*They were really pushy*). To była dobra praktyka - monitoring, wysiłek, by dobrze przygotować kraj (*get the country in shape*), by przyjąć turniej.

(Andreas Schaer, UEFA)

Co ciekawe, w wywiadach z przedstawicielami PL.2012 często pojawiała się opinia, że kontrolne nastawienie UEFA było znakomitym argumentem zamykającym dyskusję i wzajemne roszczenia w kontaktach z dziesiątkami interesariuszy zaangażowanych w prowadzenie inwestycji. Innymi słowy, UEFA nierzadko funkcjonowała jako zewnętrzny podmiot władczy, którego polecenia należało wypełniać z nawet większą skrupulatnością niż decyzje polskich władz.

## „Zupełnie normalna praktyka”

Z perspektywy interesów finansowych UEFA kluczowe znaczenie miała kwestia ochrony własności praw intelektualnych i wizerunkowych. We wniosku zgłoszeniowym podkreślono, że polskie regulacje dotyczące tego obszaru nie są zgodne z oczekiwaniami Federacji. Poszczególne gwarancje nakładały na państwo goszczące konkretne zobowiązania. Gwarancja 2, którą podpisał Minister Dziedzictwa Narodowego, zobowiązywała do „ochrony oznaczeń i innych praw własności intelektualnej określonych przez UEFA”; gwarancja 12, podpisana przez prezesa Urzędu Patentowego, zobowiązywała do „powołania przez Urząd Zespołu ds. administrowania wszystkimi postępowaniami rejestracyjnymi związanymi z UEFA EURO 2012”; natomiast gwarancja 13 – podpisana przez Prezesa Rady Ministrów – „powołania Komitetu ds. ochrony praw; zapewnienia przestrzegania praw dotyczących cel i prawa własności intelektualnej przysługujących UEFA, przeciwdziałania nieuczciwym praktykom marketingowym i zakazanym praktykom w zakresie sprzedaży biletów oraz powołania koordynatora współpracującego z UEFA w sprawach związanych z własnością intelektualną”.

Stanowisko koordynatora ds. własności intelektualnej zostało utworzone w ramach spółki PL.2012; został nim młody, 28-letni prawnik zajmujący się prawem sportowym, Tomasz Zahorski. Jednocześnie Zahorski stanął na czele Komitetu ds. ochrony praw utworzonym przy Ministerstwie Sportu i Turystyki, w skład którego weszli przedstawiciele kilkunastu instytucji, w tym Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Ministerstwa Gospodarki, Ministerstwa Sprawiedliwości, służby celnej, policji oraz Urzędu Patentowego. Komitet był typowym przykładem powstających przy okazji Euro 2012 międzyresortowych zespołów zadaniowych, „kontaktujących instytucje, które dotąd nigdy się ze sobą nie stykały” (Herra). Pracami Komitetu Zahorski starał się kierować w charakterystyczny dla PL.2012 projektowy sposób.

Jeżeli chodzi o praktyki, to najlepszą jest rozmowa i spotkanie. Nie może być tak, że każda instytucja podejmuje inne decyzje w tej samej kwestii. Trzeba po prostu usiąść raz na miesiąc z odpowiednimi przedstawicielami co najmniej na szczeblu dyrektorów. My to zrobiliśmy – braliśmy te wszystkie instytucje i koordynowaliśmy agendę spotkania. Wybieraliśmy konkretne instytucje i konkretny zespół pracy, rysowaliśmy harmonogram. I wtedy to zaczynało się dziać. Oczywiście trzeba bardzo uważać, żeby nie było za dużo takich ciał, tysiąc komisji, które dublują się, jeśli chodzi o zakresy działania. Potrzebna jest dobra analiza, kto jest za co odpowiedzialny i konkretny harmonogram – takie działanie projektowe. Porządkowanie odpowiedzialności. I trzeba było raz na kwartał się spotkać. Wyniki tych spotkań i ustalenia były kluczowe. Jakby tego nie było, to nikt by nie czuł się za nic odpowiedzialny i nikt by o niczym nie wiedział. Oczywiście, cały czas byliśmy w kontakcie z poszczególnymi interesariuszami. Nie spotykałem się oddzielnie ze służbą celną, tylko wszyscy zbieraliśmy się na spotkaniu. To było bardzo ciekawe, bo te wszystkie instytucje nie współpracowały wcześniej ze sobą. To dawało rezultat. Moim zdaniem **państwo powinno być tak zarządzane jak ten projekt.**

(Tomasz Zahorski, PL.2012)

Kluczową rolę w pracach Komitetu pełnił Urząd Patentowy, w którym powołano specjalny, dziesięcioosobowy Zespół ds. rozpatrywania zgłoszeń przedmiotów własności przemysłowej związanych z UEFA Euro 2012. Urząd nadzorował

przyspieszone postępowania administracyjne związane z rejestracją znaków towarowych UEFA, a następnie przesyłał ich listę PL.2012. Spółka publikowała je na swojej stronie i odpowiadała na zapytania ze strony instytucji publicznych, organizacji pozarządowych i przede wszystkim przedsiębiorców chcących wykorzystać owe znaki. Jednocześnie Urząd w przyspieszonym tempie odmawiał rejestracji znaków kolizyjnych, załatwiał sprzeciwy oraz wnioski o unieważnienie rejestracji znaków uznanych za kolizyjne przez UEFA (Demby-Siwek 2010). Ostatecznie UEFA zastrzegła kilkanaście znaków słownych i słowno-graficznych, m.in. EURO 2012, Polska Ukraina 2012, ME 2012, UEFA, EM 2012, „Razem tworzymy historię” (Urząd Patentowy 2010).

Krajowy koordynator ds. własności intelektualnej, zgodnie z zapisami gwarancji, dbał o interesy UEFA, prowadząc „działania informacyjno-edukacyjne”, do których należały m.in. konferencja z udziałem organizatorów innych wielkich imprez sportowych oraz wywiady w prasie, w których akcentował, że działania Komitetu mają na celu dostosowanie polskich regulacji do „standardów obecnych na Zachodzie”, „praktyki międzynarodowej”, a przy okazji budują międzynarodowy wizerunek Polski jako kraju nowoczesnego, bo przestrzegającego praw własności intelektualnej.

Zobowiązania takie są w tej chwili światowym standardem przy okazji organizowania ważnych wydarzeń sportowych, wśród których imprezy z cyklu UEFA EURO zajmują trzecie miejsce (...). **To jest pomysł w Polsce nowy, ale stosowany powszechnie za granicą.** Nie odkrywamy koła na nowo. **Podobne rozwiązania obecne są już na Zachodzie.**

(Tomasz Zahorski, PL.2012)

Za pośrednictwem swojego biura prasowego PL.2012 konsekwentnie monitorowała też dziennikarzy w kwestii używania znaków handlowych UEFA oraz konieczności podkreślania w tekstach różnicy między „goszczeniem” imprezy, a jej organizacją.

Ukoronowaniem prac Komitetu miała być specjalna ustawa, roboczo nazwana „ustawą o bezpieczeństwie Euro”, która miała zapewniać tymczasową zwiększoną ochronę określonych praw własności intelektualnej wszystkim organizatorom dużych wydarzeń sportowych. Ochroną taką miały być objęte nawet te znaki i oznaczenia wskazane przez organizatora, które nie miały „zdolności rejestracyjnej”, a więc dowolnie wskazane przez organizatora. Organizacja sportowa miała również mieć prawo do wskazania „czystych” od konkurencyjnej reklamy stref wokół stadionów i innych wybranych miejsc oraz prawo pierwokupu przestrzeni reklamowej.

W naszym przypadku istotne jest to, że nie tylko UEFA będzie chroniła swoje marki, ale takie same możliwości będą mieli organizatorzy kolejnych ważnych wydarzeń sportowych. Będzie to jeden z elementów swojego rodzaju dziedzictwa Euro 2012 w Polsce. **Te kwestie i tak, prędzej czy później, trzeba było uregulować.** Ale faktem jest, że praca nad tą ustawą to efekt gwarancji, jakie złożyły polskie ministerstwa i urzędy w fazie kandydackiej do Euro 2012 w latach 2005-2007. UEFA nie miała żadnego wpływu na treść tych regulacji. A to że przedstawia takie, a nie inne oczekiwania? **Taka jest praktyka międzynarodowa.** Wszystkie kraje kandydackie dały konkretne

gwarancje. Podobne ustawy były i są tworzone przy okazji olimpiad czy mistrzostw świata.

(Zahorski za Supiński 2010)

Zapisy planowanej ustawy były niewątpliwie efektem „konstruktywnej i efektywnej” współpracy z UEFA, która parła do wprowadzenia skutecznych instrumentów ochrony wszelkich należących do niej praw intelektualnych przed coraz bardziej kreatywnymi pomysłami firm stosujących marketing podstępny. Jak pisze Agata Marcinkowska:

Takie rozwiązania przewiduje m. in. nowozelandzka ustawa *Major Events Management Act*, która posługuje się niepozostawiającymi obszaru do jakiegokolwiek wyważania interesów instrumentami administracyjnymi i karnymi dla zapewnienia organizatorowi prawnej oraz faktycznej wyłączności danego wydarzenia. Przepisy tej ustawy nie zawierają klauzul generalnych ani pojęć niedookreślonych, posługują się bowiem bezwzględными zakazami pewnych zachowań, niezależnie od tego czy byłyby – np. w świetle polskiej ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji – uznane za nieuczciwe oraz czy rzeczywiście naruszałyby interes organizatora lub by mu zagrażały (co jest przesłanką dochodzenia roszczeń na podstawie polskiej ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji).

(Marcinkowska 2012: 79)

Ostatecznie jednak projektowi nowej ustawy sprzeciwiły się m.in. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, które stanęły na stanowisku, że istniejące ustawy o prawie własności przemysłowej (z 2001 r.), prawie autorskim i prawach pokrewnych (2000 r.), jak również ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (1998 r.) oraz przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom handlowym (2007 r.) pozwalają wypełnić zobowiązania wobec UEFA, a nacisk należy położyć raczej na egzekwowanie ich zapisów. W raporcie podsumowującym zespół PL.2012 zaakcentował, że:

Kluczowa przy prowadzeniu podobnego projektu w przyszłości wydaje się przede wszystkim realna ocena politycznych możliwości doprowadzenia do ewentualnych zmian w prawie w przedmiotowym zakresie.

(PL.2012 2012: 266)

W tej sytuacji działania koordynatora i całego Komitetu skupiły się ostatecznie na zapobieganiu naruszeniom praw UEFA w oparciu o istniejące zapisy prawne. Wprowadzono jednak specjalne procedury, które zapewniały Federacji uprzywilejowany status względem innych podmiotów gospodarczych (Marcinkowska 2012; Piątkowska 2011), m.in. przyspieszony tryb rozpatrywania wniosków rejestracyjnych UEFA oraz wnoszonych przez nią skarg i sprzeciwów.

Mimo iż PL.2012 „przy różnych okazjach słyszała pochwały od UEFA” (Zahorski za Rupiński 2010b), w pewnym momencie sama otarła się o skałę komercyjnych interesów Federacji w zakresie własności intelektualnej. Początkowo rządowa spółka była bowiem przekonana – całkiem bezzasadnie, jeśli wziąć pod uwagę

doświadczenia poprzednich imprez - że będzie miała wpływ na kluczowe kwestie w zakresie promocji turnieju, przede wszystkim wygląd i sposób prezentacji maskotek i logotypu. Nie wzięła jednak pod uwagę tego, że kwestie te pozostają w gestii firm od lat współpracujących z UEFA. Symbole, znaki i logotypy zaprojektowała portugalska agencja reklamowa Brandia Central, natomiast maskotki - amerykańska firma Warner Bros Consumer Product, której UEFA sprzedała prawa licencyjne w ramach kolejnego wieloletniego kontraktu w czerwcu 2010 r. WBCP, którą łączyła z UEFA „wzajemnie korzystna relacja biznesowa”, kupiła w pakiecie prawa do innych turniejów UEFA (UEFA European Under-21 Championships i UEFA Women's Championships). Na stronie firmy można przeczytać, że firma potraktowała to jako przyczółek do „globalnego rozwoju licencji futbolowych” (Warner Bros 2010). Intencją WB było „dostarczenie kibicom, gdziekolwiek są, kolekcji oficjalnych, licencjonowanych produktów, które są szerokie, kreatywne, atrakcyjne i innowacyjne pod wieloma względami” (SportsMedia 2010). To właśnie Warner Bros zaprojektował postacie maskotek-bliźniaków, w zasadzie replikując pomysł z poprzedniego Euro w Austrii i Szwajcarii, które reklamowały biało-czerwone postacie Trixa i Flixa. Przez fora internetowe w Polsce i na Ukrainie przetoczyła się fala oburzenia - najbardziej dyplomatyczne z komentarzy dotyczyły tępego wyrazu twarzy i pustych spojrzeń postaci. Jeszcze większą krytykę wzbudziły imiona, które w zamyśle twórców miały podkreślać „słowiańskie pochodzenie” bliźniaków. UEFA „w porozumieniu z Lokalnymi Komitetami Organizacyjnymi” przedstawiła trzy propozycje imion dla maskotek: Klemko i Ladko, Siemko i Strimko oraz Slavek i Slavko. Wybór zestawu pozostawiono kibicom z całego świata, którzy mogli głosować za pośrednictwem strony internetowej UEFA, w restauracjach McDonald's w Polsce i na Ukrainie oraz w czasie imprez towarzyszących prezentacji maskotek w ośmiu miastach-gospodarzach. Ostatecznie zwyciężył ostatni zestaw imion w oryginalnym kształcie, mimo propozycji ze strony PL.2012, by Slavka zamienić przynajmniej na Sławka.

Uważaliśmy w pewnym momencie jako PL.2012, że będziemy mogli wpłynąć na UEFA w kwestii wyboru piosenki lub maskotek będących symbolem turnieju. To są bardzo ważne sprawy, kluczowe dla odbioru tego turnieju, ale niestety nie mieliśmy na to wpływu, choć bardzo się staraliśmy. Z sześciu logotypów turnieju, które były w finałowej fazie dyskusji, te, na które my wskazywaliśmy, nawet nie znalazły się w finale. **Nauczka dla nas jest taka, że FIFA i UEFA traktują to jako swoją domenę.** To są ich eventy. To, że odbywają się w danym kraju, jest superważne, ale to oni w dużej mierze decydują w kwestiach komercyjności. Dla nich jest to kwestia biznesowa; mają swoją agencję i swoich ludzi od tego. Nie ma możliwości wpływu i musieliśmy się z tym pogodzić. Pewne rzeczy trzeba przyjmować takimi, jakie są. To nie mogło wpłynąć na całość naszych kontaktów z UEFA. Oni mają szczególnie taką politykę dotyczącą własności intelektualnej, że im ciszej, tym lepiej.

(Tomasz Zahorski, PL.2012)

Ostatecznie jedynym ukłonem w stronę lokalnego kontekstu były kolory strojów bliźniaków: biało-czerwony w przypadku Slavka i niebiesko-żółty w przypadku Slavko. Warto dodać, że mimo zmasowanej akcji marketingowej prowadzonej przez Warner Bros maskotki cieszyły się znikomą popularnością w Polsce i na Ukrainie, a firma nie osiągnęła planowanych zysków w wysokości blisko 10 mln USD (Appel 2010).



Dla UEFA drugi, niemniej ważny front ochrony praw komercyjnych przebiegał w miastach. Swoje interesy Federacja zabezpieczyła już w procesie kandydowania. Do wniosku aplikacyjnego dołączone były umowy, w których każde miasto ubiegające się o „zaszczyt goszczenia” imprezy zostało zobligowane do uznania, że „wszelkie prawa, tytuły prawne i prawa do czerpania korzyści z rozgrywek, w tym prawa do oznaczeń i praw handlowych związanych z rozgrywkami” należą do UEFA, a zatem tylko Federacja może zezwalać na ich wykorzystanie. Ponadto, miasto kandydackie musiało zadeklarować, że „na zasadzie pierwszeństwa i wyłączności” przyzna UEFA i jej partnerom handlowym prawo zakupu powierzchni reklamowych na terytorium miasta, zanim zostaną one zaoferowane jakiegokolwiek osobie trzeciej. Co więcej, umowa przewidywała, że nawet jeśli UEFA i jej partnerzy handlowi nie skorzystają z tego prawa, miasto nie będzie mogło sprzedać lub zaoferować tychże powierzchni „żadnemu podmiotowi uważanemu przez UEFA za konkurenta któregośkolwiek z partnerów handlowych”. Miasto musiało również obiecać wsparcie dla programu „ochrony praw” opracowanego przez UEFA oraz zobowiązać się do zwalczania marketingu podstępnego, m.in. poprzez zachowanie zasady „czystej lokalizacji”. Wreszcie, UEFA zagwarantowała dla siebie możliwość udekorowania „miejsc uważanych za integralne i dobrze widoczne części miasta”, np. ważnych budynków, centralnych obszarów w mieście, dróg dojazdowych na stadion, centralnych stacji kolejowych i lotnisk. Miasto było również zobowiązane do opracowania i zaprezentowania UEFA koncepcji miasta-gospodarza „przedstawiającej sposób, w jaki chce promować rozgrywki”. Ze swej strony UEFA obiecała, że przyzna miastu-gospodarzowi prawo do używania oznaczeń w celu promowania samego miasta i turnieju, ale za każdorazową pisemną zgodą; że będzie się „komunikować” z partnerami handlowymi w celu zyskania wsparcia dla działań promocyjnych miasta; zapewni materiały dekoracyjne dla miasta; umieści oznaczenie i odniesienia do miasta-gospodarza na stadionach oraz w „pewnych oficjalnych publikacjach produkowanych przez UEFA lub w jej imieniu dla celów rozgrywek”, w „pewnych emisjach w mediach” i na oficjalnej stronie internetowej.

Jednocześnie jednak UEFA zażądała, by działania promocyjne podejmowane we współpracy z miastem-gospodarzem były zwolnione od wszelkich ciężarów publicznych, podatków lub opłat (w zgodzie z gwarancją 11), zależnych od jakiegokolwiek organów publicznych miasta-gospodarza. Podobnie jak inne umowy dołączane do wniosku aplikacyjnego, umowy z miastami również były podpisywane najpierw przez miasta kandydackie, a przez UEFA dopiero po przyznaniu „prawa do goszczenia” – wówczas też nabierały mocy wiążącej.

W 2009 r. UEFA przedstawiła miastom-gospodarzom Wytoczne Marketingowe (*Marketing Guidelines*), uszczegółowiające reguły współpracy, które zamierzała negocjować z każdym z nich oddzielnie. Ukraińskie miasta podpisały dokument i załączoną do niego umowę bez protestów, natomiast w Polsce, ku niemałemu zaskoczeniu Federacji, w negocjacje zaangażowała się PL.2012 za pośrednictwem grupy G5. Na forum grupy przedstawiciele miast wraz z koordynatorem G5 ze strony PL.2012 uzgodnili wspólne stanowisko negocjacyjne względem UEFA, dotyczące głównie podziału kosztów organizacji Stref Kibica w każdym z miast. Negocjacje, w których UEFA była reprezentowana również za pośrednictwem spółki Euro 2012 Polska, trwały do września 2010 r., zaś ostateczną wersję blisko 90-stronicowego dokumentu podpisano w listopadzie.

W Wytycznych obydwie strony potwierdziły zapisy umów załączonych do wniosku kandydackiego, zwłaszcza w zakresie praw UEFA do reklamy i zapobiegania marketingowi podstępemu. Każdemu z miast UEFA przyznała określone prawa marketingowe, które miały służyć „pełnej integracji miast-gospodarzy z tożsamością UEFA EURO 2012 oraz jak najlepszej promocji ich statusu gospodarzy Turnieju”. Należały do nich – możliwość wykorzystania określonych „znaków Turnieju”, przyczym każdorazowo UEFA musiała udzielić na to zgody za pośrednictwem specjalnego systemu elektronicznego; możliwość organizacji „impres miasta-gospodarza”; wydawania publikacji dotyczących turnieju i/lub oficjalnej Strefy Kibica; prawo do produkcji oraz dystrybucji „artykułów promocyjnych” oraz możliwość sprzedaży „oficjalnych produktów licencjonowanych”, jeżeli miasta-gospodarze i licencjobiorcy nawiążą współpracę; prawo zbudowania podstrony istniejącej strony internetowej miasta na temat turnieju lub zbudowania osobnej strony internetowej dotyczącej organizacji turnieju w mieście; oraz prawo do promocji miasta-gospodarza na meczach rozgrywanych w danym mieście oraz podczas losowania rundy finałowej UEFA EURO 2012. „W celu umożliwienia pokrycia kosztów poniesionych w związku z imprezami oraz Strefami Kibica” miasta zyskały również możliwość wyboru firm wspierających w obszarze mediów (jednej gazety i jednej stacji radiowej o zasięgu ograniczonym do miasta-gospodarza) oraz usług technicznych (ochrona/utrzymanie czystości). W dokumencie doprecyzowano kwestie wyglądu logo miast-gospodarzy i warunków jego prezentacji oraz artykułów promocyjnych, które mogły być wykorzystywane przez miasta (czapeczki, koszulki, naklejki, a nawet portfele, ale np. nie parasole). Wiele miejsca poświęcono też ochronie praw sponsorów UEFA. Sponsorzy w branży gastronomicznej zyskali wyłączne prawo do sprzedaży swoich produktów z danej kategorii produktów w obrębie oficjalnych Stref Kibica, prowadzenia gastronomii w Strefach Kibica oraz pierwszeństwo do oferowania swoich produktów w ramach imprez organizowanych przez miasto. Sponsorom zagwarantowano nawet prawo do opatrywania swoimi logotypami kubków używanych w Strefach Kibica. Dokument zamykały szczegółowe instrukcje dotyczące identyfikacji wizualnej wykorzystywanej do promowania turnieju.

Zasadniczo w kwestii własnych praw komercyjnych i praw sponsorów pozycja negocjacyjna UEFA była niewzruszona. Na przykład w czerwcu 2011 r. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego nakazało zmianę nazw projektów realizowanych ze środków unijnych na Dolnym Śląsku na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy oraz nazw tworzonych w ich ramach materiałów promocyjnych i szkoleniowych (Lisowska 2011). Projekty były adresowane do osób bezrobotnych i pragnących założyć własną firmę do obsługi turnieju, zatem wykorzystywały określenie „Euro 2012”. Fundacja Panoptykon (2012) zwróciła uwagę na to, że „swobody działania UEFA nie ograniczały ani przepisy dotyczące umieszczania reklamy wielkopowierzchniowej, ani prawo o ochronie konkurencji i konsumentów”, co prowadziło do „przekazania kontroli nad ogromnymi obszarami miasta prywatnej instytucji”. Ponadto ponieważ okazało się, że zapisy Wytycznych wykluczające z konkurencji biznesowej firmy niebędące sponsorami UEFA są niezgodne z prawem zamówień publicznych, które powinno być stosowane przy organizacji imprez.

Były totalne błędy przy prawach autorskich niezgodne z naszym prawem zamówień publicznych, pomimo naszych uwag – bo myśmy te uwagi wysyłali – nie wszystkie zostały uwzględnione. Niektóre były trudne do negocjowania i nie wiem, czy to przedstawiciel naszego miasta to odpuścił, czy UEFA to zlekceważyła. Te niezgodności to była nakładka ze strony UEFA, która była niezgodna z prawem polskim. Więc my po prostu nie stosowaliśmy tego punktu, po prostu nie wykonaliśmy go. Nie mogliśmy ryzykować, że mamy coś niezgodnego z naszym prawem.

(przedstawicielka jednego z miast-gospodarzy)

Jednakże zespołowi G5 udało się osiągnąć pewne korzyści – UEFA zadeklarowała współfinansowanie Stref Kibica i zobowiązała się do przekazania na rzecz każdego miasta-gospodarza wkładu pieniężnego „ze względu na funkcjonowanie oficjalnej Strefy Kibica” – 1 mln EUR dla Warszawy i 750 tys. EUR dla każdego z pozostałych miast.

Spółka PL.2012 zrobiła dla miast dobrą robotę w kwestiach finansowych. UEFA próbowała załatwiać wszystko jak najmniejszym kosztem. Na przykład organizacja Strefy Kibica tutaj, w Warszawie. To było gigantyczne przedsięwzięcie, a oni [UEFA – przyp. aut.] chcieli to zrobić w ten sposób, że wszystko robią miasta i za wszystko płacą miasta. A tam też nie mogło być niczego, co nie byłoby związane ze sponsorem UEFA. Właściwie cały dochód z organizacji Stref Kibica miał należeć do sponsorów, a jedyną korzyścią dla miasta miało być samo istnienie Strefy. Po wyborze miast spółce udało się zorganizować grupę G5 i oni właśnie doprowadzili do tego, że UEFA musiała się dołożyć. W pewnym momencie miasta powiedziały, że dla nich może nie być tych Stref. Dla UEFA wizerunkowo nie byłoby to dobre, nie mogli sobie na to pozwolić. W Euro 2012 Polska strasznie się z tym namęczyli i bez przerwy powstawały nowe projekty tej umowy. Każdy przecinek był negocjowany. Faktycznie, to było bardzo nużące. Dziesiątki spotkań. W Euro 2012 Polska pewnie mieli szereg innych rzeczy ważniejszych do roboty, przez to opóźniły się same przygotowania Strefy Kibica. Na pewno osobom pracującym w Euro 2012 Polska to przeszkadzało. Natomiast dla miast to była dobra robota. Może to nie były gigantyczne pieniądze, ale lepsze to niż nic.

(Bartłomiej Marks, PZPN / Euro 2012 Polska)

Skądinąd, dążenie UEFA do zdobycia maksymalnej ochrony praw komercyjnych staje się bardziej zrozumiałe w kontekście nader innowacyjnych działań „ambusherów” w związku z Euro 2012. Dużą pomysłowością wykazała się np. Kampania Piwowarska, producent piwa Tyskie, która sponsorowała serial telewizyjny *Piąty stadion*, wyświetlany w publicznej telewizji przed turniejem i w jego trakcie. W rezultacie w badaniach rozpoznawalności marek sponsorów Euro 2012 Tyskie osiągnęło niemal tak wysokie wyniki jak marka Carlsberg, oficjalny sponsor imprezy (Gębarowski 2013). W trakcie samego turnieju doszło do kilku naruszeń Czystej Strefy w miastach-gospodarzach, którym jednak szybko położyły kres specjalne grupy Programu Ochrony Praw UEFA EURO 2012, w skład których wchodziłi przedstawiciele UEFA, PL.2012, policji i straży miejskiej.

### **Kreatywne *non sequitur* ministerstwa finansów**

Kolejny zestaw kluczowych gwarancji dołączonych do wniosku aplikacyjnego dotyczył zwolnień podatkowych i celnych na rzecz UEFA. Był to nowy pomysł Federacji – jeszcze w czasie Euro 2008 UEFA zapłaciła krajom-gospodarzom ok. 3 mln EUR podatku od działalności spółek utworzonych w celu organizacji imprezy i ok. 4,3 mln CHF od pensji piłkarzy. Gwarancja nr 3 uprawniała każdą osobę uczestniczącą w organizacji imprezy lub jej obsłudze do importu i eksportu towarów, które uzna za niezbędne lub pożądane do należytego pełnienia funkcji bez ograniczeń

i bez jakichkolwiek należności celnych i podatkowych. Gwarancje 11 i 15, podpisane przez ministra finansów, zwalniały z opodatkowania związanego z pracą lub świadczeniem usług związanych z Euro 2012 osoby delegowane przez UEFA. Zwalniały z opodatkowania również samą UEFA z tytułu jakichkolwiek dochodów, przychodów lub z opodatkowania podatkiem od osób prawnych bądź podobnym podatkiem w związku z turniejem i związanej z nim działalności, włączając w to w szczególności wynagrodzenie dla UEFA z tytułu sprzedaży praw marketingowych, praw medialnych i innych praw handlowych. Zwolnienia podatkowe i celne miały objąć również spółkę organizującą przedsięwzięcie w Polsce, niezależnie od tego, czy będzie ona posiadała biuro na terytorium polskiego państwa. Spółka-córka miała być również zwolniona z opodatkowania wszelkich dywidend, opłat serwisowych, licencyjnych, dystrybucji związanej z zakończeniem działalności lub innej dystrybucji realizowanej przez spółkę organizującą przedsięwzięcie dla UEFA. Ministerstwo Finansów miało ponadto zapewnić maksymalne zwroty podatków VAT i innych podatków na rzecz UEFA oraz ustanowić uproszczoną procedurę dla potrzeb administrowania aktami, wnioskami, płatnościami i zwrotami realizowanymi przez delegowane osoby lub na ich rzecz.

Jak wspomniałam, same gwarancje nie miały mocy prawnej - wymogi UEFA mogły zostać zrealizowane wyłącznie za pośrednictwem instytucji państwowych. Na Ukrainie ministerstwo finansów bez protestu zmieniło prawo tak, aby uczynić zadość żądaniom UEFA. W przypadku Polski UEFA czekały jednak długie i żmudne negocjacje z Ministerstwem Finansów, które konsekwentnie trzymało postawę obronną względem roszczeń UEFA i w żadnym razie nie brało pod uwagę możliwości wprowadzenia zmian legislacyjnych. Naciskany przez Jerzego Ciszewskiego Minister Finansów w rządzie Marka Belki, Mirosław Gronicki, podpisał w końcu gwarancje potrzebne do złożenia pierwszej wersji wniosku, jednak ich treść została zmieniona w porównaniu z zaproponowaną przez UEFA. Ministerstwo zaznaczyło bowiem, że udzielenie gwarancji w zakresie oczekiwanym przez Federację jest niemożliwe ze względu na potencjalny konflikt z polskim prawem. W związku z tym w treści gwarancji umieszczono zapis, że „rząd Rzeczypospolitej Polskiej podejmie wszelkie działania zgodne z obowiązującym w Polsce porządkiem prawnym oraz prawem obowiązującym członków Wspólnoty Europejskiej”. Ponieważ podpisanie gwarancji dla UEFA wiązało się potencjalnie z koniecznością wydania stosownych aktów prawnych, przynajmniej w zakresie przyznania ulg podatkowych, następczyni Mirosława Gronickiego na stanowisku Ministra Finansów, Zyta Gilowska, podpisała je po wydaniu stosownej uchwały Rady Ministrów w maju 2006 r.

Ostatecznie dopiero 28 lutego 2011 r. kolejny Minister Finansów, Jacek Rostowski, wydał rozporządzenie w sprawie zaniechania poboru podatku dochodowego w zakresie wymaganym przez UEFA w gwarancji nr 11, potwierdzonej gwarancją nr 21. Rozporządzenie zwolniło UEFA z podatku również za 2010 r., co skądinąd naruszało zasadę, że prawo nie działa wstecz. W uzasadnieniu Ministerstwo Finansów podkreśliło, że „niemożność wykonania gwarancji stanowiła istotne naruszenie postanowień Umowy w sprawie organizacji finałowego turnieju Mistrzostw Europy w piłce nożnej pomiędzy UEFA a Polskim Związkiem Piłki Nożnej oraz Ukrainką Federacją Futbolu przez Organizatora, co dawało podstawę do jej rozwiązania ze skutkiem natychmiastowym”. Innymi słowy, niezrealizowanie gwarancji oznaczało, że UEFA odbierze Polsce prawo do „goszczenia” Euro. Skądinąd, podobne negocjacje z pozycji siły UEFA prowadziła z innymi państwami - w 2010 r. zagroziła Wielkiej Brytanii odebraniem prawa do zorganizowania finału Ligi Mistrzów na rzecz Madrytu; w rezultacie brytyjski rząd wprowadził stosowne zwolnienia podatkowe. Wybiegając w przyszłość, Polska ponownie zwolniła

UEFA z konieczności płacenia podatków dochodowych w 2015 r., przy okazji organizowania finału Ligi Mistrzów w Warszawie.

Ministerstwo Finansów nie ustąpiło jednak w kwestii podatkowego obłożenia Euro 2012 Polska, która została założona jako spółka-córka PZPN w zgodzie z prawem polskim, a nie szwajcarskim. W związku z tym, w interpretacji MF, nie podpadała pod gwarancję 11, która obiecywała zwolnienia spółce-córce UEFA. Z pewnością nie wpłynęło to na poprawę relacji z PL.2012 negocjującej w imieniu rządu z pracownikami Euro 2012 Polska, którzy musieli zapłacić podatek dochodowy. UEFA została też zobowiązana, zgodnie z prawem unijnym, do zapłacenia podatku VAT (na Ukrainie była zwolniona z tego obowiązku), ale mogła następnie odliczyć VAT od wszystkich towarów i usług zakupionych w Polsce (np. za wynajem stadionów). Niemniej jednak, jak zauważyła Tetlak (2012), Federacja wywalczyła dla siebie i swoich partnerów handlowych zawieszenie normalnych zasad fiskalnych na czas Mistrzostw. W dodatku, to do UEFA należało wyznaczenie osób, w stosunku do których miało nastąpić zaniechanie poboru podatku. Kwestie te uwidaczniają „niepożądany wpływ jednostek na proces tworzenia prawa”.

Dodatkowo, tajemnica utrzymywana wokół całego procesu wpływa na obniżenie przejrzystości oraz braku jasności co do standardów odnoszących się do głównych organizacji sportowych (...). Obecnie rządy *de facto* cedują władzę prawodawczą w obszarze podatkowym organizacjom sportowym, poza publiczną wiedzą czy bez ewaluacji, co jest jednoznaczne z prywatyzacją sportowego prawa podatkowego. Mimo iż akty prawne formalnie są wydawane przez uprawnioną do tego władzę, są pisane pod dyktando organizacji sportowych w ramach, które narzuciły umowy z gospodarzami.

(Tetlak 2012: 37, tłum. aut.)

Po podpisaniu rozporządzenia minister Rostowski oświadczył, że „realizacja takich gwarancji ma charakter wyjątkowy i nie jest możliwe oszacowanie strat budżetu państwa z tego tytułu”. Nie powstały też żadne pogłębione analizy ekonomiczne pokazujące, ile budżet państwa mógł stracić na zwolnieniach podatkowych. Jedno z bardzo swobodnych oszacowań wskazywało na kwotę ok. 40 mln PLN (10% zryczałtowanego podatku od połowy kwoty 196 mln EUR, które UEFA wypłaciła zawodnikom w ramach premii) (Rola-Stężycka 2012).

## **Stadionowy Panoptikon**

Większą elastyczność polskie państwo wykazało w odniesieniu do wymogów UEFA dotyczących bezpieczeństwa na stadionach. 31 sierpnia 2011 r. parlament przegłosował nowelizację ustawy o bezpieczeństwie imprez masowych z 2009 r., przygotowaną przez MSWiA i Ministerstwo Sprawiedliwości, zmieniającą kodeks postępowania karnego, cztery inne kodeksy i pięć ustaw. Do wspomnianej ustawy wprowadzono też nowy rozdział 9a, który miał obowiązywać czasowo do końca 2012 r., pt. *Zapewnienie bezpieczeństwa w związku z organizacją Turnieju Finałowego UEFA EURO 2012 w związku z „koniecznością realizacji zobowiązań zgłoszonych wobec UEFA w czasie aplikowania przez Ukrainę i Polskę”*. Ustawa miała przede wszystkim umożliwić zwalczanie „chuligaństwa stadionowego” oraz stworzyć narzędzia do „egzekwowania bezpieczeństwa i porządku publicznego podczas imprez masowych”. Za pomocą jej zapisów:

- Wprowadzono obowiązek wyposażenia stadionów w specjalne elektroniczne systemy służące do identyfikacji osób, sprzedaży biletów i kontroli kibiców w czasie trwania meczu. W rezultacie np. na Stadionie Narodowym umieszczono ok. 900 kamer pozwalających kontrolować ruchy kibiców w poszczególnych sektorach.
- Zdefiniowano nowe rodzaje przestępstw i wykroczeń związanych z bezpieczeństwem imprezy masowej, takich jak przemieszczenie się kibiców do innych sektorów niż wskazane na bilecie, wtargnięcie na boisko, spowodowanie nieuzasadnionej interwencji służb porządkowych, prowokowanie kibiców do działań zagrażających bezpieczeństwu w miejscu i w czasie trwania masowej imprezy sportowej.
- Wprowadzono zakaz wnoszenia na imprezę masową „broni lub innych niebezpiecznych przedmiotów, materiałów wybuchowych, wyrobów pirotechnicznych, materiałów pożarowo niebezpiecznych, napojów alkoholowych, środków odurzających lub substancji psychotropowych”. Zakaz wnoszenia alkoholu nie dotyczył niskoprocentowych napojów alkoholowych (do 3,5%), co usatysfakcjonowało Federację, ponieważ jednym ze sponsorów był Carlsberg.
- Zmieniono regulacje dotyczące tzw. zakazu klubowego oraz zakazu wstępu na imprezę masową, m.in. wprowadzono konieczność meldowania się na policji osób, które złamały zakaz stadionowy lub możliwość zastosowania dozoru elektronicznego. Wprowadzono też obowiązek stworzenia centralnego systemu identyfikacji kibiców, którego administratorami byłyby podmioty zarządzające rozgrywkami. Organizator imprezy uzyskał też prawo odmowy sprzedaży biletu wstępu osobie, „co do której zachodzi uzasadnione podejrzenie, że w czasie trwania imprezy masowej może ona stwarzać zagrożenie dla bezpieczeństwa”.
- Zmieniono zasady postępowania przyspieszonego w razie wykroczeń poprzez umożliwienie przeprowadzenia rozprawy przez sąd w formie odmiejscowionej (bez konieczności doprowadzenia sprawcy do sądu – przesłuchanie odbywało się na odległość).

Większość powyżej wymienionych zmian dotyczyła również Stref Kibica, ponieważ w ustawie definicję imprezy masowej o charakterze artystyczno-rozrywkowym rozszerzono o „publiczną prezentację obrazu na ekranach wielkoformatowych”. Ponadto do ustawy o bezpieczeństwie imprez masowych wprowadzono nowy rozdział 9a, którego przepisy obowiązywały tymczasowo do końca 2012 r. Na ich podstawie policja mogła gromadzić i przetwarzać informacje związane z bezpieczeństwem Euro 2012 oraz udzielać opinii o osobach ubiegających się o akredytację UEFA (tzw. *police screening*). Ogólnie rzecz biorąc, nowe regulacje dotyczące bezpieczeństwa na stadionie umożliwiały restrykcyjną kontrolę kibiców i ich zachowań, i to w stopniu znacznie wykraczającym poza wymogi UEFA.

UEFA przyjeżdżała i mówiła możliwie najogólniej, jak to ma wyglądać. Gdy ktoś mówił, że polskie prawo na to nie pozwala, to UEFA mówiła – to już wasz problem. Nasze władze wymyśliły, że przy imprezach masowych muszą być imiona i nazwiska, pesele i wizerunki twarzy. UEFA dowiedziała się o tym i powiedziała, że no way, nie będziemy żadnych sponsorów typu Coca-Cola czy Adidas prosić o wizerunek twarzy. Chyba zwariowaliście.

(Dariusz Łapiński, PL.2012)

Środowisko kibicowskie wzburzył m.in. zakaz wnoszenia na stadion „materiałów pirotechnicznych”, obejmujący również race dymne. Organizacje pozarządowe

we zajmujące się prawami człowieka, m.in. Fundacja Panoptykon, zwróciły z kolei uwagę na fakt, że UEFA, będąca podmiotem prywatnym, zyskała prawo decydowania o tym, kto ma prawo wejścia na stadion, i w dodatku w procesie arbitralnej weryfikacji korzystała ze wsparcia informacyjnego policji (Panoptykon 2012).

Zapisy ustawy w odniesieniu do zabezpieczenia medycznego doprecyzowano w specjalnym rozporządzeniu Ministra Zdrowia z 6 lutego 2012 r. Podstawę merytoryczną rozporządzenia tworzyły prace Komitetu Medycznego, na którego czele stała Elżbieta Lipska, będąca jednocześnie koordynatorem ds. zabezpieczenia medycznego w PL.2012. Komitet nawiązał współpracę z biurem Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) w Polsce i wspólnie z nim przygotował audyt systemu opieki medycznej i ratownictwa oraz plan reagowania w zdarzeniach masowych w Polsce i na Ukrainie (kwiecień-październik 2012 r.).

Przed Euro było napisane, że imprezy masowe powinny mieć zabezpieczenie medyczne i kropka, co oczywiście było mocno uznaniowe. Ponieważ to było w gestii organizatora, który zwykle dba o maksymalną racjonalizację kosztów, to zwykle obsada medyczna ograniczona była do minimum – przysłowiowej jednej karetki. Wiadomo, że przy imprezach małych może to jest wystarczające, ale przy dużych – już nie. Byliśmy z wizytą na wielu zagranicznych stadionach, ale najbardziej wzorowe rozwiązania zobaczyliśmy na stadionie Arsenalu. Udało nam się przekonać Ministerstwo, że to są wymagania UEFA. I udało się to przełożyć na polskie prawo.

Traktowaliśmy Ministerstwo tylko jak legislatora, ciężar przygotowań i koordynacji leżał po stronie PL.2012. Wprawdzie w trakcie prac legislacyjnych wprowadzono dość liczne zmiany, ale powstała baza do dobrego zabezpieczenia imprez. Zakreśliliśmy strukturę organizacyjną, podział kompetencji, zasady komunikacji i współpracy z podmiotami zewnętrznymi. To wiele zmieniło i na trwałe.

(Elżbieta Lipska, PL.2012 / Komitet Medyczny)

Skądinąd, wypowiedzi osób zaangażowanych w proces przygotowań pozwalają sądzić, że w ramach obszaru zabezpieczenia medycznego harmonijnie układała się współpraca między PL.2012, miastami-gospodarzami, instytucjami publicznymi na poziomie centralnym i podmiotami zewnętrznymi, takimi jak UEFA i WHO. Był to również jeden z niewielu obszarów, w którym doszło do nawiązania udanej współpracy z Ukrainą, również dlatego, że na przeszczepianie polskich rozwiązań na grunt drugiego z organizatorów imprezy mocno naciskała UEFA.

**Euro to był taki stymulator, który przyspieszał wprowadzanie rozmaitych rozwiązań i procedur.** Na przykład we współpracy z WHO doprowadziliśmy do tego, że porty lotnicze wdrożyły obowiązujące już od pewnego czasu procedury bezpieczeństwa i zabezpieczenia medycznego, do czego dotąd nikt się nie kwapił.

(Elżbieta Lipska, PL.2012 / Komitet Medyczny)

Ponadto, wypracowane procedury zostały utrzymane po zakończeniu imprezy. Na koniec warto wspomnieć, że stadionowy monopol UEFA został podważony w jeszcze jednym obszarze. W maju 2011 r. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta zakwestionował 25 klauzul zapisanych w regulaminie sprzedaży biletów

na Euro 2012 (jak również w warunkach sprzedaży biletów dla miast-gospodarzy), a w sierpniu złożył sprawę do sądu. W czerwcu 2012 r. sąd uznał za naruszające interesy konsumenta 19 z 25 klauzul, m.in. klauzule dotyczące wyłączenia odpowiedzialności UEFA za opóźnienia w dostawie biletów; możliwości zmiany istotnych warunków umowy w przypadku nieprzewidzianych, a niesprecyzowanych okoliczności; nakazu zmiany wykupionego przez kibica miejsca, o ile poproszą o to organizatorzy; oraz klauzulę podporządkowującą rozstrzygnięcie sportu między konsumentem a UEFA pod sąd szwajcarski (UOKiK 2012: 26-27).



## Rozdział VI: „Efekt Polski”?

Mistrzostwa Europy w piłce nożnej rozpoczęły się 8 czerwca 2012 r. meczem między Polską a Grecją na Stadionie Narodowym w Warszawie. W ciągu całego turnieju szesnaście drużyn rozegrało 31 meczów, z czego 14 w Polsce (mecz otwarcia, trzy mecze grupowe i półfinał na Stadionie Narodowym, po trzy mecze grupowe w pozostałych miastach-gospodarzach). Do Polski łącznie przyjechało ponad 670 tys. kibiców, z czego 15 tys. stanowili goście zaproszeni bezpośrednio przez UEFA. Strefy Kibica odwiedziło łącznie blisko 3,2 mln ludzi. Poza bójkami między polskimi i rosyjskimi kibicami nie doszło do żadnych poważniejszych incydentów. Po zakończonym turnieju przewodniczący UEFA, Michel Platini, stwierdził, że „Polacy i Ukraińcy pokazali sobie i światu, że mogą świetnie zorganizować dużą imprezę”. Federacja, z niejaką ulgą, ogłosiła sukces imprezy i podkreśliła, że gospodarze Euro 2012 wysoko ustawili poprzeczkę kolejnym.

Jak wspomniałam w rozdziale 2, w literaturze przedmiotu dotyczącej skutków wielkich imprez sportowych dla państwa-gospodarza zasadniczo panuje zgoda co do tego, że wiążą się one ze znacznie większymi kosztami ekonomicznymi, a niekiedy również politycznymi i społecznymi, niż z korzyściami – zwłaszcza w przypadku państw słabiej rozwiniętych (Zimbalist 2015). Jak to wyglądało w przypadku Polski? Czy polskie państwo odniosło z organizacji imprezy korzyści, na jakie liczyło, przystępując do konkursu i angażując się w proces przygotowań? Przypomnę, że kluczowym osobom uczestniczącym w przygotowaniu wniosku przyświecały motywy głównie polityczne i gospodarcze. Z perspektywy Marka Belki Euro 2012 miało służyć jako pretekst do podjęcia wysiłku budowy infrastruktury – zarówno sportowej, jak i transportowej. Z kolei liberalne motywy kierowały jego głównemu doradcy, Jerzemu Ciszewskiemu, który wierzył, że przygotowania do turnieju pozwolą zbudować „pułapkę na urzędnika”, to znaczy pozwolą zreformować nadmiernie zbiurokratyzowany aparat państwowy i przyspieszyć tempo inwestycji. Innymi słowy, w jego odczuciu „piłka nożna była zasłoną dymną, żeby wszystkich zmobilizować”. Dodatkowo Ciszewski zgadzał się z Jackiem Kluczkowskim co do tego, że Euro 2012 organizowane wspólnie z Ukrainą umożliwi szybszą integrację tego kraju ze strukturami europejskimi, co jednocześnie wzmocni bezpieczeństwo państwa na wschodniej flance. Struktura motywacji nie uległa radykalnej zmianie po dojściu do władzy Prawa i Sprawiedliwości. Zwłaszcza Elżbieta Jakubiak miała zdecydowane poglądy na przydatność Euro 2012 w kontekście rozwoju „polityki jagiellońskiej”, budowania pozytywnego wizerunku Polski za granicą oraz możliwości lepszego wykorzystania funduszy europejskich w celu przyspieszenia modernizacji kraju. Te dwa pierwsze motywy dobrze pasują do argumentów wskazujących na „półperyferyjną wrażliwość” państw, które za pośrednictwem wielkiej imprezy sportowej usiłują poprawić swoją pozycję na arenie międzynarodowej. Na konferencji prasowej tuż po ogłoszeniu werdyktu prezydent Lech Kaczyński oświadczył, że przygotowania do Euro 2012 to „mówiąc krótko, same zyski”. Z kolei w czasie, gdy premierem był Donald Tusk, w związku z pogłębiającym się kryzysem politycznym na Ukrainie, kwestia wykorzystania Euro 2012 do budowy nowych relacji z tym krajem stopniowo schodziła na dalszy plan; okrojeniu uległ również ambitny plan promocji Polski za granicą. Członkowie zarządu PL.2012 powtarzali jak mantrę, że Euro 2012 nie jest projektem sportowym, lecz politycznym i gospodarczym.

My od początku powtarzaliśmy, że nasz projekt nie ma wiele wspólnego ze sportem. Z jednego prostego powodu – budowa stadionów to temat, który wywoływał bardzo dużo dyskusji, ale my nie budowaliśmy miejsc dla sportu, tylko infrastrukturę i miejsca pracy.

(Andrzej Bogucki, PL.2012)

Główny akcent spoczął na modernizacji infrastrukturalnej kraju – w tym kontekście Euro 2012 stało się jednym ze sztandarowych projektów rządu (Woźniak 2015; Dembek 2009).

## Propaganda sukcesu

Na licznych konferencjach prasowych po zakończeniu turnieju przedstawiciele PL.2012 podkreślali „efekt Polski” dla opisanego skutków imprezy. Na ten „efekt” miały się składać – zwiększenie atrakcyjności turystycznej kraju (wzrost liczby turystów i przychodów z turystyki); zmodernizowana infrastruktura; rozwinięty kapitał społeczny; oraz lepsze kompetencje w zakresie zarządzania projektami.

Ryc. 7. „Efekt Polski” według PL.2012



Źródło: Slajd pochodzący z prezentacji PL.2012, udostępnionej przez Macieja Topolskiego.

Innymi słowy, PL.2012 konsekwentnie podkreślała, że Euro 2012 jest, na wzór Igrzysk z 1992 r., jednym ze sztandarowych przykładów wymiernych korzyści z tytułu organizacji imprezy. Jesienią 2012 r. wspólnie z czasopismem Forbes przygotowała magazyn *Dziedzictwo Euro 2012 w Polsce*, omawiający proces przygotowań i podkreślający jego pozytywny wpływ w poszczególnych obszarach gospodarki i społeczeństwa. Naturalnie, autorzy publikacji dopilnowali, by rola spółki została odpowiednio zaakcentowana, a rola Euro 2012 Polska odpowiednio zmarginalizowana.

Zresztą już wcześniej spółka przedstawiała wieloaspektowe korzyści ekonomiczne, które jej zdaniem wynikały z przygotowań do Euro 2012. Wiosną 2010 r. na jej stronie internetowej ukazał się raport zatytułowany *Wpływ organizacji Mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2012*, przygotowany przez zespół ekonomistów ze Szkoły Głównej Handlowej i Uniwersytetu Łódzkiego (Borowski i in. 2010). Aspirujący do roli „naukowego, rzetelnego opracowania” raport przedstawiał trzy scenariusze wpływu turnieju 2012 na polską gospodarkę w latach 2008–2020: negatywny, optymistyczny i podstawowy. Sposób prezentacji wyników analizy nie pozostawiał wątpliwości co do tego, że Euro przyniesie polskiej gospodarce wymierne korzyści, bez względu na to, który ze scenariuszy zostanie zrealizowany. Impreza miała się przyczynić do łącznego wzrostu PKB w latach 2008–2020 o 2,1% (czyli o 27,9 mld PLN), głównie dzięki przyspieszeniu inwestycji w infrastrukturę transportową (o 3–4 lata w stosunku do planowanych), co z kolei miało sprzyjać wzrostowi produktywności, zwiększonemu napływowi inwestycji zagranicznych oraz turystów. Jak zapewniał Jakub Borowski, redaktor naukowy raportu, badaczom nie sprawiło trudności wykazanie pozytywnego wpływu imprezy na gospodarkę; głównym problemem był natomiast wybór metody oceny efektów oraz horyzont czasowy analizy.

Raport pokazał, że w odróżnieniu od krajów rozwiniętych, takich jak Szwajcaria czy Austria, które wykazały marginalny wpływ – o ile w ogóle jakiś wykazały – Polska była relatywnie dużym beneficjentem, że znacząco skorzystała z tej imprezy. W przypadku Polski publiczne pieniądze wydane na imprezę dadzą długofalowe korzyści w postaci przyspieszenia inwestycji infrastrukturalnych, przełożenia na wyższą produktywność w gospodarce, poprawę wizerunku Polski na świecie i wzmocnienia marki oraz zwiększenia turystyki.

(Jakub Borowski)

Raport był typową analizą *ex ante*, opartą na arbitralnie dobranych modelach ekonometrycznych. Jednak po zakończeniu imprezy jego autorzy zaktualizowali prognozy w oparciu o faktyczne dane. Analiza *ex post* dowiodła, że w czerwcu 2012 r. w związku z Euro 2012 do Polski przyjechało 650 tys. kibiców – o 150 tys. mniej niż przewidywano – oraz 15 tys. oficjalnych gości UEFA (VIP, UEFA Family oraz goście narodowych związków piłkarskich). Statystyczny kibic zagraniczny wydał w Polsce blisko dwa razy więcej pieniędzy niż zakładano (1,9 tys. PLN), skutkiem czego dochody z tytułu turystyki zagranicznej wyniosły blisko 850 mln PLN. Efekt wypierania – czyli liczba turystów, którzy nie przyjechali do Polski właśnie dlatego, że odbywała się w niej masowa impreza sportowa – był niewielki, choć czterokrotnie wyższy od prognozowanego. W sumie dodatkowe przychody z turystyki zagranicznej netto (po uwzględnieniu efektu wypierania) w związku z organizacją turnieju wyniosły 1,121 mld PLN. Skumulowany przyrost konsumpcji gospodarstw domowych w latach 2008–2020 oszacowano na 11,2 mld PLN, natomiast wzrost zatrudnienia – na 66 tys. etatów. Ekonomisci ocenili, że „długookresowym ekonomicznym efektem UEFA EURO 2012 jest przyrost PKB o 1,3% jego wielkości z roku 2012, przy czym przyrost ten rozłożony jest na lata 2008–2020”; absolutna wartość skumulowanego wzrostu PKB wyniosła 21,3 mld PLN w cenach z 2012 r. Ekonomisci podtrzymali również tezę przedstawioną w poprzedniej wersji raportu, że organizacja turnieju „była dla polskiej gospodarki ‘pozytywnym wstrząsem zewnętrznym’, którego efektem będzie trwałe podniesienie poziomu produktywności i PKB w Polsce, które bez bodźca w postaci Mistrzostw nastąpiłoby kilka lat później”.

Według autorów raportu skala korzyści gospodarczych, jakie dawał „impuls rozwojowy i cywilizacyjny” stworzony przez przygotowania do turnieju, podważała sens dyskusji nad alternatywnym wykorzystaniem kapitału inwestycyjnego.

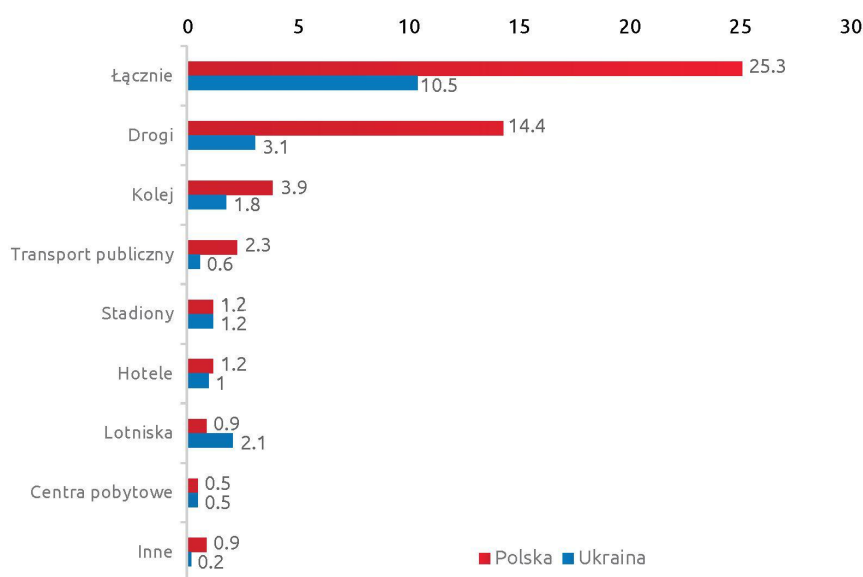
Chodziło o to, żeby odpowiedzieć na pytanie, czy gospodarka i gospodarstwa domowe mogą na tej imprezie skorzystać mimo tego, że wydajemy pieniądze publiczne na stadiony, a moglibyśmy wydać je na szpitale. Wydajemy pieniądze publiczne, ale jest to jednocześnie inwestycja.

(Jakub Borowski)

W podobnym duchu po raz kolejny uzasadnił swoją decyzję o przystąpieniu do konkursu aplikacyjnego Marek Belka, stwierdzając, że „najdroższe autostrady to te, których nie wybudowano” (Forbes 2012). Łącznie do rozporządzenia wymieniającego inwestycje infrastrukturalne związane z Euro 2012 zostało wpisanych 219 inwestycji o wartości ok. 94 mld PLN, z czego 86% stanowiły inwestycje w infrastrukturę transportową (miejską i krajową), a 5% - inwestycje w budowę stadionów. Stosunkowo najmniej inwestycji związanych z Euro toczyło się w Warszawie (19, z czego 4 kluczowe), najwięcej w Gdańsku (34, z czego 7 kluczowych); skądinąd to Gdańsk osiągnął największy współczynnik sukcesu - trzy na cztery inwestycje zostały ukończone w terminie. Inwestycje „pod Euro” toczyły się również w miastach, które nie były gospodarzami turnieju (łącznie 69), ale też współczynnik sukcesu był tam najniższy (46%). Ogółem w czerwcu 2012 r. udało się zakończyć jedynie sześć na dziesięć projektów wpisanych w rozporządzenie (Zawadzki 2013). Nie dokończono m.in. budowy autostrady A1 czy węzła komunikacyjnego Rondo Kaponiera w Poznaniu, nawet nie rozpoczęto budowy obwodnicy śródmiejskiej w Warszawie czy przebudowy węzła Gdańsk-Śródmieście (Ogórek 2011).

Co zatem zbudowano w latach 2007-2012? Zgodnie z Master Planem PL.2012, przede wszystkim drogi i autostrady - w porównaniu do 2007 r. gęstość sieci drogowej w 2012 r. wzrosła o 148% (liczba kilometrów autostrad i dróg ekspresowych na 100 km<sup>2</sup> powierzchni kraju wzrosła z 0.32 do 0.79, PWC 2013; Malinowski, Tomanek, Pawlak 2014). Poprawie uległa infrastruktura kolejowa - odnowiono 36 dworców kolejowych i zmodernizowano 800 km tras kolejowych (Forbes 2012). Zmodernizowano też lotniska w miastach-gospodarzach, na co szczególnie nalegała UEFA, która prognozowała, że większość kibiców wybierze ten środek transportu. Skupienie działań na drogach, kolejach i transporcie publicznym wydać szczególnie dobrze na tle analogicznych przygotowań na Ukrainie.

**Ryc. 8.** Porównanie wydatków infrastrukturalnych w ramach przygotowań do Euro 2012 między Polską a Ukrainą (w mld EUR)



Źródło: Erste 2012.

Sytuacja Polski różniła się jednak radykalnie od sytuacji Ukrainy. Dla Ukrainy przygotowania do turnieju stanowiły olbrzymi wysiłek finansowy, kosztując ją dziesiątą część PKB. Tymczasem bezpośrednie korzyści gospodarcze z organizacji były mniejsze - z 16 drużyn tylko trzy wybrały centra pobytowe położone na Ukrainie; pozostałe - nawet te drużyny, które rozgrywały mecze na ukraińskich stadionach - zdecydowały się na polskie centra pobytowe. Nie dopisali też kibice z zachodu Europy. W przypadku Polski kluczowe znaczenie miał fakt, że dużą część przygotowań do turnieju finansowano za pośrednictwem funduszy europejskich, zwłaszcza środków z Programów Operacyjnych w perspektywie finansowej 2007-2013. W ramach Programu Infrastruktura i Środowisko mieściło się ponad 37,5 mld EUR, z czego 28 mld EUR zapewniła UE; z tej kwoty inwestycje w transport wyniosły blisko 19,5 mld EUR (70%) (Rutkiewicz 2010). Ogółem, Unia sfinansowała blisko 1/3 część kosztów inwestycji „pod Euro”, a napływ unijnych środków netto wzrósł z 0,9% PKB w 2009 r. do 2,4% w 2011 r. (Erste 2012). Większość inwestycji została zaplanowana zanim ogłoszono decyzję o wyborze gospodarzy Euro 2012; przygotowania do turnieju zostały jednak umiejętnie wykorzystane przez polskie władze do wprowadzenia wehikułów prawnych w rodzaju powoływania spółek celowych czy przyspieszenia procedur administracyjnych po to właśnie, by sprawnie wykorzystać fundusze unijne. Tuż po ogłoszeniu decyzji UEFA rząd, a konkretnie Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, zamówiło specjalną ekspertyzę pt. *Uwarunkowania finansowania środkami UE projektów ważnych z punktu widzenia przygotowań do EURO 2012* (Deloitte 2007). Zawierała ona analizę systemu finansowania wydatków w trakcie Euro 2004 i Euro 2008 oraz rekomendacje dla rządu dotyczące obszarów, w których warto byłoby ubiegać się o dofinansowanie unijne. Zresztą podobny proces przyspieszenia inwestycyjnego zachodził w poszczególnych miastach-gospodarzach (Deloitte 2012a). Mechanizm wykorzystania przygotowań do turnieju w celu szybszego wydatkowania funduszy unijnych trafnie opisał Andrzej Cudak, dyrektor warszawskiego Sekretariatu ds. Euro.

Największą korzyścią Euro jest impuls rozwojowy. **Mieliśmy taką sytuację rozwojową, że staraliśmy się wykorzystać środki unijne.** W tym celu, bez wątplenia, po pierwsze - trzeba było mieć jakąś wizję, a po drugie - umiejętności zarządzania. Po trzecie, trzeba było mieć ideę. Hasło Euro pojawiło się w krótkim czasie po uzyskaniu tych środków i posłużyło jako katalizator przy ich wydatkowaniu. Mieliśmy świadomość, że tak naprawdę to się robi dla miasta, a nie dla Euro, ale, powiedzmy sobie szczerze, wdrażano te projekty znacznie szybciej, w dużej mierze uzyskując przyśpieszenie. Np. odnowa parku autobusowego, linie tramwajowe - 120 tramwajów na przestrzeni tych czterech lat, czy 1000 autobusów. To był wyraźny trend. To dało nam znakomicie funkcjonującą komunikację. Tak działo się we wszystkich miastach. Myślę, że Euro było procesem, takim katalizatorem przyśpieszającym. Ja bym powiedział, że w mądry sposób pożytkującym wiedzę. Ten dodatkowy ładunek wiedzy związany z organizacją Euro lepiej porządkował proces przygotowań.

(Andrzej Cudak, UM Warszawa)

Sam fakt szybszego przekroczenia pewnego etapu rozwoju infrastrukturalnego wydaje się być dobrze potwierdzony. Można się jednak zastanawiać, w myśl argumentów Flyvbjerga, Bruzeliusa i Rothengattera (2003), czy „modernizacja Polski dostosowana do harmonogramu turniejowego”, jak ujął to przedstawiciel MSiT, miała pozytywny wpływ na jakość inwestycji. Za przyśpieszenie inwestycji cenę zapłacili też niejednokrotnie ich wykonawcy i podwykonawcy. W 2012 r. o ponad połowę w porównaniu do 2011 r. wzrosła liczba firm budowlanych, które ogłosiły bankructwo; splajtowały m.in. firmy wchodzące w skład konsorcjum budującego Stadion Narodowy. Niektórzy argumentują też, że wprowadzenie rozwiązań przyśpieszających proces inwestycyjny, takich jak kolejne specustawy, prowadziło do deformacji polskiego systemu prawnego. Na tym stanowisku stanął skądinąd Trybunał Konstytucyjny, który w marcu 2013 r., wbrew oczekiwaniom rządu, orzekł, że po zakończeniu turnieju nie ma powodu przedłużania obowiązywania specustawy z 2007 r.

Znacznie bardziej typowo na tle innych przykładów przygotowań do wielkiej imprezy sportowej przedstawia się kwestia budowy stadionów. Jak pokazuje Krystian Zawadzki (2013), Polska była jedynym spośród gospodarzy ostatnich kilku mistrzostw, w których stadiony zostały ufundowane w całości ze źródeł publicznych, bez finansowania prywatnego. Przede wszystkim w przypadku Polski potwierdziła się reguła niedoszacowania kosztów, o której pisał Horne (2007) - budowa wszystkich stadionów pochłonęła znacznie większą ilość pieniędzy niż przewidywano.

**Tab. 2.** Porównanie kosztów i źródeł finansowania stadionów budowanych na Euro 2012

Stadion	Pojemność w tys.	Koszt w mln	Budżet przekroczony o: (w mln)	Źródła finansowania: budżet centralny/samorządowy (%)
Gdańsk: PGE Arena	43,6	862,3	178	83,3/16,7
Poznań: Stadion Miejski (przebudowa i renowacja)	43	675,56	138	83,7/16,3
Warszawa: Stadion Narodowy	58,5	1914	694	100/0
Wrocław: Stadion Miejski	44,3	904,2	383	87,8/12,2

Źródło: Zawadzki (2013) z modyfikacjami własnymi.

Łącznie budowa stadionów kosztowała budżet państwa i budżety miejskie – według ostrożnych szacunków – blisko 4,4 mld PLN (Zawadzki 2013). Każde z miast, poza Warszawą, zaciągnęło na budowę stadionu kredyty bankowe rozłożone na kilkanaście lat. Na przykład Gdańsk za pośrednictwem spółki celowej BIEG od 2012 r. spłaca rocznie 43 mln pożyczki; łącznie do 2024 r. będzie musiał spłacić 600 mln. Mimo trudności w uzyskaniu informacji o kosztach zarządzania stadionami od ich operatorów, wiele wskazuje na to, że w kraju, w którym frekwencja na meczach, za wyjątkiem meczów reprezentacji, rzadko osiąga 10 tys. kibiców, ogromne stadiony budowane zgodnie z wymogami UEFA mają ograniczone szanse na osiągnięcie stabilności finansowej (Król 2012). Uzyskanie informacji o kosztach zarządzania stadionami od ich operatorów nie jest łatwe. Stosunkowo dobra jest sytuacja Stadionu Narodowego, który w 2015 r. zyskał sponsora tytularnego i odtąd funkcjonuje jako PGE Narodowy. Pod koniec tego roku wypracował zysk w wysokości 1,5 mln PLN, przy czym łącznie z działalności komercyjnej uzyskał 46 mln PLN (PGE Narodowy 2015). Łatwo jednak policzyć, że nawet przy wyższym zysku potrzeba będzie kilkudziesięciu lat, by koszty jego wybudowania się zwróciły.

Podsumowując, można ostrożnie stwierdzić, że w przypadku Polski korzyści gospodarcze związane z Euro 2012 przeważały nad kosztami, jednak nietrudno się przy tym zgodzić z Benjaminem Copem, który argumentuje, że:

Euro 2012 często stanowiło trudny do odróżnienia element programu modernizacji Polski, realizowany za pośrednictwem wielu różnych projektów finansowanych z unijnych programów operacyjnych. Trudno powiedzieć, które z rozlicznych inwestycji infrastrukturalnych przygotowanych na Euro 2012, od autostrad po dworce kolejowe, lotniska, mosty i linie metra, hotele i nowe stadiony, co łącznie kosztowało między 84 a 94 mld PLN, były zrealizowane na cele turnieju, a które były częścią szerszego procesu modernizacji Polski.

(Cope 2015: 164)

## Porażka wielkiego planu

Niewątpliwie przygotowania do Euro 2012 nie przyniosły głównego zysku politycznego, na jaki liczyli i doradcy Marka Belki, i Elżbieta Jakubiak. Ukraina nie

tylko nie znalazła się bliżej europejskiej orbity, lecz pogrążyła się w kryzysie politycznym i gospodarczym. Wprawdzie pod koniec marca 2008 r. Polska i Ukraina podpisały umowę o współpracy przy organizacji Euro 2012, a półtora roku później, we wrześniu 2010 r., obydwa kraje przyjęły Mapę Drogową, jednak współpraca nie była najlepsza. Wzajemne relacje uległy pogorszeniu po dojściu do władzy Wiktora Janukowycza, który optował za ściślejszymi relacjami z Rosją, a nie Unią Europejską, a już na pewno nie z NATO (Baluk 2012). Do kolejnego ochłodzenia relacji doszło jesienią 2011 r. po aresztowaniu Julii Tymoszenko. Strona ukraińska miała też za złe stronie polskiej brak lojalności w kontaktach z UEFA, zwłaszcza gdy ta strofowała ją za zbyt wolne przygotowania. Ukraińcy mogli odnieść wrażenie, że Polska „czyha, chcąc przechwycić całą organizację, by przenieść wszystkie mecze do polskich miast” (informacje uzyskane od osoby z otoczenia wicepremiera, Borysa Kołesnikowa, odpowiedzialnego za przygotowania na Ukrainie). Z kolei strona polska narzekała na ciągłe zmiany osób na stanowiskach odpowiedzialnych za poszczególne obszary przygotowań po stronie ukraińskiej, wynikające z niestabilnej sytuacji politycznej.

Eksperci UEFA więcej pracowali na Ukrainie, bo tam często się zmieniała organizacja i ludzie. Współpraca była utrudniona, bo co trzy miesiące, co pół roku, mieliśmy inne osoby po tamtej stronie.

(Andrzej Bogucki, PL.2012)

W rezultacie hasło „dwa kraje, jeden turniej”, deklarowane we wniosku aplikacyjnym, pozostało na papierze. Obydwu krajom udało się wprawdzie uzgodnić najważniejsze kwestie, takie jak wspólna kontrola na przejściach granicznych (Konieczna-Sałamatina, Świdrowska, Wołowski 2012), bezpieczeństwo publiczne i transport lotniczy (koordynacja przelotów), jednak w pozostałych obszarach – jak ostrożnie stwierdził rzecznik PL.2012, Mikołaj Piotrowski – „standard współpracy nie był tak wysoki” (Piotrowski za Żóciak, Otto 2012). Wymiana doświadczeń między współgospodarzami była ograniczona, a jeśli już do niej dochodziło, podtrzymywała ją UEFA. Atmosfery nie poprawiał protekcyjny stosunek przedstawicieli polskich instytucji do ukraińskich kolegów (informacje uzyskane od osoby z otoczenia wicepremiera Borysa Kołesnikowa). Nie udało się nawiązać współpracy w zakresie przygotowania wolontariatu czy promocji turnieju. Jak wspominał Paweł Aleksandrowicz, koordynator PL.2012 ds. wolontariatu miejskiego:

Chcieliśmy w miastach-gospodarzach na Ukrainie namierzyć osoby, które zajmowały się wolontariatem. Udało się to zrobić, z mozołem, po miesiącu. Zaprosiliśmy je do Polski i zorganizowaliśmy warsztaty. To było fajne spotkanie, ale mało konkluzywne. Myśmy się podzieliли stanem zaangażowania projektu, celami, problemami i wskazywaliśmy obszary, gdzie liczymy na współpracę. Z tamtej strony były cztery różne projekty, które w żaden sposób nie były koordynowane. Przez to, że nie było koordynacji, nie doszło do rewizyty, bo przecież ktoś musiałby tam skrzyknąć ludzi i powiedzieć „spotkajmy się i wymienimy doświadczeniami”. Mieliśmy nawet stronę w wersji ukraińskiej, a ileś tam rzeczy, które warto było robić, to robiliśmy, np. przesłaliśmy im nasz projekt przetłumaczony na ukraiński i jakieś tam zagadnienia szkoleniowe. Jedyne praktyczne konsekwencje tej współpracy polegały na tym, że określone miasta nawiązały ze sobą współpracę, Poznań był bodajże w Charkowie, tylko że projektu to nie budowało.

(Paweł Aleksandrowicz, PL.2012 )



Trudno jednoznacznie stwierdzić, na ile udało się zrealizować drugi z istotnych celów w obszarze polityki zewnętrznej, jakim było tworzenie pozytywnego wizerunku międzynarodowego w oparciu o rolę gospodarza wielkiej imprezy sportowej. Brakuje bowiem systematycznych analiz zmiany wizerunku Polski po 2012 r. (Maćkowska 2012; Majewski 2013). Analizy cząstkowe zdają się jednak wskazywać, że Euro 2012 poprawiło odbiór Polski i Polaków za granicą. Analiza, jaką wykonałam w 2012 r. na zlecenie Ministerstwa Spraw Zagranicznych (we współpracy z Aleksandrą Gołdys i Agatą Dembek), przeprowadzona na podstawie materiałów prasowych zebranych przez polskie ambasady na świecie dowiodła, że prasa zagraniczna pisała o Euro 2012 w tonie pozytywnego zaskoczenia, podkreślając nowoczesność Polski, gościnność Polaków i sukces samej imprezy, często kontrastując atmosferę i jakość usług w Polsce z tymi, które czekały na kibiców na Ukrainie. Do podobnych wniosków doszła Agata Lewandowska:

Liczne entuzjastyczne komentarze dotyczące Polski i Polaków pojawiały się w niemieckich mediach w związku z organizowanymi przez Polskę i Ukrainę Mistrzostwami Europy w piłce nożnej. Pozytywne opinie o Polsce koncentrowały się przede wszystkim wokół takich zagadnień, jak rozwój polskiej infrastruktury przed Mistrzostwami, nowe stadiony uznawane za piękne i nowoczesne, dobra organizacja Mistrzostw czy gościnność polskich gospodarzy. Polska charakteryzowana była przez niemieckie media jako nowoczesny europejski kraj, który w ciągu ostatnich dwudziestu lat przeszedł gruntowną przemianę i nie różni się już zasadniczo od innych zachodnioeuropejskich państw.

(Lewandowska 2012: 3)

Wymiernym wskaźnikiem poprawy wizerunku był awans Polski w kilku istotnych rankingach marek państw. W 2010 r. Polska zajmowała 82 miejsce w rankingu Future Brand Index, zaś w 2013 r. znajdowała się na 75 miejscu, odnotowując najwyższy wzrost wartości marki narodowej wśród setki zbadanych państw (z 269 do 472 mld USD) (POT 2013). Trudno jednak oddzielić wpływ Euro 2012 od wpływu polskiej prezydencji w Unii Europejskiej czy nawet Roku Chopinowskiego. To samo dotyczy napływu turystów – co prawda w dwa lata po Euro, w 2014 r. do Polski przyjechało 16 mln turystów – o 2,6 mln więcej niż w 2011 r. (Polska Organizacja Turystyczna, POT 2015) – ale trend wzrostowy można było zaobserwować znacznie wcześniej (Kozak 2015).

W każdym razie, jeśli doszło do poprawy wizerunku Polski za granicą, nie był to bynajmniej rezultat spójnie prowadzonej polityki promocyjnej w okresie przygotowań do turnieju. Koordynacją działań w obszarze promocji, podobnie jak w innych obszarach, miała się zajmować PL.2012 – „realnie koordynować, chociaż nie wykonywać, bo nie mieliśmy zasobów, żeby tak potężny projekt uruchomić” (pracownik PL.2012). Pod koniec 2009 r. w spółce opracowano plan promocji, z budżetem w wysokości ok. 100 mln PLN. Budżet na promocję PL.2012 został jednak obniżony po dymisji Drzewieckiego.

W związku z tym w 2010 roku, jak już nastał w Ministerstwie Sportu minister Giersz, to zostało wymyślone coś takiego, że my mamy spróbować polobbować w tych instytucjach – Ministerstwie Kultury, Ministerstwie Gospodarki i Ministerstwie Spraw Zagranicznych – żeby one się zrzuciły na ten budżet. Jednak trudno jest budować koalicję działań promocyjnych, jeśli nic nie możesz położyć na stół. Chodziliśmy po tych wszystkich interesariuszach i opowiadaliśmy, że byłoby fajnie coś wspólnie zrobić. Ale oni mówili, że nie będą współpracowali, zasłaniając się różnymi argumentami. **Najważniejszym i najtrudniejszym**

**do dyskusji był argument, że miasta nie mogą promować Polski, że zaraz ktoś się przyczepi, że źle wydają pieniądze. Miasta mają promować miasta, a nie Polskę.** A Ministerstwo Kultury ma promować kulturę, a nie Polskę. Ministerstwo Gospodarki ma promować gospodarkę, a nie Polskę. I nie było możliwości stworzenia takiego parasola, wspólnej kampanii.

(pracownik PL.2012)

W 2010 r. PL.2012 zrewidowała zatem plany promocji do niezbędnego minimum, przy założeniu, że główną instytucją wykonawczą będzie Polska Organizacja Turystyczna, a Euro 2012 stanie się jedną z kilku kotwic kampanii promocyjnej „*Feel invited*”, adresowanej głównie do obywateli Niemiec, Francji, Wielkiej Brytanii, Belgii, Danii, Szwecji, Holandii, Rosji i Ukrainy. Kampania prowadzona przez POT rozpoczęła się w czerwcu 2011 r.; rozmaite działania promocyjne były prowadzone na targach turystycznych w Moskwie, Göteborgu i Londynie oraz w mediach (MSiT 2013). Własne kampanie prowadziły też miasta, naturalnie w ramach ograniczeń wizerunkowych narzuconych w ramach Wytocznych Marketingowych i niewysokich budżetów; wiralową popularność zyskał zwłaszcza niezbyt udany spot promocyjny Warszawy (YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=sQ5u2WMZhGM>) Jak się jednak wydaje, kluczowe znaczenie dla wizerunku zarówno poszczególnych miast, jak i kraju za granicą miały bezpośrednie, niemal jednoznacznie entuzjastyczne relacje ponad 3,2 tys. zagranicznych dziennikarzy, którzy przyjechali na turniej, oraz fakt, że transmisje z meczów były emitowane w 32 krajach europejskich.

Skądinąd, władze miast-gospodarzy po pewnym czasie zaczęły sygnalizować, że są skłonne zgodzić się na wspólną promocję, jednak pod warunkiem, że włączy się w nią strona rządowa. Jednak rząd, a konkretnie jego Centrum Informacyjne, zainteresował się projektem promocji dopiero na kilka miesięcy przed rozpoczęciem imprezy. W dodatku działania promocyjne po stronie miast i na poziomie kraju ograniczały Wytoczne Marketingowe UEFA i polityka ochrony praw własności intelektualnej.

## **Ludzie i procedury**

Powołując do życia PL.2012 Elżbieta Jakubiak wyobrażała sobie, że jednym z kluczowych zadań spółki będzie nabywanie kompetencji dotyczącej prowadzenia wielkich projektów. Na ten aspekt „dziedzictwa Euro 2012” zwrócił uwagę również Jerzy Hausner:

Mamy kilkudziesięciu menadżerów, którzy zdobyli unikatową wiedzę. Kilkudziesięciu młodych menadżerów o tego rodzaju doświadczeniu, którzy sprostali wyzwaniu – to jest duży kapitał. Warto prześledzić losy tych ludzi, bo moim zdaniem oni są dzisiaj znaczącym atutem, znaczącym zasobem. I nie chodzi o to, żeby koniecznie ich wykorzystywać przy kolejnej sportowej imprezie albo zostawić ich na Stadionie Narodowym – oni sobie poradzą, bo Herra sobie poradzi. Tu chodzi o to, żeby zrozumieć, że oni zdobyli wyjątkowe kwalifikacje. I trzeba się zastanowić, jak te wyjątkowe kwalifikacje wykorzystać – niekoniecznie w państwie, niekoniecznie w administracji publicznej, tylko w ogóle wykorzystać.

(Hausner za Nowak 2011: 19)

Podczas wywiadów z osobami zaangażowanymi w proces przygotowań starałam się czynić zadość postulatowi Hausnera, by „prześledzić losy tych ludzi”. Część osób pracujących przy przygotowaniach zarówno po stronie „sportowej”, jak i „rządowej” znalazło pracę przy projektach związanych z wielkimi imprezami sportowymi. Pod koniec 2012 r. PL.2012 została przekształcona w PL.2012 + , która miała się zajmować zarządzaniem Stadionem Narodowym. Za Marcinem Herrą na Stadion przeszła spora część zespołu PL.2012; co ciekawe, Herra zatrudnił też na Stadionie osoby, które pracowały w Euro 2012 Polska. W czerwcu 2014 r. na fali zawirowań politycznych Herra stracił stanowisko w PL.2012 + na rzecz dotychczasowego podsekretarza stanu w Ministerstwie Sportu. Płynnie przeszedł jednak na stanowisko głównego koordynatora przygotowań do Mistrzostw Świata w piłce ręcznej, które odbyły się w Polsce na początku 2016 r. Pracownicy PL.2012 znaleźli również pracę w innych organizacjach działających w polu sportu, np. w Fundacji Rozwoju Kultury Fizycznej. We Wrocławiu część osób pracujących przy organizacji przygotowań do Euro 2012 zostało zaangażowanych w przygotowania do World Games 2017 – Światowych Igrzysk Sportowych. Część pracowników Euro 2012 Polska przeszło do pracy w PZPN; w PZPN znalazł się też koordynator PL.2012 ds. współpracy z kibicami.

Zasadniczo jednak wśród moich rozmówców dominowało przekonanie, że kompetencje ludzi, którzy pracowali przy przygotowaniach zarówno w PL.2012, jak i w Euro 2012 Polska są słabo wykorzystywane lub wręcz marnowane, głównie dlatego, że cenna wiedza nabyta w trakcie pracy przy Euro 2012 nie znajduje popytu na polskim rynku pracy.

Większość ludzi, którzy pracowali przy Euro, odeszła z pracy. Urzędy uznały, że oni byli wynajęci tylko do tego projektu, a zatem po jego zakończeniu są niepotrzebni. Wiele z osób z innych instytucji, którzy zaczęli stosować zarządzanie projektowe, również zmieniło pracodawców z różnych powodów.

(Andrzej Bogucki, PL.2012)

Dziś, trzy lata po turnieju, w miastach-gospodarzach nie pracuje już żaden dyrektor Biura ds. Euro 2012. O osobach pracujących na wysokich stanowiskach, czy to po stronie piłkarskiej, czy to po stronie Ministerstwa Sportu w PL.2012 to wiem już, przekonaliśmy się, że nie funkcjonują. A jeśli tak, to na zasadzie poprzednich doświadczeń w innym sporcie.

(Adam Łazuka, Euro 2012 Polska)

Nas było około pięćdziesięciu osób i z dnia na dzień straciliśmy wartość. Nikomu nie były potrzebne te kompetencje, które nabyliśmy, bo to nie miało marki rozpoznawalności na rynku. Dla wielu osób, których nie było wcześniej w Polsce tak wyszkolonych – np. osób od bezpieczeństwa i eventów – nie było pracy. Ta spółka po prostu się rozmyła. Problemem było też to, że w ciągu tych dwóch lat pracy UEFA zbudowała w nas poczucie ważności. Jak się mówiło w Polsce, że się pracuje

dla UEFA, to każdy widział Euro i prestiż, złote góry. A potem skończył się i prestiż, i zatrudnienie. Nikt już nie chciał tych bogów. Parę osób przez to wywróciło się trochę życiowo. Była taka gorycz i poczucie porzucenia.

(pracownik Euro 2012 Polska)

Z perspektywy moich rozmówców nie przetrwały również procedury i instytucje, które zostały wypracowane na Euro 2012, mimo iż obszerny raport przygotowany po zakończeniu Mistrzostw przez spółkę PL.2012 dla Ministerstwa Sportu i Turystyki deklarował, że „wypracowane wspólnie struktura i formy współpracy przy realizacji projektu Euro 2012 w Polsce składają się na bogate dziedzictwo (*legacy*) Turnieju, które należy spisać, wykorzystywać i rozwijać oraz którym należy się dzielić” (PL.2012 2012: 5). Większość z nich podzielała gorzką refleksję minister Muchy:

**Z naszej pracy nie zostało nic**, nad czym bardzo boleję. A parę tych rozwiązań, które stworzyliśmy, to były dobre rozwiązania. Można je było wdrożyć na co dzień. Może to jest przesada, ale niewielka. Pozostało też *know-how* w miastach w zakresie organizacji różnych eventów. Z drugiej strony myślę, że wielu urzędników i funkcjonariuszy na różnych szczeblach nie ma najmniejszej ochoty, żeby działać w trybie takiej służby publicznej. Mam wrażenie, że **polskie instytucje nie mają takiej potrzeby i chęci, żeby wypracowaną wiedzę ugruntowywać**. To wymaga wprowadzenia nowych procedur, przepisów, zmian ustaw, czy rozporządzeń.

(Joanna Mucha)

Ciekawego wydzwiku ta wypowiedź nabiera w porównaniu z wywiadem, którego udzieliła tuż po zakończeniu Mistrzostw.

Dzięki organizacji Euro 2012 zdobyliśmy unikalne, szerokie doświadczenie w zakresie zarządzania projektami i programami wymagającymi koordynacji wielu złożonych, współzależnych od siebie przedsięwzięć o wspólnych celach strategicznych. Wypracowane rozwiązania w wielu kluczowych obszarach, takich jak: bezpieczeństwo, opieka medyczna, infrastruktura dla sprawnego przemieszczania się kibiców, logistyka i organizacja turnieju, pozwoliły zakończyć go z wielkim sukcesem Polski.

(Mucha za Kalinowski 2012: 18)

Jak się wydaje, nie istniał zresztą żaden plan zagospodarowania czy upowszechnienia tych rozwiązań. Polskie władze nie operowały żadną „polityką dziedzictwa”. Dobrą ilustracją tej tezy jest fakt, że tuż po zakończeniu turnieju, w lipcu 2012, przestało funkcjonować Biuro Wiedzy, Kontroli i Raportowania w ramach PL.2012, które sprawowało nadzór nad systemem PMO, metodyką i projektami wchodzącymi w skład przygotowań do turnieju. Ministerstwo Sportu i Turystyki nie zdecydowało się też na utrzymanie ani nawet na archiwizację strony internetowej PL.2012, na której prezentowano postęp prac przygotowawczych, raporty z systemu PPM, podstawowe informacje na temat współpracy między instytucjami zaangażowanymi w przygotowania oraz informacje dla mediów. Raport podsumowujący proces przygotowań, opracowany we wrześniu 2012 r., w którym osoby pracujące

w poszczególnych obszarach przygotowań wskazywały potencjalne dziedzictwo imprezy, został schowany do szuflady; nie jest nawet prezentowany na stronach Ministerstwa.

Warto podkreślić, że późniejsze wykorzystywanie niektórych wypracowanych rozwiązań zależało od determinacji osób uczestniczących w przygotowaniach. Jak wspominała przewodnicząca Komitetu Medycznego, Elżbieta Lipska:

W pewnym momencie doszliśmy do takiej ściany, że stwierdziliśmy, że jak nie będzie napisane, to po prostu tego nie będzie, zniknie zaraz po Euro. Poprosiłam o pomoc Ministra Zdrowia [Bartosza Arłukowicza - przyp. aut.] i o podpisanie rozporządzenia dotyczącego zabezpieczenia imprez masowych. To jest coś, co nadal funkcjonuje. Po raz pierwszy przygotowaliśmy plany zabezpieczenia medycznego imprez masowych, plany gotowości szpitali i plany zabezpieczenia medycznego miast dedykowane dla tej konkretnej imprezy. Te firmy, które z nami współpracowały, szpitale i podmioty ratownictwa medycznego w większości to stosują, bo widzą sensowność takich rozwiązań.

(Elżbieta Lipska, PL.2012 / Komitet Medyczny)

Skądinąd Lipska zadbała również o naukowe upowszechnienie zdobytej w trakcie Euro wiedzy, publikując na ten temat kilka artykułów naukowych (Lipska 2013). Dzięki determinacji koordynatora PL.2012 ds. wolontariatu, Pawła Aleksandrowicza, utrzymana została strona na temat wolontariatu miejskiego (<http://www.wolontariatmiejski2012.pl/>) zawierająca m.in. pogłębiony raport na temat motywacji wolontariuszy oraz dobre praktyki w dziedzinie budowania wolontariatu. Projekt „Kibice Razem” – również dzięki determinacji odpowiedzialnego koordynatora – został przejęty przez PZPN i jest realizowany w kolejnych stowarzyszeniach kibiców (Kossakowski 2016).

Jednak zdaniem większości moich rozmówców nowe, sieciowe praktyki współpracy międzyresortowej i międzyinstytucjonalnej, również te, które wiązały instytucje z poziomu centralnego i samorządowego, nie zostały podtrzymane. Ogółem, zmiany instytucjonalne okazały się tymczasowe i po ustaniu zewnętrznego bodźca uległy wygaszeniu (Streeck, Thelen 2005; Chmielewski 2011b).

## **„Feel good effect”**

Tak jak deklarowałam we wstępie, nie będę wnikać w społeczny odbiór Euro 2012 w Polsce. Nie istnieje jedna metodologia pomiaru skutków imprezy, zwłaszcza w wymiarze społecznym. Trudno też nie zgodzić się z Mariuszem Czubajem, który argumentuje, że:

„Dziedzictwo Euro 2012” wymyka się prostej inżynierii oraz algorytmom rozpoczynającym się wstępną kalkulacją a zamykającym finalną i przejrzystą ewaluacją. Patrząc z kulturoznawczego punktu widzenia, w przypadku Euro mamy do czynienia z doświadczeniem promieniującym, nie zaś punktowym; na takim promieniowaniu i dyskretnym oddziaływaniu polega, w znacznej mierze, siła takich zdarzeń.

(Czubaj 2013: 8)

Odniosę się jedynie do aspektu, który często jest analizowany w literaturze przedmiotu w kontekście dziedzictwa wielkich imprez sportowych: tzw. „*feel good effect*”, czyli w luźnym tłumaczeniu „efekt dobrego samopoczucia”. Wolfgang Maenning i Marcel Porsche (2008) zbadali na przykład wpływ Mundialu w Niemczech na samopoczucie obywateli tego kraju. Z ich analiz wynikało, że kluczowe znaczenie miały sukcesy drużyny kraju przyjmującego. W przypadku Polski – jak wiadomo – czynnik ten nie wystąpił. Jednak badania społeczne przeprowadzone tuż po zakończeniu Mistrzostw pokazały, że Polacy byli zadowoleni i dumni z organizacji imprezy. Dziewięciu na dziesięciu Polaków oceniło organizację imprezy dobrze lub bardzo dobrze, tylko 3% źle. W lipcu 2012 r. 81% Polaków było zadowolonych z tego, że Polska w ogóle podjęła się organizacji imprezy. Warto podkreślić znaczny wzrost pozytywnych nastrojów w stosunku do tych panujących przed imprezą – w kwietniu 2012 r. tylko 44% badanych deklaroowało zadowolenie z tego faktu. Podobnie, w maju 2012 r. tylko co trzeci Polak był przekonany, że Polacy będą mogli odczuwać dumę z powodu organizacji Euro 2012, a w lipcu – już trzech na czterech.

**Tab. 3.** Poziom zadowolenia i dumy Polaków z organizacji Euro 2012 (w %)

%	Maj 2012	Lipiec 2012
Ze stadionów	67	86
Z kibiców	26	77
Z pracy policji i służb porządkowych	44	66
Z funkcjonowania transportu publicznego	19	45
Ze stanu dróg	7	20

Źródło: CBOS 2012.

Podobne rezultaty uzyskała PBS w ramach badań przeprowadzonych na przełomie czerwca i lipca 2012 r. – 86% ankietowanych podkreśliło, że Euro wzmocniło ich przekonanie, że „jako kraj jesteśmy dobrzy w organizacji i zarządzaniu”, a 93% – że przyczyniło się do poprawy wizerunku Polski i Polaków za granicą.

Zostało poczucie wśród Polaków, że jesteśmy w stanie wziąć się za gigantyczny projekt i przeprowadzić go w sposób perfekcyjny. To jest poczucie bardzo dużej dumy. To jest fenomenalne. Taka myśl, że jesteśmy w stanie coś zorganizować i to bardzo dobrze.

(Joanna Mucha)

Wysoki poziom zadowolenia i dumy Polaków w odniesieniu do Euro 2012 jest o tyle interesujący, że działania władz publicznych zmierzające do stworzenia projektu tożsamościowego skierowanego do społeczeństwa na bazie przygotowań do turnieju były niewielkie. Dla kontrastu, w Wielkiej Brytanii przy okazji igrzysk zrealizowano szereg działań promocyjnych i projektów aktywizacyjnych skierowanych do Brytyjczyków, które miały wzmocniać ich poczucie dumy i przynależności, zachęcać do aktywności fizycznej i sprzyjać integracji społecznej (HM Government, Mayor of London 2013). W Polsce instytucje zaangażowane w proces przygotowań w małym stopniu dążyły do włączenia społeczeństwa, co było pokłosiem hegemonii kwestii infrastrukturalno-gospodarczych. W prezentacji PI.2012 przygotowanej dla sejmowej Komisji Kultury Fizycznej i Sportu w grudniu 2008 r. wyróżniono tylko trzy obszary – infrastruktura (lotniska, koleje, hotele, drogi,

centra pobytowe), stadiony (w sześciu miastach) oraz organizacja (własność intelektualna, bezpieczeństwo, opieka medyczna i ratownictwo, telekomunikacja i ICT, komunikacja i promocja). Przejawem marginalizacji kwestii społecznych było też zupełne pominięcie kwestii ochrony środowiska, które były bardzo ważnym aspektem zrównoważonego „społecznego dziedzictwa” przygotowań w trakcie Euro 2008 (UEFA 2012: 74–75).

Władze nie reagowały również na pojawiające się od czasu do czasu protesty społeczne czy też krytyczne wątki w debacie publicznej i dyskursie medialnym dotyczące efektywności wydatków, sposobu podejmowania decyzji związanych z Euro 2012 czy też kwestii wykluczenia społecznego w kontekście przygotowań do imprezy (Jakubowska 2012). Jak pisze Tomasz Sahaj:

Euro stało się pożywką dla mnogich protestów różnych grup społecznych, pragnących niejako „przy okazji” zwrócić uwagę na swoje żywotne problemy i osiągnąć obietnicę ich rozwiązania. Protestowały takie grupy zawodowe, jak np. taksówkarze, chcący podwyżek cen ustawowych za swoje usługi, oraz robotnicy, którym właściciele bankrutujących firm budowlanych miesiącami nie wypłacali pensji za wykonaną pracę. Ze względu na skalę zjawiska interweniować musiał rząd, biorąc na siebie część finansowych zobowiązań. Pod sejm RP i inne ważne obiekty użyteczności publicznej peregrynowali rodzice niepełnosprawnych dzieci, żądając przeznaczenia większej puli pieniędzy na ich rehabilitację.

Wielu przeciwników Euro, sympatyzując i solidaryzując się z akcją „Chleba zamiast igrzysk”, przeliczało w głośnej debacie społecznej, ile przedszkoli można byłoby otworzyć z pieniędzy przeznaczonych na stadiony (tylko piłkarski Stadion Narodowy w Warszawie pochłonął 2 mld PLN).

(Sahaj 2013: 3)

Można wręcz stwierdzić, że władzom publicznym bardzo zależało na tym, by „społeczeństwo” trzymało się z daleka od Euro 2012, a plan realizacji inwestycji przebiegał bez zakłóceń. Monitoring przeprowadzony w 2010 r. przez Projekt Społeczny 2012 we współpracy z organizacjami pozarządowymi w miastach-gospodarzach dowiódł, że magistraty nie włączają mieszkańców w procesy konsultowania inwestycji (Antoszevska, Bakalarz, Niedośpiał 2010; Podgórska 2010; Semper Avanti 2010). Niejakim ewenementem na tym tle była zgoda władz Poznania na przeprowadzenie Sondażu Deliberatywnego z udziałem mieszkańców miasta, którzy za pomocą nowatorskiej metody łączącej badania społeczne i konsultacje mieli zdecydować o przyszłości odnawianego na Euro 2012 Stadionu Miejskiego (Przybylska 2010).

Dopiero w 2010 r. Marcin Herra „w końcu dał się przekonać do kwestii społecznych”, jak ujęła to Monika Chabior, odpowiedzialna w PL.2012 za projekty społeczne. W pewnym stopniu uwzględniono je w realizowanym przez PL.2012 programie wolontariatu miejskiego oraz krajowego programu odpowiedzialności społecznej Euro 2012, w ramach którego prowadzono m.in. projekt Włącz się (aktywizujący osoby bezrobotne za pośrednictwem wolontariatu miejskiego, prowadzony we współpracy ze Stowarzyszeniem Instytut Zachodni), Akademię Euro (szkolenie osób zaangażowanych w obsługę gości i kibiców, w dużej mierze finansowane z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki) czy ograniczony do Poznania projekt

Krewniacy Euro. PL.2012 współpracowała też z UEFA przy realizacji programów odpowiedzialności społecznej Federacji, które korzystały z „potencjału promocyjnego UEFA” i były „finansowane ze źródeł związanych z UEFA” (Chabior 2010). Zasadniczo były też realizowane według formatu wypracowanego w czasie Euro 2008, a krytyczną rolę w podejmowaniu decyzji odgrywały organizacje zagraniczne, będące stałymi partnerami UEFA. Ogółem w Polsce i na Ukrainie realizowano cztery takie programy (UEFA 2010). Projekt „Respect Inclusion”, którego operatorem była fundacja *Centre for Access to Football in Europe/CAFÉ*, a na terenie Polski Fundacja TUS, miał działać na rzecz włączania osób niepełnosprawnych w uczestnictwo w imprezach sportowych (Michalewicz 2014). W ramach projektu „Respect Diversity” (sieć *Football Against Racism in Europe/FARE* we współpracy z polskim Stowarzyszeniem „Nigdy Więcej”) prowadzono projekty edukacyjne dla nauczycieli dotyczące różnorodności kulturowej. W ramach „Respect Fan Culture” zorganizowano Ambasady Kibiców; program ten uzupełniał prowadzony przez PL.2012 projekt Kibice Razem. Projekt „Respect Your Health - Euroschools 2012” miał propagować zdrowy styl życia; realizujące go w Polsce, pod okiem niemieckiej organizacji Streetfootball, organizacja pozarządowa V4Sport, Szkolny Związek Sportowy oraz PL.2012 zaangażowały w projekt animatorów Orlików. Ogółem na realizację tych projektów UEFA wydała 3,3 mln EUR, ale dołożyli się do nich również partnerzy, co szczególnie dobrze pokazuje przykład Ambasady Kibica, które w większości sfinansował rząd i miasta-gospodarze. UEFA organizowała też liczne imprezy towarzyszące, mające służyć promocji turnieju, m.in. *Trophy Tour*, czyli objazdowe tournée Pucharu po miastach-gospodarzach. Co ciekawe, większość imprez towarzyszących odbyła się tylko w Polsce. Jak podkreśliła Kamila Wiktor, która w Euro 2012 Polska odpowiadała za kwestie organizacji tych imprez, przeszkodą dla UEFA były problemy celne z wwozem towarów do kraju niebędącego członkiem UE oraz kwestie wygody - przed turniejem biuro UEFA znajdowało się w Warszawie.

Pewne działania promocyjne skierowane do mieszkańców podjęły również miasta. Na przykład w Poznaniu na początku 2012 r. przeprowadzono akcję „Každy z nas jest gospodarzem turnieju”, w ramach której zorganizowano konkurs „Pokaż się na Euro”. Zdjęcia wybranych w konkursie poznaniaków zostały umieszczone na bilbordach reklamujących imprezę. Miasta prowadziły też wspólną promocję ze sponsorami imprezy - np. w Warszawie Coca-Cola, oficjalny sponsor, rozstawiła w czasie turnieju 400 lodówek z logo turnieju oraz warszawską Syrenką i Fryderykiem Chopinem. Jednak w istocie jedyną próbą szerokiego uspołecznienia imprezy na poziomie krajowym była skromna kampania społeczna, rozpoczęta w maju, kierowana przez Centrum Informacyjne Rządu pod hasłem „Wszyscy jesteście gospodarzami”. Zachęcała ona Polaków, by poczuli się odpowiedzialni za kibiców przyjeżdżających do Polski. Nie towarzyszyły jej jednak żadne konkretne programy aktywizacyjne.

Dobre samopoczucie Polaków miał przypieczętować rządowy spot „Wszyscy byliśmy gospodarzami”, w którym kibice z różnych krajów wychwalali „polską gościnność i żurek”, wyemitowany po ostatnim meczu rozegranym w Polsce, tuż po wywiadzie Piotra Kraśko z premierem Donaldem Tuskiem.

Moje doświadczenie i doświadczenie mojej generacji podpowiada mi, że lepiej, fajniej żyje się w Polsce po dobrych, masowych, radosnych wydarzeniach. Nie chcę przesadzać, ale nie jestem jedyny w porównaniach tego, co się zdarzyło z nami wszystkimi na Euro 2012 ze zdarzeniami sprzed wielu lat, na przykład z wybuchem entuzjazmu takiego pokojowego, radosnego w czasie pierwszej Solidarności - to dla



mnie jest skojarzenie najbliższe. I nie chodzi tu o politykę, broń Boże, tylko o tysiące ludzi, którzy cieszą się i z radością obnoszą się z biało-czerwonymi barwami, którzy wobec siebie są uprzejmi, którzy bez żadnej ksenofobii posługują się narodowymi symbolami. Wydaje mi się, że będzie nam lepiej wszystkim w Polsce po takim doświadczeniu. Taki moment radości, nawet jeśli nie wszystko wyszło, szczególnie jeśli chodzi o ambicje sportowe, moment zbiorowej radości, że nam się udało, że było OK, że Polska jest fajna.

(Donald Tusk w wywiadzie z Piotrem Kraśką, 29.VI.2012)

# **CZĘŚĆ III GLOBALIZACJA I JEJ AKTORZY**

## Rozdział VII: Euro 2012 i dwie dynamiki globalizacji

Kluczowe pytanie, którym należy skonkludować dotychczasową analizę, brzmi – czy analiza przypadku Euro 2012 wnosi coś nowego do badań nad globalizacją, a zarazem do badań nad wielkimi imprezami sportowymi? Bardziej konkretnie – czy wybrany przypadek pozwala zrealizować socjologiczny program badań nad globalizacją zaproponowany przez Saskię Sassen? Czy na przykładzie wielkiej imprezy sportowej można prześledzić dwie dynamiki globalizacji – z jednej strony wyłanianie się globalnych instytucji, funkcjonujących w globalnej sieci władzy i ustanawiających globalne reguły gry, z drugiej – przetwarzanie i wytwarzanie globalizacji za pośrednictwem instytucji państwa narodowego?

### Pierwsza dynamika globalizacji

Pierwsza z wymienionych przez Sassen dynamik globalizacji obejmuje wyłanianie się i konstituowanie globalnych procesów i instytucji. W przedstawionej tu analizie przykładem takiej globalnej instytucji była globalna organizacja sportowa reprezentująca zupełnie nowy rodzaj aktora – *global governance* – niebędącej organizacją międzynarodową ani korporacją międzynarodową, lecz organizacją hybrydową, korzystającą ze statusu organizacji pozarządowej do zaspokajania interesów własnych i swoich sponsorów. **UEFA wykorzystała proces kandydowania o prawo „goszczenia” Euro 2012 oraz sam proces przygotowań w Polsce i na Ukrainie do konsolidacji roli zarządcy w obszarze globalnego sportu**, w obrębie którego krzyżują się interesy państw, wielkich korporacji, globalnych mediów i jednostek. Co więcej, wchodząc w niezakotwiczone w formalnych relacjach umownych interakcje z państwem narodowym, UEFA przyczyniła się do tworzenia i podtrzymania struktur globalnego rządu (*global governance*), nowego typu polityki i polityczności (Rosenau 1992; Scholte 2005) lub też nowej konfiguracji globalnej (Sassen 2006; Morawski 2010, 2011).

### **Potwierdzenie statusu globalnego zarządcy w obszarze sportu**

Udany przebieg Euro 2012 w Polsce i na Ukrainie umocnił status UEFA, potwierdzając jej kompetencje jako organizatora wielkich imprez sportowych, nawet w trudnym regionie Europy Środkowo-Wschodniej, i to w warunkach, gdy jedno z państw-gospodarzy nie należało do Unii Europejskiej.

UEFA naprawdę zależało, żeby to Euro było sukcesem, bo było po raz pierwszy powierzone krajom spoza „starej” Europy. Odnieśli ogromny sukces zarówno marketingowy, jak i finansowy. **Zdobyli również doświadczenie w organizacji dużej imprezy w krajach o gorzej rozwiniętej infrastrukturze.**

(Andrzej Bogucki, PL.2012)

Dodatkowo, organizacja turnieju w krajach, w których dotychczas nie gościły takie wydarzenia, utwierdziła wizerunek Federacji jako organizacji działającej na rzecz upowszechniania piłki nożnej i powiązanych z nią wartości. Wzmacnianiu tego wizerunku miały też sprzyjać realizowane przy okazji turnieju programy odpowiedzialności społecznej. Jednak, co ciekawe, w przypadku Euro 2012 UEFA potraktowała te programy – realizowane według ustalonych formatów i w ramach współpracy z wybranymi przez UEFA organizacjami pozarządowymi spoza krajów goszczących – ze znacznie mniejszą atencją niż w czasie poprzednich mistrzostw (Lienhardt, Preuss 2014), przekazując ich koordynację PL.2012.

Mistrzostwa były dla UEFA korzystne również w aspekcie finansowym – na sprzedaży praw komercyjnych i transmisyjnych Federacja zarobiła ok. 1,4 mld EUR. Dopisali globalni sponsorzy, z którymi UEFA podpisała kontrakty na sprzedaż praw komercyjnych: Adidas, Coca-Cola, Carlsberg, Castrol, Hyundai, Kia Motors, McDonald’s, Orange i Sharp; dwa pakiety sponsorskie pozostały jednak nieobsadzone. Pozyskanie narodowych sponsorów nie zakończyło się również pełnym sukcesem – na rok przed Mistrzostwami narodowy pakiet sponsorski (za nieujawnioną cenę, przypuszczalnie między 15 a 20 mln PLN) kupiła firma Wedel. Drugi pakiet kupił bank Pekao SA, pozostałe nie zostały obsadzone. Również polskie firmy nie śpieszyły się z kupowaniem licencji na wykorzystanie znaków handlowych związanych z Euro 2012. Na marginesie – te, które się na to zdecydowały, z dystansem mówiły o osiągniętych zyskach.

Skądinąd jednak, dla Federacji dochody z organizacji Euro stają się coraz mniej istotne z perspektywy całego budżetu. W sezonie 2014–2015, okresie bez mistrzostw, UEFA po raz pierwszy osiągnęła zysk przekraczający 2 mld EUR. Lwia część dochodu (80%, czyli 1,68 mld EUR) pochodziła z praw transmisji UEFA Champions League i meczów kwalifikacyjnych do Euro 2016. W czerwcu 2014 r. UEFA dysponowała rezerwami budżetowymi przekraczającymi 558 mln EUR (UEFA 2014).

### **Monopol decyzyjny UEFA**

Akcentowaniu pozycji UEFA w sieciach *global governance* służył przede wszystkim rozbudowany i żmudny proces aplikowania o „prawo goszczenia” wielkiej imprezy sportowej. To dzięki niemu UEFA była podmiotem wyposażonym we władzę decydowania o zasobie, które państwa na pozycji petenta z różnych względów uznały za ważny – na co wskazywałam w rozdziale II. Wniosek aplikacyjny był bardziej rozbudowany niż w poprzednich latach, a wymogi stawiane kandydatom bardziej wygórowane. Jak z lekką ironią wspominała jedna z osób zaangażowanych

w przygotowanie polskiej części wniosku, „UEFA interesowała się nawet ulokowaniem toalet na stadionach”. Przede wszystkim jednak proces aplikacyjny nie pozostawiał pola do negocjacji dla państwa, ponieważ formalnie nie ono było jego stroną, mimo iż spora część wniosku odnosiła się bezpośrednio do kwestii pozostających w gestii instytucji państwowych, takich jak system stanowienia prawa, finanse i kwestie infrastrukturalne. Oficjalnie swoją kandydaturę wystawiał krajowy związek piłki nożnej; umowy załączone do wniosku w II etapie kandydowania podpisywały również miasta, operatorzy stadionów i lotnisk oraz operatorzy hoteli i centrów pobytowych. Umowy były podpisywane przez te podmioty z góry, a ich treść nie podlegała negocjacjom. Przedstawiciel UEFA składał podpis na umowie po werdykcie Komitetu Wykonawczego; również wtedy państwo „goszczące” nie mogło zakwestionować jej zapisów (warto przypomnieć zdziwienie Elżbiety Jakubiak, przekonanej, że „przyjmując Euro będziemy w stanie wrócić jeszcze do umowy (...), jednak okazało się, że moment złożenia oferty był momentem podpisania umowy”). Rola przedstawicieli instytucji publicznych ograniczała się do sygnowania gwarancji, których treść z góry narzucała UEFA. Prawo Federacji do autorytatywnego zakreślania warunków uczestnictwa w konkursie nie było zresztą kwestionowane – wszystkie państwa przyjmowały milczące założenie, że UEFA ma prawo do regulowania obszaru, nad którym sprawuje domniemaną kontrolę („Wszyscy tak muszą. Jak wszyscy, to wszyscy. Wtedy nie ma co dyskutować”, jak stwierdził Marek Belka). Skądinąd, w trakcie zbierania materiałów okazało się, że Ministerstwo Sportu nie dysponowało nawet kopią wniosku aplikacyjnego. W odpowiedzi na prośbę o udostępnienie wniosku w trybie dostępu do informacji Ministerstwo zaznaczyło, że:

Dysponentem oferty jest podmiot, który ją przedłożył UEFA – Polski Związek Piłki Nożnej. Rząd RP nie jest stroną umowy w sprawie organizacji turnieju finałowego Mistrzostw Europy w piłce nożnej UEFA EURO 2012 (umowy organizacyjnej) i nie jest organizatorem tego turnieju. Polskie organy państwowe oraz samorządowe złożyły jedynie gwarancje realizacji niektórych, przedstawionych przez UEFA warunków.

(MSiT 2015)

W formularzu wniosku aplikacyjnego UEFA wprost podkreśliła, że „odpowiednie władze, ich agencje i departamenty w kraju goszczącym muszą efektywnie współpracować i angażować się w UEFA EURO 2012”; że „oczekuje powstania stosownej legislacji w zgodzie z konstytucją państwa goszczącego, na wszystkich poziomach rządu, łącznie, bez ograniczeń, wraz z władzami miejskimi każdego miasta goszczącego, które zakazuje pośredniego i bezpośredniego wykorzystania” praw własności intelektualnej UEFA bez jej uprzedniej zgody; oraz powołania w ramach instytucji publicznych nowych instytucji, których podstawowym zadaniem będzie ochrona praw Federacji, takich jak Komitet Ochrony Praw. Ogółem, UEFA wymagała od kandydata uzyskania „pełnego i bezwarunkowego poparcia ze strony wszystkich adekwatnych władz narodowych i samorządowych”. Federacja zademonstrowała też autonomiczną władzę nad procesem aplikacji, podejmując samodzielną decyzję o przesunięciu terminu ogłoszenia werdyktu z grudnia 2006 r. na kwiecień 2007 r. ze względu na potrzebę analizy wniosków płynących z organizacji Mundialu w Niemczech, co skądinąd skracało o kilka miesięcy czas potrzebny na przygotowania. Prestiż i pozycję Federacji budowały też gesty ze strony władz krajów kandydujących, na przykład fakt, że do Cardiff udał się zarówno polski, jak i ukraiński prezydent.

### **Legitymizacja prawa do kontroli**

W okresie przygotowań UEFA umiejętnie rozgrywała również kwestię celowo niedoprecyzowanych ról i zakresu odpowiedzialności za przygotowania związku goszczącego, miast-gospodarzy i państwa goszczącego. Z jednej strony podkreślała stale, że partnerem w rozmowach dotyczących organizacji imprezy są PZPN i miasta-gospodarze, z drugiej – domagała się od państwa goszczącego aktywności w obszarach, w których miasta nie miały wystarczających kompetencji. Służył temu rozbudowany proces kontroli przygotowań zarówno po stronie miast, jak i państwa.

UEFA nadzorowała proces przygotowawczy w obydwu krajach – w Polsce i na Ukrainie – bazując na warsztatach i wizytach eksperckich, realizowanych planowo w poszczególnych obszarach przygotowawczych, w ramach których przedkładane były raporty monitorujące stan realizacji oraz potencjalne ryzyka. Raporty te były prezentowane i omawiane na Komitetach Sterujących UEFA, odbywających się przy udziale strony polskiej i ukraińskiej.

(PL.2012 2012: 13)

Po ogłoszeniu pierwszego z takich raportów w 2008 r. niezadowolony z postępów Michel Platini wezwał Polskę i Ukrainę do „rządowej mobilizacji”, zaś sekretarz generalny Federacji, David Taylor, zaznaczył, że „Oba rządy zobowiązały się zrobić, co do nich należy i mamy nadzieję, że już niebawem będziemy mogli oświadczyć, iż wszystko jest w porządku” (Kamiński 2008). Federacja konsekwentnie podkreślała swoją władzę w stosunku do instytucji państwowych posługując się zawołanym szantażem dotyczącym odebrania praw do „goszczenia imprezy”; uwidocznilo się to zwłaszcza w okresie kulminacji konfliktu między polskim rządem a PZPN, o czym pisałam w rozdziale I. Polskie instytucje zdawały sobie zresztą sprawę ze „słabej pozycji wobec UEFA – właściciela marki i produktu – w kontekście doprecyzowania organizacji turnieju” (PL.2012 2012: 6). Nawet wykazujące stosunkowo duży opór wobec żądań Federacji Ministerstwo Finansów w uzasadnieniu decyzji o zaniechaniu poboru podatku dochodowego stwierdziło ostatecznie, że „niemożność wykonania Gwarancji stanowiła istotne naruszenie postanowień Umowy w sprawie organizacji finałowego turnieju Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA, zawartej w dniu 2 maja 2007 r. pomiędzy UEFA a Polskim Związkiem Piłki Nożnej przez Organizatora, dające podstawę do jej rozwiązania ze skutkiem natychmiastowym” (Ministerstwo Finansów 2015). Celem spacyfikowania gróźb wysuwanych przez UEFA polskie władze zapewniły przedstawicielom Federacji możliwość bezpośredniego i bieżącego wglądu w postęp wszystkich przygotowań – nie tylko w obszarze budowy stadionów – za pośrednictwem systemu informatycznego PL.2012, specjalnie w tym celu prowadzonego w języku angielskim.

W kontaktach z polskimi instytucjami UEFA podkreślała swoją rolę organizacji przynoszącej i wdrażającej globalne standardy – i to nie tylko w obszarze organizowania imprez sportowych. Tę pozycję UEFA podkreślała Euro 2012 Polska.

UEFA ma to bardzo organizacyjnie i logicznie poukładane. Na wszystko mieliśmy dokumentację. To jest takie pozytywne i może być uznawane jako dziedzictwo dobrych praktyk i dobrych organizacji. UEFA nam wskazywała pewne rzeczy i wdrażała instrukcje w strefę bezpieczeństwa. Główny cel był taki, żeby były takie same standardy w Polsce i na Ukrainie.

(Adam Olkowicz, PZPN / Euro 2012 Polska)

Przedstawiciele spółki z oburzeniem komentowali próby przejmowania kontroli nad niektórymi aspektami przygotowań przez stronę rządową jako „brak wiedzy na temat norm obowiązujących w obszarze organizacji wielkich imprez sportowych” i „naruszanie standardów kosmopolitycznej korporacyjności”.

Do przeprowadzenia i zorganizowania turnieju z UEFA – używając języka gospodarczo-korporacyjnego – UEFA zleciła organizację tych mistrzostw, i zleciła tę organizację oczywiście PZPN. **Nasza rola polegała na swoistej interpretacji założeń standardów, wymagań projektowych, które przedstawiali Szwajcarzy, UEFA.** Te wszystkie procesy, które powinny zaistnieć w danym projekcie, my próbowaliśmy tłumaczyć na język zrozumiały dla miast, Biur ds. Euro, urzędów wojewódzkich i innych podmiotów, z którymi współpracowaliśmy. Były to m.in. zarządy lotnisk, operatorzy stadionów mniejszych i większych, bo mówimy nie tylko o stadionach, na których odbywały się mecze, ale również o kilkunastu, a w początkowej fazie nawet kilkudziesięciu, na których był prowadzony projekt; centra pobytowe, gdzie drużyny trenowały i mieszkaly, jak również właściciele hoteli. W stronę wszelkich ministerstw – MSW, MSZ, Ministerstwo Rozwoju Infrastruktury. Bardziej chodziło o pewne procesy administracyjne, biurokratyczne.

(Adam Łazuka, Euro 2012 Polska)

Jak pisałam w rozdziale V, UEFA wymagała od polskich władz wdrożenia korzystnych dla niej zmian prawnych w zakresie prawa własności intelektualnej oraz prawa podatkowego. Argumentowała przy tym, że pewne wymagane przez nią przywileje są przejawem globalnych standardów w danym obszarze. Skutecznie przyczyniła się też do wdrożenia międzynarodowych standardów obsługi i bezpieczeństwa na polskich lotniskach. Jednak szczególnie bezkompromisowo UEFA podkreślała swoje kompetencje w odniesieniu do budowy i obsługi stadionów. Federacji zależało na wprowadzeniu wypróbowanych standardów w zakresie bezpieczeństwa stadionowego, m.in. procedur funkcjonowania stewardów i obserwatorów na stadionach; te procedury zostały utrzymane po zakończeniu turnieju przez PZPN. Z oczywistych względów Federacja dążyła też do zapewnienia odpowiednich warunków do transmisji telewizyjnej oraz komfortu dla VIP i przedstawicieli UEFA Family.

Organizacja obiektu stadionowego? Jest na to schemat. Przyszli funkcjonariusze UEFA i powiedzieli – to ma być to, to i to. Muszą być strefy, w tym strefa mediów. Pokażcie ten swój stadion i omówimy. Nikt nie drapał się w głowę i nie zastanawiał nad tym, jakie te strefy mają być. To jest *know-how*.

(Krzysztof Pohorecki, Euro 2012 Polska)

Jeden z pracowników PL.2012 wprost mówił o „gnojeniu budowniczych stadionów” przez przedstawicieli UEFA, którzy „zęby zjedli na zarządzaniu stadionami w Anglii”. „Na szczęście wielu z naszych polskich kolegów nie znało angielskiego, bo ci goście naprawdę używali straszliwych zwrotów”. Podobne wrażenie odniósł zresztą przedstawiciel Euro 2012 Polska.

Jak powstawały projekty stadionów, to do końca nie było wiadomo, jakie mogą być ich wymagania. Coś było narysowane i naszkicowane, a potem przyjeżdżał człowiek z UEFA i mówił, że to nie może tak być. Wykonawcy, którzy zostali wybrani, próbowali wywalczyć jakieś odszkodowania; niekiedy UEFA opłacała te zmiany, oczywiście jeżeli ten budujący potrafił udowodnić, że w trakcie podpisywania umowy

stadionowej tej rzeczy nie można było wyczytać ze specyfikacji. Tutaj pole do interpretacji ze strony UEFA było bardzo szerokie i bardzo dużo rzeczy udało im się przewalczyć na zasadzie, że ci gospodarze przychylali głowę.

(Bartłomiej Marks, PZPN / Euro 2012 Polska)

Jednak jednocześnie niemal wszyscy rozmówcy, również ci, którzy pracowali po stronie rządowej i samorządowej, zgadzali się co do tego, że „UEFA przyniosła standardy w teczce” i że „bez doświadczenia i wiedzy, umiejętności kwalifikacji osób ze Szwajcarii to by się nie powiodło”. Przedstawiciele miast i PL.2012 zaznaczali, że UEFA zapewniła im szkolenia dotyczące organizacji wielkich imprez sportowych oraz wsparcie ekspertów.

Na bieżąco uczyliśmy się, obserwując, co robili Austriacy i Szwajcarzy. Byliśmy też na podobnym wyjeździe w RPA podczas Mistrzostw Świata na dwa lata przed naszymi Mistrzostwami. Mieliliśmy tam codzienne spotkania z przedstawicielami UEFA. W każdym z obszarów, który był istotny, przyjeżdżali eksperci zatrudnieni przez UEFA, którzy służyli wsparciem i sugerowali pewne rozwiązania.

(Hanna Domagała, UM Wrocław)

Sama UEFA tworzyła takie mechanizmy, gdzie mogliśmy nabywać wiedzę z innymi organizatorami takich imprez, organizowała takie konferencje, by podzielić się doświadczeniami. W zakresie ruchu lotniczego nasi przedstawiciele lotnisk byli bardzo zaskoczeni, że uzyskujemy specjalistyczną wiedzę. Funkcjonowanie lotnisk to strefa handlowa, takie *know-how*, że cały system działa sprawnie, a jednak w efekcie przygotowań oni naprawdę ujawniali systemy obsługi lotnisk. Przekazywali to firmom lotniczym po to, żeby uzyskać ich ogromną sprawność.

(Andrzej Cudak, UM Warszawa)

Jak stwierdził Andreas Schaer (UEFA), standaryzujące działania Federacji ułatwiało nastawienie przedstawicieli polskich instytucji, którzy samorzutnie wchodzili w rolę „dobrego ucznia”, traktującego UEFA jako doświadczonego uczestnika globalnych układów, umiejącego poruszać się w rzeczywistości nowych globalnych powiązań.

Polski rząd miał interes w tym, żeby kontrolować wszystko we właściwy sposób, żeby wyznaczać terminy i ich dotrzymywać. Starał się być dobrym uczniem, dobrym dzieckiem w stosunku do UEFA, ale oczywiście również w odniesieniu do Unii Europejskiej.

(Andreas Schaer, UEFA)

Prezes PL.2012 podkreślał na przykład, że polska strona „bardzo szybko wyrównała poziom” w negocjacjach z UEFA.

Jak mówiłem, negocjujemy jako partnerzy siedzący na tej samej wysokości przy stole, pomimo tego, że między nami jest bardzo duża różnica w postaci i doświadczenia, i siły.



(Marcin Herra, PL.2012)

Co warte podkreślenia, w tym przypadku, zdaniem Herry, siła i doświadczenie były po stronie Federacji, a nie państwa. Minister Sportu, Joanna Mucha, wspominała, że w czasie pierwszych negocjacji, jakie prowadziła z przedstawicielem UEFA w Polsce, Martinem Kallenem, odniosła wrażenie, że dotychczasowe kontakty z polskimi instytucjami przyzwyczyły reprezentantów Federacji do braku sprzeciwu z ich strony.

Nie ulega też wątpliwości, że autorytet UEFA był legitymizowany przez sposób, w jaki przedstawiciele Federacji byli traktowani przez reprezentantów polskich instytucji, zwłaszcza samorządowych.

Tak to wyglądało od samego początku, że **UEFA była hegemonem**. Oni mówili, jak ma być i wszyscy gotowi byli spełnić każde życzenie, szczególnie na początku, dopóki miasta nie zostały wybrane i wszyscy drżeli, żeby któreś nie wypadło. Jak przyjeżdżał ktoś z UEFA, nawet zwykły urzędnik, to był przyjmowany z honorami. Wystawne kolacje i najlepsze hotele. UEFA przeforsowywała, co tylko chciała. W PZPN działało się podobnie – ktokolwiek z UEFA nie przyjeżdżał, to był przyjmowany jak największy król.

(Bartłomiej Marks, PZPN/Euro 2012 Polska)

UEFA dbała o zapewnienie quasi-dyplomatycznego, uprzywilejowanego statusu dla swoich funkcjonariuszy oraz członków UEFA Family. W trakcie wizyt kontrolnych na budowanych stadionach funkcjonariusze UEFA zwracali szczególną uwagę na kwestie wydzielenia specjalnych łóż na stadionach oraz miejsc obsługi VIP wokół stadionów. Miasta-gospodarze zostały również zobowiązane do zapewnienia odpowiednio luksusowego zakwaterowania dla UEFA Family. Na przykład we Wrocławiu na długo przed Mistrzostwami UEFA zażądała zarezerwowania 2745 pokoi. W Warszawie na miesiąc przed turniejem wydzielono specjalny buspas z lotniska Okęcie do centrum miasta, którym miały prawo poruszać się taksówki, autobusy i samochody UEFA. Podobny buspas powstał we Wrocławiu, w Gdańsku i Poznaniu, a specjalnie wydzielone trasy obowiązywały w dni meczowe.

Piłkarzy na lotnisku trzymać nie wypada. Ale sponsorzy z rodzinami? To nie naduzycie? Listkiewicz – „To co? Przylećcie pięć godzin wcześniej, bo mogą być korki? Przecież to dzięki nim są te mistrzostwa”.

(Za Szymanik 2012)

Polskie władze, choć mniej uległe niż ukraińskie, godziły się na spełnienie żądań Federacji dotyczących komfortu UEFA Family. W Kijowie władze miasta wydzieliły nawet specjalny terminal lotniczy do obsługi samolotów przywożących ich przedstawicieli (Szymanik 2012).

## Druga dynamika globalizacji

Przygotowania do Euro 2012 pozwalają doskonale zilustrować tezę Saskii Sassen, że to, co globalne, musi się dziać za pośrednictwem instytucji państwa narodowego. Prawo do kontroli procesu przygotowań, do wprowadzania globalnych standardów i korzystania z określonych przywilejów przez samą Federację i jej przedstawicieli miało charakter domniemany, nie opierający się na umownych relacjach z państwem-gospodarzem. Federacja potrzebowała jednak potencjału państwa i jego legitymizacji, by zapewnić infrastrukturalne warunki do przeprowadzenia turnieju, zagwarantować jego niezakłócony przebieg oraz zabezpieczyć interesy własne i powiązanych ze sobą sponsorów. Z perspektywy Federacji – formalnie będącej szwajcarską organizacją pozarządową – kluczowe znaczenie miał potencjał władczy państwa, pozwalający koordynować przygotowania na różnych poziomach instytucjonalnych.

**Nam, jako prywatnemu podmiotowi, trudno było koordynować działania różnych instytucji.** Z jednej strony istnieją kwestie związane ze sportem i przynależne Ministerstwu Sportu, z drugiej – kwestie bezpieczeństwa, którymi musi się zająć Ministerstwo Spraw Wewnętrznych, i wreszcie, oczywiście, kwestie transportu (lotniska, koleje) – a to przynależy do innego ministerstwa.

(Andreas Schaer, UEFA)

Potwierdza to intuicję Sassen, która traktuje państwo jako wyjątkową konfigurację instytucjonalną wyposażoną w techniczny potencjał administracyjny, służącą jako ostateczny gwarant „praw” globalnego kapitału (Sassen 2010: 4). Pod tym względem funkcjonowanie globalnych organizacji sportowych faktycznie wpisywało się w klasyczne funkcjonowanie „rynków, które rozwijały się przy aktywnym współdziałaniu państwa jako gwaranta prawnopolitycznego własności prywatnej i wymiany rynkowej” (Morawski 2008: 27). Analiza zaprezentowana w rozdziałach IV i V nie pozostawia wątpliwości co do tego, że polskie państwo podjęło intensywną „pracę instytucjonalną”, żeby uczynić zadość wymogom globalnej organizacji sportowej, na które przedstawiciele rządu i samorządu dość bezrefleksyjnie zgodzili się na etapie zgłaszania wniosku. W procesie przygotowań na różnych jego etapach uczestniczyło ponad 170 instytucji, które tworzyły nowe, złożone konfiguracje instytucjonalne; uczyły się pracy w systemie projektowym, a także wprowadzały nowe standardy kontaktów i wymiany informacji.

**W relacjach z UEFA państwo nie pozostawało jednak bierne**, bowiem liczyło na ugranie konkretnych korzyści gospodarczych i politycznych. Innymi słowy, państwo polskie zgadzało się, niekiedy potulnie, na działania podejmowane przez globalną organizację sportową dążącą do konsolidacji swojej roli globalnego zarządcy, ponieważ jego elity polityczne uznały, że leży to w jego i ich interesie. Nie należy wprawdzie zapominać, że to globalne organizacje sportowe kształtowały i kreatywnie wykorzystywały dyskurs „dziedzictwa” imprezy sportowej, co przychodziło im tym łatwiej, że elity polityczne – zwłaszcza w krajach półperyferyjnych, takich jak Polska – wierzyły na ogół, że impreza wpisze się w linearny, liberalny program modernizacji kraju (Woźniak 2015). Jak zauważa Benjamin Cope (2015: 164; zob. również Müller, Pickles 2015), fakt, że Euro 2012 uznano za krok w stronę modernizacji, przeważał nad ekonomicznymi kalkulacjami. Jednak analiza motywacji, jakie przyświecały polskim politykom, każe zakładać, że kierowały nimi uzasadnione – przynajmniej z ich perspektywy – względy racji stanu.

## Izomorfizacja

Wielka impreza sportowa miała być instrumentem służącym realizacji celów politycznych i gospodarczych państwa. Dlatego też, przynajmniej w pierwszym okresie przygotowań, państwo polskie próbowało przejąć kontrolę nad całością procesu przygotowań. Służyć temu miało powołanie PL.2012, której aktywność doprowadziła do zaostrzonego konfliktu z uważającą się za reprezentanta interesów UEFA spółką Euro 2012 Polska. Innymi słowy, nawiązanie relacji z aktorem wyłamującym się ze schematu tradycyjnej polityki międzynarodowej skłoniło państwo polskie do podjęcia wysiłku izomorfizacji (DiMaggio, Powell 1983; Meyer i in. 1997: 152-153; Boli, Thomas 1999: 5), polegającej na próbie dopasowania się pod względem logiki działania do globalnej organizacji sportowej. PL.2012 była swoją innowacją instytucjonalną, quasi-biznesową agendą rządową, której styl funkcjonowania miał pasować do biznesowego stylu globalnego zarządcy; przywołany powyżej Cope, wprowadzając niezbyt precyzyjnie, uznał spółkę za przykład „quango” (*quasi-autonomous non-governmental organisation*) – organizację pozarządową, której rząd przekazuje kompetencje władcze w określonym zakresie. Zadaniem spółki, oprócz koordynowania procesu przygotowań, miało być profesjonalne nawiązanie kontaktami z UEFA w imieniu zhierarchizowanej biurokracji państwowej.

UEFA to trudny i wymagający partner. Wiedzieliśmy, że jak jedziemy do UEFA, albo jak UEFA przyjeżdża do nas, to mamy do czynienia z grupą profesjonalistów wychodzących z założenia, że mają bardzo silną pozycję negocjacyjną, bo mają jako jedyni na świecie produkt, jakim są Mistrzostwa Europy. Są bardzo doświadczonymi osobami i mają ogromną siłę przebicia w postaci przekazu medialnego. Można było zastosować różne podejścia. My przyjęliśmy jedno założenie – **musimy być profesjonalistami**. Nie mamy innego argumentu jak tylko to, że jak rozmawiamy o telekomunikacji, to musimy mieć najlepszych ekspertów od telekomunikacji, którzy będą partnerami dla ekspertów UEFA, którzy tematem zajmowali się już wcześniej kilkakrotnie w innych krajach. Jak rozmawiamy o sprawach medycznych, to po naszej stronie musimy mieć ludzi rewelacyjnie przygotowanych do tematu. Dzięki temu oraz dzięki realizowaniu zadań bardzo szybko negocjowaliśmy jako partnerzy siedzący na tej samej wysokości przy stole.

(Marcin Herra, PL.2012)

Dostosowaniu do logiki funkcjonowania UEFA, która od końca lat 90. nabierała korporacyjnej tożsamości, służył quasi-korporacyjny styl zarządzania wprowadzony przez PL.2012, na który składała się stosunkowo płaska struktura kompetencji w spółce, system zarządzania projektowego przy wsparciu narzędzi informatycznych, styl komunikacji z podmiotami zewnętrznymi oraz elementy sieciowej współpracy między instytucjami. Można zaryzykować stwierdzenie, że PL.2012 usiłowało aplikować zasady *governance* w kontekście hierarchicznego porządku administracyjnego. Co interesujące, po kilkunastu miesiącach tego eksperymentu publiczny porządek instytucjonalny konsekwentnie zaczął odrzucać tę innowację, zwłaszcza, że była ona słabo zakotwiczona systemowo – w wielu istotnych obszarach rola PL.2012 została zmarginalizowana, jej budżet ograniczony, a działania poddane szczegółowym kontrolom i nadzorowi ze strony sejmowej podkomisji.

Nasze podejście, szczególnie w pierwszym etapie, było możliwe wyłącznie dlatego, że my nie mieliśmy wystarczająco dużo doświadczeń z pracą w administracji publicznej. Przez to nie widzieliśmy barier. Nie znaliśmy historii, nie wiedzieliśmy, że pomiędzy niektórymi instytucjami nie ma współpracy albo chemia nie jest najlepsza. Nie znaliśmy historii instytucjonalnej i osób tam pracujących. To jest oczywiście

bardzo potrzebną wiedza, ale też stanowi bardzo poważne ograniczenie. Ludzie zamiast na rozwiązywaniu problemu spędzają czas na tematach, jak działać, żeby kogoś nie urazić, do kogo wysłać informację najpierw, a do kogo później. Myśmy nie mieli tych ograniczeń. Popelniliśmy masę błędów, sporo faux pas w 2008 roku. Ale dzięki temu również uruchomiliśmy procesy, które wcześniej nie działały.

(Marcin Herra, PL.2012)

### Wybiórcza akomodacja

W literaturze dotyczącej wielkich imprez sportowych przeważa pogląd, że państwa narodowe serwilistycznie i nieracjonalnie dostosowują się do wymogów globalnych organizacji, fundując jej organizację wielkiej imprezy z budżetu publicznego. Jak twierdzi Marek Kozak (2014), po podpisaniu umowy z UEFA rządy Polski i Ukrainy stały się zakładnikami – pełna odpowiedzialność za przygotowanie i pokrycie wszystkich kosztów spadła na barki administracji publicznej. Cope wysnuwa równie ostrą tezę:

Euro 2012 w mniejszym stopniu było krokiem w stronę modernizacji, a w większym – ilustracją postępów neoliberalizmu w Polsce za pośrednictwem bieżących rekonfiguracji regulacji, monopolu i intryg. (...) Byli oficjele partyjni z firmy Euro 2012 Polska znaleźli sposób na współpracę z uprawiającymi nowy styl biznesowy menadżerami z PL.2012 i ich odpowiednikami w UEFA po to, by wykonać zadanie (...). W tej konfiguracji państwo jest wciągane w działania cechujące się wątpliwą legalnością, logiką i efektywnością, chociaż dąży do utrzymania roli mediatora w zetknięciu z korporacjami, które w erze globalizacji szukają nowych sposobów na czerpanie zysków z monopolu.

(Cope 2015: 172-173)

Cope podkreślił przy tym rolę, jaką w procesie aplikacji, a następnie ewaluacji skutków Euro 2012 w Polsce odegrały firmy doradcze blisko współpracujące z globalnymi korporacjami, takie jak KGPM, Deloitte czy Erste, i odgrywające rolę pasów transmisyjnych dla prywatnej normatywności przenikającej w struktury państwa narodowego.

W podobnym tonie, choć nie odnosząc się do wielkich imprez sportowych, pisze Joanna Szalacha-Jarmużek w książce dotyczącej instrumentarium globalnego panowania (2013: 192) – „w przypadku krajów o względnie zamkniętych strukturach PPA [poza-państwowi aktorzy – przyp. aut.] są dopuszczani w takim wymiarze i na takie pola, gdzie owo ‘rozszczelnianie’ jest korzystne dla politycznych wewnętrznych struktur państwa”. Szalacha-Jarmużek przyklaskuje tezie Naomi Klein, że wejście nowych aktorów *global governance* dokonuje się „za zgodą elit danego kraju, które stają się beneficjentami zmian i wejścia PPA”. Zasadniczo wnioski płynące z przeprowadzonej tu analizy potwierdzają, że **niewątpliwie polskie państwo wykonało istotną pracę instytucjonalną, by zaspokoić żądania UEFA, a w kilku obszarach zgodziło się na istotne ograniczenie suwerenności, co prowadziło do „zainstalowania w obszarze publicznym normatywności pochodzącej ze świata prywatnej władzy”**, o czym pisała Sassen. Przypadek Polski nie do końca jednak wpisuje się w ponury obraz kreślony przez Kozaka, Cope’a i innych zwolenników krytycznej analizy uwarunkowań organizacji wielkich imprez sportowych (Maguire 2011; Darnell 2012; Duminy, Luckett 2012; Nauright 2004; Cornelissen, Swart 2006; Cornelissen 2009).

Przede wszystkim, państwo polskie dążyło do instrumentalnego wykorzystania przygotowań do imprezy w celu realizacji istotnych celów politycznych i gospodarczych, w tym szybszego i bardziej efektywnego pozyskiwania i wydatkowania funduszy unijnych. Ponadto, niejednokrotnie UEFA była przedstawiana przez instytucje państwowe, głównie PL.2012, w roli zewnętrznego podmiotu wyposażonego w nieokreśloną, ale skuteczną władzę w odniesieniu do instytucji krajowych zaangażowanych w proces przygotowań. Jak określił jeden z pracowników PL.2012, „na początku używaliśmy UEFA jak takiego bicza bożego”.

Do tego portalu celowo daliśmy dostęp UEFA, po pierwsze po to, żeby ją uspokoić, ale też po to, by motywować inne instytucje, które bardzo liczyły się z jej opinią.

(Andrzej Bogucki, PL.2012)

UEFA nam bardzo pomogła. Pomogła nam na poziomie decyzji politycznych. Staliśmy się wiarygodni. To był dla nas argument. Jednak w Polsce zawsze było tak, że jak władza powiedziała, to wtedy trzeba było robić.

(Monika Chabior, PL.2012)

Wymogi stawiane przez Federację w odniesieniu do bezpieczeństwa stadionowego posłużyły jako pretekst do zaostrzenia ustawy o bezpieczeństwie imprez masowych, co wpisywało się w dotychczasowe działania podejmowane przez państwo w celu pacyfikacji środowiska kibicowskiego (Chwedoruk 2015; Woźniak 2013b). To samo dotyczyło regulacji dotyczących zabezpieczenia medycznego, które przedstawiciele Komitetu Medycznego przeforsowali, argumentując, nie do końca zasadnie, że „to są wymogi UEFA”. Ogólnie rzecz biorąc, państwo polskie tylko do pewnego stopnia ustępowało UEFA w sprawach, które uważało za istotne – nie zmieniło prawa podatkowego ani prawa dotyczącego własności intelektualnej. Mimo iż formalnie, zgodnie z umowami stadionowymi, w trakcie turnieju kontrola nad stadionami znajdowała się w gestii UEFA, przedstawiciele Ministerstwa Spraw Wewnętrznych nie wahali się wprowadzić oddziałów prewencyjnych na płytę boiska, gdy uznali, że wystąpiło zagrożenie dla bezpieczeństwa.

Wywiady z przedstawicielami UEFA pozwalają też sądzić, że globalnym organizacjom sportowym łatwiej realizować swoje interesy w relacjach z państwem słabszym instytucjonalnie.

Jako organizacja dążymy prosto do celu, więc czasami było nam łatwiej z Ukrainą. Mówiliśmy, że trzeba coś zrobić i było to robione. Gdy wywieraliśmy presję, Oleg Kolesnikow musiał coś zrobić. A w Polsce oczywiście macie te wszystkie budżety i kwestie finansowe, ministerstwa i oczywiście parlament. Na Ukrainie nie był to problem. Po prostu robili, co trzeba, i to szybko. Z Polską trzeba było znacznie więcej negocjować, dyskutować, zawsze była polityczna strona przedsięwzięcia – burmistrzowie, politycy. Oni musieli uzasadniać, stawiać priorytety, dlatego podejmowane są właśnie takie działania, a nie inne, które być może są istotniejsze z perspektywy społeczeństwa. To samo mamy teraz we Francji. To jasne, że jeśli jesteś w rządzie, musisz wyważyć te rzeczy. Nam jako organizatorom zależy tylko na organizacji jak najlepszej imprezy.

(Andreas Schaer, UEFA)

W relacjach z Ukrainą funkcjonariusze UEFA kontaktowali się z bezpośrednio z przedstawicielem oligarchy, dla którego interesy narodowe zapisane w regulacjach prawnych były raczej zbiorem wskazówek, a nie obowiązujących reguł. W przypadku Polski ujawniła się relatywna siła struktur państwowych, definiowanych przez zbiurokratyzowany porządek demokratyczny. Można zaryzykować stwierdzenie, że kluczowe znaczenie miało półperyferyjne położenie geograficzne Polski, wyrażające się w częściowym włączeniu w mechanizmy globalizacji za pośrednictwem członkostwa w Unii Europejskiej.

Podejście do turnieju w Polsce i na Ukrainie było zupełnie inne. Polska była częścią europejskiej sieci. Jest też ostatecznie kwestia narodowego i kulturowego doświadczenia obydwu narodów – Polacy są znacznie bardziej europejscy niż Ukraińcy. Jest to oczywiście zaszczyt historyczna – w Polsce były już zachodnia kultura i wszystko inne. (...) W Polsce podejście i standard usług był znacznie bliższy temu, co reprezentowały kraje zachodnie w kwestiach turystyki i zabezpieczenia policyjnego. **W odróżnieniu od Polski Ukraina nie była wystarczająco wystawiona na działanie zachodnich standardów.**

(Andreas Schaer, UEFA)

Pod tym względem struktura relacji między UEFA a instytucjami państwowymi na Ukrainie przypominała relacje między FIFA a instytucjami państwowymi w RPA czy Brazylii. Jak się jednak zdaje, globalne organizacje sportowe coraz wyraźniej uświadamiają sobie, że ceną, jaką płacą za większe ustępstwa ze strony państw słabiej rozwiniętych, jest obniżanie „wartości produktu”, którego kulturowe i polityczne znaczenie jest płynne. Paradoksalnie, sukces krajów peryferyjnych w rywalizacji o organizację wielkich imprez sportowych może wpływać na obniżenie prestiżu tychże imprez. Sport staje się rodzajem dobra luksusowego, zwłaszcza w wymiarze „stadionowym”, gdy kibicowanie wymaga kupna biletu. Większość kibiców konsumujących wrażenia sportowe i produkty reklamowane przy okazji wielkich imprez sportowych mieszka w krajach zachodnich. Zdaniem jednego z konsultantów zajmujących się promocją takich imprez (Pedersen 2013), tacy kibice mogą dojść do wniosku, że Mundial przekształcił się w „jakiś dziwny projekt rozwoju Trzeciego Świata” (*strange Third World development project*) i w rezultacie stracić zainteresowanie; jego zdaniem „wielkie imprezy od czasu do czasu muszą wracać do bazy (tj. Zachodu), aby zgromadzić publiczne zainteresowanie, wartość ekonomiczną i globalny prestiż”.

# ZAKOŃCZENIE

Euro 2012 w Polsce można analizować z wielu perspektyw teoretycznych – na przykład z perspektywy nowego instytucjonalizmu, zwłaszcza w kontekście wprowadzania egzogennych zmian instytucjonalnych oraz „zależności od szlaku” w akomodacji globalnych standardów; z perspektywy socjologii krytycznej w kontekście komercjalizacji widowisk sportowych i związanych z tym mechanizmów wykluczenia; koncepcji centrum-peryferie czy praktyk neokolonializmu. Na podstawie zebranego przeze mnie materiału badawczego można opowiedzieć przynajmniej kilka odrębnych historii dotyczących przebiegu i skutków imprezy w Polsce, o zupełnie inaczej rozmieszczonych akcentach. W tej książce dokonałam arbitralnego wyboru i przyjrzałam się Euro 2012 przez soczewkę konkretnej ramy teoretycznej.

Z perspektywy zyskującej na popularności i znaczeniu socjologii wielkich imprez, zwłaszcza sportowych, Euro 2012 stanowiło ciekawy przypadek wielkiej imprezy sportowej organizowanej w kraju postkomunistycznym, który na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat włączał się w struktury i procesy nowego globalnego ładu, m.in. za pośrednictwem udziału w instytucjach o globalnym znaczeniu, takich jak Unia Europejska. W literaturze przedmiotu brakuje szczegółowych rekonstrukcji procesu aplikacji i przygotowań, pozwalających odtworzyć motywy, jakie przyświecały ludziom i organizacjom, które brały w nich udział, i zestawień je z normatywnymi ocenami przedstawianymi przez badaczy o krytycznej orientacji. Przypadek Polski jest interesujący również dlatego, że – jak się wydaje – polskim władzom udało się włączyć przygotowania w proces ogólnego procesu modernizacji, zwłaszcza infrastrukturalnej, a przy tym wykorzystać w tym celu fundusze unijne. W rezultacie frapująca badaczy wielkich imprez kwestia oceny „dziedzictwa” w przypadku Polski przedstawia się dość nietypowo. Ponadto studium przypadku konkretnej imprezy sportowej na tle innych podobnych imprez, organizowanych co parę lat przez tę samą organizację, pozwala uchwycić ciekawy moment ewolucji tejże organizacji, przemian wielkiego wydarzenia sportowego oraz zmieniającej się roli, jaką odgrywają w nich państwa, a także miasta, transnarodowe korporacje i globalne media. Podsumowując, przedstawiona tu analiza miała dokładać empiryczną cegiełkę do refleksji nad zjawiskiem wielkich imprez sportowych.

Przypadek Euro 2012 okazał się wdzięcznym polem do empirycznego przetestowania koncepcji dwóch dynamik globalizacji zaproponowanej przez Saskię Sassen – dynamiki wyłaniania się globalnych instytucji i procesów oraz dynamiki akomodacji globalizacji przez instytucje państwa narodowego. Najważniejsze pytanie dotyczy jednak tego, czy przedstawiona w tej książce analiza wnosi coś nowego do dyskusji na temat globalizacji, a bardziej konkretnie, na temat kształtowania się nowego globalnego ładu polityczno-gospodarczego, tzw. *global governance*. W literaturze przedmiotu dotyczącej *global governance* dominują analizy roli, jaką w tworzeniu i podtrzymywaniu tego nowego ładu odgrywają organizacje międzynarodowe lub reżimy międzynarodowe, które skądinąd są powoływane do życia i czerpią swą legitymizację od państw (Hook, Dobson 2007; Weiss, Wilkinson 2013; Hurd 2014). Jak jednak piszą Avant, Finnemore i Sell (2010), *global governance* cechuje się rozproszeniem władzy wynikającym z pojawienia się nowego typu „zarządców”, czerpiących swą legitymizację z rozmaitych źródeł.

Władza w warunkach obecnej globalizacji pochodzi z wielu źródeł (...). Wyznania, korporacje, grupy nacisku i inne, które „sprawują władzę ponad granicami w celu uzyskania wpływu na politykę” (w taki bowiem sposób definiujemy rządzenie/ governing), czerpią tę władzę z wiedzy eksperckiej, moralności, kompetencji i innych źródeł, które są niezależne od państwa. Te zróżnicowane źródła tworzą różne typy władzy, a różne typy władzy mogą działać za pośrednictwem nieoczywistych mechanizmów, czasem globalnych, a czasem bardzo lokalnych.

(Avant, Finnemore, Sell 2010: 357)

W ramach przedstawionej w tej pracy analizy starałam się w istocie opisać najnowszy etap rozwoju globalnej polityki i gospodarki, skupiając się na obszarze globalnego sportu, specyficznego, ale ściśle powiązanego z innymi obszarami globalizacji. Etap ten cechuje pojawienie się nowego typu globalnych aktorów – globalnych zarządców, jak piszą o nich Avant, Finnemore i Sell (2010) – takich jak globalne organizacje sportowe. Status prawnomiędzynarodowy tychże organizacji jest niejasny – formalnie są organizacjami pozarządowymi, ale styl ich działania jest zbliżony do stylu działania korporacji transnarodowych, a przy tym często usurpują sobie status organizacji międzynarodowych. Ich władza jest przy tym pochodną przemiany sposobu funkcjonowania klasycznych aktorów polityki międzynarodowej – państw. Państwa przyjmują bowiem, że kontrolowany przez nowych globalnych zarządców obszar globalnego sportu jest odpowiednim polem do manifestowania swojego potencjału, budowy „miękkiej potęgi” wpływu i atrakcyjności oraz realizacji projektu modernizacyjnego. Nowy rodzaj globalnej polityki rozgrywa się w sieciach między starymi i nowymi aktorami, dysponującymi zróżnicowanym potencjałem negocjacyjnym, na wielu poziomach jednocześnie.

Wartością przedstawionej tu analizy jest po pierwsze – uwypuklenie roli, jaką w kształtowaniu nowego globalnego ładu odgrywają aktorzy wymykający się tradycyjnym podziałom, niebędący ani organizacjami pozarządowymi, ani klasycznymi korporacjami transnarodowymi; i po drugie – pokazanie, że istotne procesy *global governance* zachodzą również w obszarze globalnego sportu, na którym rzadko skupia się uwaga badaczy globalizacji w jej politycznym i gospodarczym wymiarze. Na przykładzie organizacji wielkich imprez sportowych szczególnie dobrze widać tę wieloaspektowość i wielopoziomowość *global governance*, o której pisał James Rosenau (1992). Pomysł zorganizowania imprezy wychodzi od organizacji pozarządowej o specyficznym charakterze – krajowego związku piłkarskiego. Warunki konkursu ogłoszonego przez globalną organizację sportową zobowiązują związek krajowy do zaangażowania w przygotowanie przedsięwzięcia władze państwowe i samorządowe, przy czym formalne relacje umowne UEFA nawiązuje z miastami. Realizację zobowiązań zapisanych w gwarancjach UEFA musi wszakże wyegzekwować w bezpośrednich rozmowach i negocjacjach z państwem.

Przeprowadzona tu analiza dowiodła, że nowi aktorzy sprawnie poruszają się w sieciach *global governance*, wykorzystując swą przewagę wynikającą z możliwości szafowania pożądanym dobrem rzadkim oraz powiązań z innymi niepaństwowymi podmiotami, takimi jak globalne korporacje i media. W rezultacie nie rzadko, zwłaszcza w relacjach z państwami słabiej rozwiniętymi lub pogrążonymi w kryzysie, wprowadzają „prywatną normatywność” w obszar publiczny i bezkompromisowo realizują swoje interesy. Jednak przykład Polski pokazuje, że państwa nie pozostają bierne i są w stanie wybiórczo akomodować wymagania nowych globalnych zarządców.



Ewolucja tego obszaru *global governance* trwa naturalnie nadal, relacje między kluczowymi aktorami ulegają przekształceniu. Tuż po zakończeniu Euro 2012 ówczesny prezydent UEFA, Michel Platini, zapowiedział zmianę formatu Mistrzostw. W grudniu 2012 r. Komitet Wykonawczy ogłosił, że będą one realizować ideę „Euro dla Europy”, czego wyrazem będzie organizacja meczów w kilkunastu miastach w różnych krajach rozsianych po całym kontynencie. Oficjalnie nowa formuła turnieju ma być szansą dla mniejszych związków krajowych, które nie poradziłyby sobie z organizacją całej imprezy lub nie byłyby w stanie uzyskać poparcia rządu. W rzeczywistości UEFA wykonała ruch wyprzedzający potencjalny spadek zainteresowania organizacją całego turnieju ze strony poszczególnych państw. W dodatku UEFA nie musi już wchodzić w złożone i niekiedy trudne relacje z państwami; można się tylko zastanawiać, na ile doświadczenie współpracy z polskim i ukraińskim rządem skłoniło Michela Platinię i jego współpracowników do wsparcia tego innowacyjnego pomysłu. Jak stwierdził ówczesny sekretarz generalny UEFA (a od lutego 2016 r. przewodniczący FIFA), Gianni Infantino, nowy format to:

Szansa dla wielu miast i państw na goszczenie przynajmniej części turnieju. To wspinała rzecz, zwłaszcza w obliczu obecnej sytuacji ekonomicznej, gdy nie można oczekiwać, że państwa zainwestują w infrastrukturę potrzebną dla takiego wydarzenia. Z pewnością decyzji tej przyświeca chęć wsparcia krajów, które nie są pewne, czy powinny budować stadion narodowy – stworzenie im zachęty. Zamiast imprezy w jednym kraju, w 2020 r. będziemy mieć imprezę w całej Europie.

(Infantino za UEFA 2012)

W rezultacie partnerami UEFA w organizacji poszczególnych meczów i stronami w negocjacjach stają się miasta, a pozycja negocjacyjna UEFA rośnie. Właściciel produktu, jakim stało się widowisko sportowe, przekształca go w celu zyskania większych korzyści marketingowych; Mistrzostwa Europy nieubłaganie zaczynają przypominać inny, bardziej nawet zyskowny produkt UEFA, jakim jest UEFA Champions League. W rezultacie zmieniają się też relacje między aktorami w polu globalnego sportu – globalną organizacją sportową i państwem. Skądinąd, pod tym względem UEFA zbliża się do modelu stosowanego przez MKOl. Parafrazując tezę Benjamina Barbera (2013), burmistrzowie i UEFA rządzą światem (piłki).

W czerwcu 2014 r. Federacja zdecydowała, że Euro 2020 odbędzie się w 13 miastach-gospodarzach w 12 państwach – mecze grupowe i 1/8 w Kopenhadze, Amsterdamie, Bukareszcie, Dublinie, Bilbao, Brukseli, Budapeszcie i Glasgow; mecze fazy grupowej i ćwierćfinały w Monachium, Baku, Sankt Petersburgu i Rzymie, a półfinały i finały w Londynie. Co ciekawe, w czerwcu 2014 r. PZPN potwierdził, że nie wystartuje w procesie aplikacji o Euro 2020. Jak stwierdził prezes Zbigniew Boniek, „aplikacja wymagała bardzo wielu gwarancji, organicznej pracy, a i tak szanse na otrzymanie organizacji mieliśmy niewielkie. Dlatego już wcześniej poinformowaliśmy o takiej decyzji instytucje rządowe, by nie absorbować niepotrzebnie ich czasu i nie produkować kolejnych ton dokumentów”. Zdyktowanie PZPN staje się bardziej zrozumiałe w świetle spektakularnej porażki olimpijskich ambicji Krakowa, które zostały ucięte przez samych krakowian w referendum zorganizowanym pod koniec maja 2014 r. W 2015 i 2016 r. nastąpiły też kolejne odsłony skandalu korupcyjnego, które pozbawiły stanowisk Seppa Blattera i Michela Platinię, pokazując, że jednak istnieją pewne granice tolerancji sponsorów, ale też i państw narodowych dla patologii drążącej globalne organizacje sportowe, zwłaszcza wtedy, gdy zagraża ona ich immanentnym interesom. Dopóki jednak państwom i miastom zależy na organizacji wielkich imprez

sportowych, a te z kolei są pod kontrolą globalnych organizacji sportowych, nie grozi roli tych ostatnich w sieciach globalnego rządzenia.

# BIBLIOGRAFIA

Uwaga: ostatni dostęp do wszystkich wymienionych w bibliografii stron internetowych: 15.04.2016 r.

A.T. Kearney (2014). *Winning in the Business of Sport*. Dostępne na stronie: <https://www.atkearney.com/documents/10192/5258876/Winning+in+the+Business+of+Sports.pdf/ed85b644-7633-469d-8f7a-99e4a50aac8>.

Adidas (2015). *Adidas' sponsorship of the FIFA World Cup*. Dostępne na stronie: <http://www.adidassneakers.co.uk/fifaworldcup.htm>.

Amer R. (2010). *Africa and Sport mega-events: The experience of the 2010 FIFA World Cup*. Dostępny na stronie: <http://www.nai.uu.se/ecas-4/panels/1-20/panel-18/Rawya-Amer-Full-paper.pdf>, 1-22.

Anholt S. (2007). *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*. Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Antoszevska M., Bakalarz P., Niedośpiał J. (2010). *Konsultacje społeczne na tle przygotowań do Euro 2012 w Krakowie*. Warszawa, Projekt Społeczny 2012. Dostępne na stronie: [http://www.stanczyk.org.pl/wp-content/uploads/2012/11/Raport\\_konsultacje\\_spoleczne\\_Krakow\\_2010.pdf](http://www.stanczyk.org.pl/wp-content/uploads/2012/11/Raport_konsultacje_spoleczne_Krakow_2010.pdf).

Antonowicz D., Kossakowski R., Szlendak T. (2011). Ostatni bastion antykonsumeryzmu? Kibice industrialni w dobie komercjalizacji sportu. *Studia Socjologiczne*, 3, 113-139.

Appell J. (2010). *Euro 2012 mascots proving a tough sell*. *The Football Ramble*. Dostępne na stronie: <http://www.thefootballramble.com/indepth/entry/euro-2012-mascots-proving-a-tough-sell/P72> [dostęp 16.12.2010].

Around the Rings (2007). *UEFA 2012 Championships to Poland, Ukraine*. Dostępne na stronie: [http://aroundtherings.com/site/A\\_\\_26221/Title\\_\\_UEFA-2012-Championships-to-Poland-Ukraine/292/Articles](http://aroundtherings.com/site/A__26221/Title__UEFA-2012-Championships-to-Poland-Ukraine/292/Articles).

Augé M. (2012). *Nie-miejsca. Wprowadzenie do antropologii hipernowoczesności*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Avant D., Finnemore M., Sell S. (2010). *Who governs the globe?* Cambridge, Cambridge University Press.

Baade R., Matheson W. (2002). Bidding for the Olympics: Fool's Gold? W: *Transatlantic Sport*. Barros C., Ibrahim M., Szymański S. red. Edward Elgar Publishing, London, 127-151.

Bairner A. red. (2010). *The politics of the Olympics: a survey*. London: Routledge.

Baluk W. (2012). Stosunki polsko-ukraińskie w latach 2005-2012. Od romantyzmu do pragmatyzmu. W: *Rocznik Instytutu Europy Środkowo-Wschodniej*, 1, 25-38.

Barber B. (2013). *If Mayors Ruled the World: Dysfunctional Nations, Rising Cities*. Yale, Yale University Press.

Barcelo L. (2007). L'Europe des 52 - UEFA. W: *Guerres Mondiales et Conflits Contemporains*, 228, 119-133.

Baudrillard J. (2014). *Symulakry i symulacja*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN

BBC (2012). *Brazil World Cup beer law signed by President Rousseff*. BBC News z dn. 6.06.2012. Dostępne na stronie: <http://www.bbc.com/news/world-latin-america-18348012>.

BBC (2014). *2014 Fifa World Cup final: Rio ready for Germany v Argentina*. Dostępne na stronie: <http://www.bbc.com/sport/0/football/28278945>.

- Blitz R. (2012). The godfather of sports marketing. *The Business of Sport 2012*. W: *Financial Times* z dn. 4.05.2012. Dostępne na stronie: <http://www.ft.com/cms/s/0/1652cf54-fb40-11e0-8df6-00144feab49a.html#axzz3wYgN18jd>.
- Boli J., Thomas G. (1999). *Constructing World Culture. International Nongovernmental Organizations since 1875*. Stanford, Stanford University Press.
- Boniek Z. (2014). Wypowiedź cytowana na portalu onet.pl. Dostępne na stronie: <http://eurosport.onet.pl/pilka-nozna/polska-zrezygnowala-z-organizacji-euro-2020/r0g61>.
- Borowski J. i in. (2012). *Aktualizacja Raportu na temat wpływu przygotowań i organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012<sup>TM</sup> na gospodarkę Polski*, przygotowana na zlecenie spółki celowej Ministra Sportu i Turystyki, PL.2012 Sp. z o.o.
- Borowski J., Boratyński J., Czerniak A., Dykas P., Plich M., Tokarski T. (2010). *Raport na temat wpływu przygotowań i organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012<sup>TM</sup> na gospodarkę Polski*, przygotowany na zlecenie spółki celowej Ministra Sportu i Turystyki, PL.2012 Sp. z o.o., Warszawa.
- Borzyszkowski J. (2012). Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012 a turystyka w Polsce – wstępna ocena. *Turystyka Kulturowa*, 9, 55–68.
- Brdak M., Sulżycka M. (2014). Wolontariat na dużych imprezach sportowych. Charakterystyka społeczno-demograficzna oraz funkcje pełnione przez wolontariuszy podczas UEFA EURO 2012 w Poznaniu. *Journal of Health Sciences*, 8, 29–38.
- Brunet F. (2002). The economic impact of the Barcelona Olympic Games, 1986. W: *Barcelona: l'herència dels Jocs. 1992–2002*. Moragas M., Botella M., red. Barcelona, Centre d'Estudis Olímpics. Dostępny na stronie: [http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp084\\_eng.pdf](http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp084_eng.pdf).
- Carlsberg (2012). *Carlsberg wyznacza nowe standardy*. Dostępne na stronie: [http://www.carlsbergpolska.pl/media/Najnowsze/Pages/Carlsberg\\_wyznacza\\_nowe\\_standardy.aspx](http://www.carlsbergpolska.pl/media/Najnowsze/Pages/Carlsberg_wyznacza_nowe_standardy.aspx).
- Carroll T. (2012). Illusions of Unity: The Paradox Between Mega-Sporting Events and Nation Building, Exchange: *The Journal of Public Diplomacy*, 1, 1–6.
- Cashman R. (2002). *Impact of the Games on Olympic host cities*. UAB, Centre d'Estudis Olímpics.
- Cashman R. (2006). *The Bitter-Sweet Awakening: The Legacy of the Sydney 2000 Olympic Games*. Sydney, Walla Walla Press.
- CBOS (2012). *Sukces Euro 2012*. BS/99/2012.
- Chappelet J. L. (2010). *Autonomy of Sport in Europe*, Council of Europe.
- Chappelet J. L. (2012). Mega Sporting Event Legacies: A Multifaceted Concept. *Papeles de Europa*, 25, 76–86.
- Chappelet J. L., Kübler-Mabbott B. (2008). *International Olympic Committee and the Olympic system (IOC): the governance of world sport*. London: Routledge.
- Chmielewski P. (2011a). *Homo agens. Instytucjonalizm w naukach społecznych*. Warszawa, Poltext.
- Chmielewski P. (2011b). Zagrożenia terrorystyczne podczas wielkich imprez sportowych. W: *EURO 2012: wyzwania graniczne dla Polski i Ukrainy*. Łach M. red. Warszawa, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Cła i Logistyki, 101–114.
- Chwedoruk R. (2015). Protesty kibiców piłkarskich w Polsce w XXI wieku. Analiza ruchu społecznego. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, 2, 84–114.
- Coakley J., Souza D. (2013). Sport mega-events: Can legacies and development be equitable and sustainable? Dostępne na stronie: <http://dx.doi.org/10.1590/S1980-65742013000300008>.
- Code Civil Suisse du 10 décembre 1907 (Etat le 1er janvier 2012)*, L'Assemblée fédérale de la Confédération Suisse. Dostępne na stronie: <http://www.admin.ch/ch/f/rs/2/210.fr.pdf>.
- Commission on Global Governance (1995). *Our Global Neighbourhood*. Oxford, Oxford University Press.

Cope B. (2015). Euro 2012 in Poland: Recalibrations of statehood in Eastern Europe. *European Urban and Regional Studies*, 22, 128-142.

Cornelissen S. (2004) "It's Africa's turn! The narratives and legitimations surrounding the Moroccan and South African bids for the 2006 and 2010 FIFA finals. *Third World Quarterly*, 7, 1293-1309.

Cornelissen S. (2009) A Delicate Balance: Major Sport Events and Development. W: *Sport and International Development*. Levermore, R., Beacom, A. red. Houndmills, Palgrave Macmillan, 76-97.

Cornelissen S. (2010). The Geopolitics of Global Aspiration: Sport Mega-events and Emerging Powers. *The International Journal of the History of Sport*, 16-18, 3008-3025.

Cornelissen S., Swart K. (2006). The 2010 Football World Cup as a Political Construct: The Challenge of Making Good on an African Promise. *The Sociological Review*, 54, 108-123.

Corrarino M. (2014). "Law Exclusion Zones": Mega-Events as Sites of Procedural and Substantive Human Rights Violations. *Yale Human Rights and Development*, XVII, 180-204.

Crolley L., Levermore R., Pearson G. (2002). For business or pleasure? A discussion of the impact of European Union Law on the economic and socio-cultural aspects of football. *European Sports Management Quarterly*, 2, 276-295.

Czubaj M., Drozda J. (2013). EURO 2012: sukces czy porażka > Między subiektywnymi doświadczeniami a dyskursem modernizacyjnym. W: *Stadion - miasto - kultura. Euro 2012 i przemiany kultury polskiej. Po święcie. Rok 2013*. Jaskułowski Krzysztof i in. Warszawa, ASP w Warszawie - Instytut Badań Przestrzeni Publicznej, 317-336.

Czubaj M. (2013). Euro-euforia i Euro-anomia. Meandry nowoczesności. W: *Stadion - miasto - kultura. Euro 2012 i przemiany kultury polskiej. Po święcie. Rok 2013*. Jaskułowski K. i in. Warszawa, ASP w Warszawie - Instytut Badań Przestrzeni Publicznej, 7-13.

Darnell S. (2012). Olympism in Action, Olympic Hosting and the Politics of 'Sport for Development and Peace': Investigating the Development Discourses of Rio 2016. *Sport in Society*, 6, 869-887.

Darnell S. (2010). Power, politics and sport for development and peace: Investigating the utility of sport for international development. *Sociology of Sport Journal*, 1, 54-75.

De Nooij M., van den Berg M. (2013). The Bidding Paradox: Why Rational Politicians Still Want to Bid for Mega Sports Events. *Working Paper*. Utrecht School of Economy. Dostępne na stronie: <http://econpapers.repec.org/paper/usetkiwps/1309.htm>.

Deloitte (2007). *Uwarunkowania finansowania środkami UE projektów ważnych z punktu widzenia przygotowań do Euro 2012*. Raport dla Ministerstwa Rozwoju Regionalnego. Dostępne na stronie: [http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/NR/rdonlyres/618896B9-F66D-4179-AD2F-90C5C24C8F0E/37912/mrr\\_RaportDeloitte\\_dla\\_MRR\\_2sierpniaOST\\_130907.pdf](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/NR/rdonlyres/618896B9-F66D-4179-AD2F-90C5C24C8F0E/37912/mrr_RaportDeloitte_dla_MRR_2sierpniaOST_130907.pdf).

Deloitte (2012a). *UEFA EURO 2012 Warszawa. Podsumowanie kosztów i oszacowanie korzyści z organizacji turnieju*. Dostępne na stronie: [https://www.um.warszawa.pl/sites/default/files/raport\\_euro\\_pl.pdf](https://www.um.warszawa.pl/sites/default/files/raport_euro_pl.pdf).

Deloitte (2012b). *Zarządzanie projektowe w projektach strategicznych dla Polski na przykładzie Euro 2012*. Raport przygotowany na zlecenie PL.2012.

Dembek A. (2009). *Euro 2012 w Polsce i na Ukrainie-analiza treści dyskursu prasowego. Raport z badań*. Warszawa, Projekt Społeczny 2012.

Demby-Siwiek E. (2010). *Euro 2012 pod ochroną. Kwartalnik Urzędu Patentowego RP*, 1, 27. Dostępne na stronie: [http://www.kramarz.pl/cms.php?file=kwartalnik\\_UPRP\\_01\\_2010](http://www.kramarz.pl/cms.php?file=kwartalnik_UPRP_01_2010).

Dietschy P. (2011). Les avatars de l'équipe nationale: Football, nation et politique depuis la fin du 19e siècle. *Vingtième Siècle. Revue D'histoire*, 111, 35-47.

- DiMaggio P., Powell R. (1983). Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 2, 147-160.
- Dimeo P., Kay J. (2004). Major sports events, image projection and the problems of 'semi-periphery': a case study of the 1996 South Asia Cricket World Cup. *Third World Quarterly*, 7, 1263-1276.
- Dingwerth K., Pattberg P. (2006). Global Governance as a Perspective on World Politics. *Global Governance*, 12, 185-203.
- Doehler S. (2012). Dr. William Penny Brookes and the Wenlock Olympian Games - a significant influence on the modern Olympic movement? London, 1986, 10. Dostępne na stronie: <http://www.bl.uk/sportandsociety/exploresocsci/sportsoc/history/articles/mw.pdf>.
- Droubie P. (2011). Phoenix arisen: Japan as peaceful internationalist at the 1964 Tokyo Summer Olympics. *The International Journal of the History of Sport*, 16, 2309-2322.
- Drzewiecki M. (2008). *Odpowiedź ministra sportu i turystyki na zapytanie nr 1628 w sprawie możliwości przeniesienia Krakowa z grupy miast rezerwowych do grupy miast-organizatorów meczów grupowych w ramach Euro 2012*.
- Duminy J., Thembi L. (2012). *Literature Survey: Mega-Events and the Working Poor, with a Special Reference to the 2010 FIFA World Cup*. African Centre for Cities, University of Cape Town. Dostępne na stronie: [http://www.inclusivecities.org/wp-content/uploads/2012/07/Duminy\\_Luckett\\_Mega\\_events\\_Working\\_Poor.pdf](http://www.inclusivecities.org/wp-content/uploads/2012/07/Duminy_Luckett_Mega_events_Working_Poor.pdf).
- Dunmore T. (2011). FIFA. W: *Historical Dictionary of Soccer*. Lanham, Scarecrow Press, 75-77.
- Duval A. (2013). Lex Sportiva: A Playground for Transnational Law. *European Law Journal* 6, 822-842.
- Elias N. (2003). *Zaangażowanie i neutralność*. Warszawa, PWN.
- Erste (2012). *EURO Champion 2012. Erste Group Research*. Dostępne na stronie: [https://www.erstebank.rs/rs/Downloads/2955198d-d09d-460a-a00f-e86e14d243bf/EURO\\_2012\\_Special\\_Research\\_Report\\_Erste\\_Group.pdf](https://www.erstebank.rs/rs/Downloads/2955198d-d09d-460a-a00f-e86e14d243bf/EURO_2012_Special_Research_Report_Erste_Group.pdf).
- Evens T., Iosifidis, P., Smith, P. (2013). *The Political Economy of Television Sports Rights*. London, Palgrave Macmillan.
- FIFA (2014). *Building a better future*. Dostępne na stronie: <http://www.fifa.com/development/videos/y=2014/m=11/video=building-a-better-future-2477118.html>.
- FIFA (2014). *FIFA Partners*. Dostępne na stronie: <http://www.fifa.com/about-fifa/marketing/sponsorship/partners/>.
- FIFA (2014). *FIFA World Cup™ Sponsorship Strategy*. Dostępne na stronie: <http://www.fifa.com/about-fifa/marketing/sponsorship/index.html>.
- FIFA (2014). *History of FIFA*. Dostępne na stronie: <http://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/history/index.html>.
- FIFA (2008). *Media release, FIFA/UEFA statement on Poland, 30 September 2008*. Dostępne na stronie: <http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/news/newsid=892757/index.html>.
- FIFA (2011). *FIFA statutes*. Dostępne na stronie: [http://www.fifa.com/mm/document/affederation/generic/01/48/60/05/fifastatuten2011\\_e.pdf](http://www.fifa.com/mm/document/affederation/generic/01/48/60/05/fifastatuten2011_e.pdf).
- Findling J., Pelle K. red. (2004). *Encyclopedia of the Modern Olympic Movement*. Westport, Greenwood Publishing Group.
- Finkelstein L. (1995). What Is Global Governance? *Global Governance*, 3, 367-372.
- Flyvbjerg B., Bruzelius N., Rothengatter W. (2003). *Megaprojects and Risk. An Anatomy of Ambition*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Forbes (2012). Dziedzictwo Euro 2012. *Forbes*, Dodatek do magazynu z dn. 22 listopada.
- Forster J., Pope N. (2004). *The Political Economy of Global Sporting Organizations*. New York, Routledge.
- Forster J. (2016). Global sports governance and corruption. *Palgrave Communications*, 2, 15048. Dostępne na stronie: <http://doi.org/10.1057/palcomms.2015.48>.

- Foster K. (2003). Is There a Global Sports Law? *Entertainment Law*, 1, 1-18.
- Foster K. (2006). Lex Sportiva and Lex Ludica: The Court of Arbitration for Sport's Jurisprudence. W: *The Court of Arbitration for Sport, 1984-2004*. Stewart I., Blackshaw R., Siekmann C. R., Soek J. red. The Hague. Dostępne na stronie: <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/law/elj/eslj/issues/volume3/number2/foster/foster.pdf>.
- Fuchs D. (2002). Globalization and Global Governance: Discourses on Political Order at the Turn of the Century. W: *Transformative Change and Global Order: Reflections on Theory and Practice*. Fuchs D., Kratochwil K. red., Münster, LIT Verlag.
- Gamble A. (2007). Conclusion: The meaning of the global governance. W: *Global Governance and Japan: The Institutional Architecture*. Hook G., Dobson H. red. London, Routledge, 232-245.
- Garcia B. (2007). UEFA and the European Union, from Confrontation to Co-operation? *Journal of European Research*, 3, 202-223.
- Garcia B., Meier H. (2013). *Keeping private governance private: is FIFA blackmailing national governments?* Dostępne stronie: <https://dspace.lboro.ac.uk/xmlui/handle/2134/12635>.
- Gawkowski R. (2014). Dr Robert Gawkowski o przedwojennych mundialach. Dzieje.Pl z dn. 14.06.2014. Dostępne na stronie: <http://dzieje.pl/aktualnosci/dr-robert-gawkowski-o-przedwojennych-mundialach>.
- Gazeta Prawna (2011). *Prawnicy: ustawa o bezpieczeństwie imprez masowych ma wady i zalety*. Dostępne na stronie: [http://prawo.gazetaprawna.pl/artykuly/549973,prawnicy\\_ustawa\\_o\\_bezpieczenstwie\\_imprez\\_masowych\\_ma\\_wady\\_i\\_zalety.html](http://prawo.gazetaprawna.pl/artykuly/549973,prawnicy_ustawa_o_bezpieczenstwie_imprez_masowych_ma_wady_i_zalety.html).
- Gębarowski M. (2013). Ambush Marketing in Poland Before the 2012 European Football Championship. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation* 1, 157-172.
- Giulianotti R., Armstrong G., Hales G. Hobbs, D. (2014). Sport Mega-Events and Public Opposition: A Sociological Study of the London 2012 Olympics. *Journal of Sport & Social Issues*, 2, 99-119.
- Giulianotti R., Robertson R. (2004). The globalization of football: A study in the glocalization of the 'serious life'. *The British Journal of Sociology*, 55, 545-568.
- Giulianotti R., Robertson R. (2009). *Globalization and Football*. London, SAGE.
- Giulianotti R., Robertson R. (2012). Mapping the global football field: a sociological model of transnational forces within the world game. *The British Journal of Sociology* 2, 216-240.
- Giza-Poleszczuk A. (2013). Projekt Społeczny 2012, czyli jak organizowaliśmy Euro 2012. W: *Futbol i cała reszta. Sport w perspektywie nauk społecznych*. Radosław Kossakowski i in., red. Pszczółki, Wydawnictwo Orbis Exterior, 171-184.
- Gold J.R., Gold M., (2008). 'Olympic Cities: regeneration, city rebranding and changing urban agendas. *Geography Compass*, 1, 300-318.
- Gold J.R., Gold M. (2011a). Introduction. W: *Olympic Cities: City Agendas, Planning, and the World's Games, 1896-2016*. Gold J.R., Gold M. red. London, Routledge, 1-13.
- Gold J.R., Gold M. (2011b). From A to B: The Summer Olympics, 1896-2008. W: *Olympic Cities: City Agendas, Planning, and the World's Games, 1896-2016*. Gold J.R., Gold M. red. London, Routledge, 17-55.
- Gratton Ch., Liu D., Ramchandani G. (2012). *The Global Economics of Sport*. London: Routledge.
- Greene S.J. (2003). Staged Cities: Mega-events, Slum Clearance, and Global Capital. *Yale Human Rights & Development*, 1961, 161-187.
- Grishel V. (2012). Ukraine after the UEFA EURO 2012: triumph or broken hopes. Best Place Institute. Dostępne na stronie: <http://bestplaceinstytut.org/www/wp-content/uploads/2012/08/Ukraine-after-the-UEFA-EURO-2012-triumph-or-broken-hopes.pdf>.

- Grix J. (2014). *Leveraging Legacies from Sports Mega-Events: Concepts and Cases*. New York, Palgrave Macmillan.
- Grix J., Lee D. (2013). Soft Power, Sports Mega-Events and Emerging States: The Lure of the Politics of Attraction. *Global Society*, 4: 521-36.
- Guttman A. (2006). Berlin 1936: The most controversial Olympics. W: *National Identity and Global Sports Events*. Tomlinson A., Young C., red. New York, SUNY, 65-78.
- Guttman A. (1984). *The Games Must Go On: Avery Brundage and the Olympic Movement*. New York: Columbia University Press.
- Guardian (2010). UEFA launches legal action over Euro 2012 corruption allegations. Dostępne na stronie: <http://www.theguardian.com/football/2010/oct/30/uefa-legal-action-euro-2012>.
- Guzowski K. (2012). Mistrzowskie zagranie. EURO 2012 w Gdańsku. Urząd Miasta Gdańsk. Gdańsk, Oficyna Gdańska.
- Gyurcsány F. (2007). Cyt. za: Premier Węgier o Euro 2012: Jestem bardzo rozczarowany. *Gazeta Wyborcza z dn. 18.04.2007*. Dostępne na stronie: <http://wyborcza.pl/1,75399,4069579.html>.
- Hanold M. (2012). *World Sports: A Reference Handbook*. Greenwood, ABC-CLIO.
- Hare G. (1998). Buying and selling the World Cup. W: *France and the 1998 World Cup: The national impact of a world sporting event*. Dauncey H., Hare G. red. London, Frank Cass Publishers, 121-144.
- Haue-Pedersen L. (2011). Za: Soren Bang, *Western countries are losing the race for major sports events, 2011 PlaytheGame*. Dostępne na stronie: <http://www.playthegame.org/news/detailed/western-countries-are-losing-the-race-for-major-sporting-events-5156.html>.
- Hayes G., Horne J. (2011). Sustainable Development, Shock and Awe? London 2012 and Civil Society. *Sociology*, 5, 749-764.
- Hayes G. i in. (2012). *Olympic Games, mega-events and civil societies: globalization, environment, resistance*. Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Hayes G., Karamichas J. red. (2012). *Olympic games, mega-events and civil societies: Globalization, environment, resistance*. Houndmills, UK: Palgrave Macmillan.
- Hiller H. (1998). Assessing the Impact of Mega-Events: A Linkage Model. *Current Issues in Tourism*, 1, 47-57.
- Hiller H. (1989). Impact and image: the convergence of urban factors in preparing for the 1988 Calgary Winter Olympics. W: *The planning and evaluation of hallmark events*. Syme G., Shaw B., Fenton M., Mueller W. red. Aldershot, Avebury, 119-131.
- HM Government, Mayor of London (2013). Inspired by 2012: The legacy from the London 2012 Olympic and Paralympic Games. *A joint UK Government and Mayor of London report*. Dostępne na stronie: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/224148/2901179\\_OlympicLegacy\\_acc.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/224148/2901179_OlympicLegacy_acc.pdf).
- Holt M. (2009). *UEFA, governance, and the control of club competition in European football. A report funded by the FIFA João Havelange Research School*. Birbeck, University of London, Birbeck Sport Business Centre.
- Hook G., Dobson H. red. (2007). *Global Governance and Japan: The Institutional Architecture*. London, Routledge.
- Hopwood M., Skinner J., Kitchin P. (2010). *Sport Public Relations and Communication*. New York, Taylor and Francis.
- Horne J. (2011). Building BRICs by Building Stadiums: Preliminary Reflections on Recent and Future Sports Mega-Events in Four Emerging Economies. British Library. Dostępne na stronie: <http://www.bl.uk/sportandsociety/exploresocsci/sportsoc/mega/buildingbricks.pdf>.
- Horne J. (2007). The four 'knowns' of sports mega-events. *Leisure Studies*, 1, 81-96.



Horne J. (2015). Assessing the sociology of sport: On sports mega-events and capitalist modernity. *International Review for the Sociology of Sport*, 4-5, 466-471.

Horne J. (2016). Sports mega-events – three sites of contemporary political contestation. *Sport in Society* [w druku, udostępnione na researchgate.com].

Horne J., Manzenreiter W. (2006). An introduction to the sociology of sports mega-events. W: *Sports mega-events: Social scientific analyses of a global phenomenon*. Horne, J., Manzenreiter, W. red. Oxford, UK: Blackwell, 1-24.

Hor J., Whannel G. (2011). *Understanding the Olympics*. Abingdon, Routledge.

Huczko P. (2011). *UEFA nie zapłaci podatku od dochodu z EURO 2012*. *WieszJak.pl*. [UEFA will not pay taxes from EURO 2012.] Dostępne na stronie: <http://biznes.wieszjak.pl/wiadomosci/271025,UEFA-nie-zaplaci-podatku-od-dochodu-z-EURO-2012.html>.

Humphreys B. R., Prokopowicz S. (2007). Assessing the impact of sports mega-events in transition economies: EURO 2012 in Poland and Ukraine. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 2, 496-509.

Hurd I. (2014). *International Organizations: Politics, Law, Practice*. Cambridge, Cambridge University Press.

IOC (2015). Artykuł dostępny na stronie: <http://www.olympic.org/sponsors>.

IOC (2016). Bid Legacies. Dostępne na stronie: <http://www.olympic.org/content/olympism-in-action/olympic-legacy/bid-heritage/>.

Jakobsen J., Solberg H. A., Halvorsen T., Jakobsen T. (2013). Fool's gold: major sport events and foreign direct investment. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 3, 363-380.

Jakubowska H. (2012). Kobiety i „kobiecość” w dyskursie o Euro 2012. *Czas Kultury*, 1, 33-47.

Jasiakiewicz W. (2014). *Bezpieczeństwo imprez masowych. Wybrane aspekty prawne i kryminalistyczne*. Niepublikowana rozprawa doktorska, udostępniona w Repozytorium UW.

Jaskułowski K., Burszta W., Czubaj M., Drozda J., Duchowski M., Filiciak M., Litorowicz A., Majewski P., Sekuła E., Thel K. (2012). *Stadion – miasto – kultura. Euro 2012 i przemiany kultury polskiej. “Święto” – rok 2012*. Warszawa, ASP w Warszawie–Instytut Badań Przestrzeni Publicznej.

Jennings A. (2010). How FIFA corruption empowers global capital. *Player and Referee: Conflicting Interests and the 2010 FIFA World Cup*. Schulz Herzenberg C. red. Institute for Security Studies, 73-98.

Jordan L., van Tuijl P. (2012). *NGO Accountability: Politics, Principles and Innovations*. London, Routledge 2012.

Kaczyński L. (2007). Konferencja prasowa. Dostępne na stronie: <http://www.prezydent.pl/archiwum-lecha-kaczynskiego/aktualnosci/rok-2007/art,149,515,wierzylem-ze-wygramy.html>.

Kalendarium afer w polskiej piłce (2011). *Money.pl*. Dostępne na stronie: <http://www.money.pl/sekcja/korupcja-w-pzpn>.

Kaliński M. (2011). Problem wyłączenia stosowania Prawa Zamówień Publicznych w przypadku specustawy dotyczącej organizacji Euro 2012. W: *Prawo sportowe i turystyczne. Między regulacją i deregulacją*/ Kaliński M., Koszowski M. red. Kraków, Sekcja Prawa Publicznego i Gospodarczego, 15-30.

Kamiński P. (2008). Majorka i chmury nad Euro 2012. *Radio France International* z dn. 30.01.2008. Dostępne na stronie: [http://www1.rfi.fr/actup1/articles/097/article\\_3619.asp](http://www1.rfi.fr/actup1/articles/097/article_3619.asp).

Kaplanidou K., Karadakis K. (2010). Understanding the Legacies of a Host Olympic City: The Case of the 2010 Vancouver Olympic Games. *Sport Marketing Quarterly*, 19, 110-117.

Kluka D. (2011) *Ambush Marketing*. W: *Encyclopedia of Sports Management and Marketing*. Linda E. Swayne, Mark Dodds red., London, SAGE Publications.

Konieczna-Sałamatın J., Świdrowska E., Wołowski P. (2012). *Granica do naprawy. Problemy pogranicza Polski i Ukrainy*. Warszawa, Fundacja im. Stefana Batorego.

Kossakowski R. (2016). *An Unprecedented Civilizing Process? Social Evaluation of the 'Supporters United' Programme in Poland*. Raport z badań zrealizowanych w ramach UEFA Research Grant, niepublikowany.

Kowalski C. (2012). Listkiewicz: Olkowicz to świntuch. A PZPN można rozpieprzyć w pięć minut. *Polska the Times* z dn. 25.07.2012. Dostępne na stronie: <http://www.polskatimes.pl/arttykul/604385,listkiewicz-olkowicz-to-swintuch-a-pzpn-mozna-rozpieprzyc-w-piec-minut,2,id,t,sa.html>.

Kozak M. (2012a). Megaeventy sportowe: między biznesem a przeżyciem. W: *Nowa ekonomia turystyki kulturowej*. Leniartek M., Widawski K. red. Wrocław, Wydawnictwo Wyższej szkoły Zarządzania „Edukacja”, 29-42.

Kozak M. (2012b). Wielkie imprezy sportowe: sport, kultura czy biznes? W: *Kultura i turystyka. Wspólne korzenie*. Włodarczyk B., Krakowiak B. red. Łódź, Regionalna Organizacja Turystyczna woj. Łódzkiego.

Kozak M. (2014). Trans Border Cooperation, Sport Mega-events and Development: stakeholders, interests and mechanisms behind the EURO 2012 European Football Championship in Poland and Ukraine. *Regional Studies*. Dostępne na stronie: [http://www.regionalstudies.org/uploads/Trans\\_Border\\_Cooperation\\_Sport\\_Mega\\_Events\\_and\\_Development.pdf](http://www.regionalstudies.org/uploads/Trans_Border_Cooperation_Sport_Mega_Events_and_Development.pdf)

Kozak M. (2015). Sport mega events in metropolitan areas. Curse or blessing for tourism development? Example of EURO 2012 in Poland. W: *Metropolitan Tourism Experience Development*. Tozsa I., Zatori A. red. Budapest: Corvinus University, Dept of Economic Geography and Future Studies, 114-126.

Król K. (2012). Kto płaci za Euro? *Le Monde Diplomatique*. Dostępne na stronie: [http://monde-diplomatique.pl/LMD75/index.php?id=1\\_3](http://monde-diplomatique.pl/LMD75/index.php?id=1_3).

Kuciński D., Łukaszewski B. (2012). Przygotowanie i realizacja EURO 2012 w Warszawie w opinii mieszkańców i osób związanych z Warszawą zawodowo lub edukacyjnie. *Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne*, 8, 87-134. Dostępne na stronie: [http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Uniwersyteckie\\_Czasopismo\\_Socjologiczne/Uniwersyteckie\\_Czasopismo\\_Socjologiczne-r2013-t-n8/Uniwersyteckie\\_Czasopismo\\_Socjologiczne-r2013-t-n8-s87-134/Uniwersyteckie\\_Czasopismo\\_Socjologiczne-r2013-t-n8-s87-134.pdf](http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Uniwersyteckie_Czasopismo_Socjologiczne/Uniwersyteckie_Czasopismo_Socjologiczne-r2013-t-n8/Uniwersyteckie_Czasopismo_Socjologiczne-r2013-t-n8-s87-134/Uniwersyteckie_Czasopismo_Socjologiczne-r2013-t-n8-s87-134.pdf).

Lenskyj H. J. (2000). *Inside the Olympic industry. Power, politics, and activism*. New York, SUNY.

Lenskyj H. J. (2002). *The Olympic Resistance: Challenging Olympic Power and Propaganda*. Albany, SUNY Press.

Levermore R., Pearson G. (2002). For business or pleasure? A discussion of the impact of European Union law on the economic and socio-cultural aspects of football. W: *European Sports Management Quarterly*, 2, 276-295.

Liedel K., Piasecka P. (2011). *Bezpieczeństwo Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej Euro 2012*. Warszawa, Diffin.

Liedel K., Piasecka P. (2012). EURO 2012 Security as a Joint Task of Poland and Ukraine - A Challenge for National and International Security Systems. *National Security Bureau (Poland), National Security and Defence Council of Ukraine: Polish-Ukrainian Bulletin*. Warsaw, National Security Bureau. Dostępne na stronie: <https://www.bbn.gov.pl/download/1/10500/LiedelPiasecka.pdf>, 41-54.

Lienhard P., Preuss H. (2014). *Legacy, Sustainability and CSR at Mega Sport Events: An Analysis of the UEFA EURO 2008 in Switzerland*. Wiesbaden, Springer Gabler Verlag.

Lis T. (2012). Teraz Polska, fajna Polska. *Newsweek* z dn. 02.06.2012.

Lisowska B. (2011). Nazwa „Euro 2012” zastrzeżona tylko dla sponsorów. *Gazeta Prawna* z dn. 19.08.2011. Dostępne na stronie: <http://biznes.gazetaprawna.pl/arttykuly/539781,nazwa-euro-2012-zastrzezona-tylko-dla-sponsorow.html>.

Louw A. (2012). *Ambush Marketing & the Mega-Event Monopoly: How Laws are Abused to Protect Commercial Rights to Major Sporting Events*. New York, Springer.

MacAloon J. (1984a). Olympic Games and the Theory of Spectacle in Modern Society. W: *Rite, Drama, Festival, Spectacle: Rehearsals toward a Theory of Cultural Performance*. John MacAloon red. Philadelphia, Institute for the Study of Human Issues, 241-280.

MacAloon John J. (1984b). *This great symbol: Pierre de Coubertin and the origins of the modern Olympic Games* Chicago, The Univ. of Chicago Press.

MacAloon J. (2008). 'Legacy' as Managerial/Magical Discourse in Contemporary Olympic Affairs. *The International Journal of the History of Sport*, 25, 2060-2071.

Maćkowska R. (2012). Kształtowanie wizerunku Polski w krajach Unii Europejskiej. *Colloquium*, 2, 179-19.

Maguire J. (2011) Invictus or Evict-Us? Media Images of South Africa through the Lens of the FIFA World Cup. *Social Identities*, 5, 681-694.

Mail Online (2008). *UEFA warn Poland that FA suspension could endanger their status as Euro 2012 hosts*. Dostępne na stronie: <http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-1065398/UEFA-warn-Poland-FA-suspension-endanger-status-Euro-2012-hosts.html>.

Majewski P. (2013). Analiza sposobów i strategii opisywania Polski i Polaków w kontekście EURO 2012 w oficjalnych i nieoficjalnych mediach europejskich. W: *Stadion-Miasto-Kultura. EURO 2012 i przemiany kultury polskiej*. M. Czubaj i in. Warszawa: ASP - Instytut Przestrzeni Publicznej.

Malinowski Ł., Tomanek M., Pawlak G. (2014). Wpływ organizacji Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012 na rozwój infrastruktury drogowej w Polsce. *Journal of Health Sciences*, 46-56.

Malinowski P. (2012). *Ruszyła kampania 'Wszyscy jesteśmy gospodarzami'*. *Rzeczpospolita* z dn. 25.05.2012, dostępne na stronie: <http://www.rp.pl/artykul/881306.html>.

Mann M. (1997). Has globalization ended the rise and rise of the nation state? *Review of International Political Economy* 3, 472-493.

Manzenreiter W. (2008). Football Diplomacy, Post-colonialism and Japan's Quest for Normal State Status. *Sport in Society* 4, 414-428.

Maenning W., Porsche M. (2008). The Feel-Good Effect at Mega Sports Events. Recommendations for Public and Private Administration Informed by the Experience of the FIFA World Cup 2006. *Hamburg Contemporary Economic Discussions*, No. 18.

Marcinkowska A. (2011). Prawna ochrona organizatora wydarzenia sportowego z punktu widzenia. W: *Prawo sportowe i turystyczne. Między regulacją i deregulacją*/ Kaliński M., Koszowski M. red. Kraków, Sekcja Prawa Publicznego i Gospodarczego, 73-88.

Marivoet S. (2006). UEFA Euro 2004 (TM) Portugal: The social construction of a sports mega-event and spectacle. *Sociological Review*, 54:127-143.

Markowski K., Rożnowski B., Bryk D. (2010). Wpływ mistrzostw Europy w piłce nożnej (Euro 2012) na działania podejmowane przez przedsiębiorstwa i ich kondycję ekonomiczną. W: *Przedsiębiorcy wobec wyzwań i zagrożeń. Wybrane uwarunkowania sytuacji lubelskich przedsiębiorstw i ich konsekwencje dla Lubelszczyzny i rynku pracy*. Lublin, InstytutRynku Pracy, 114-122. Dostępne na stronie: [http://www.irp-fundacja.pl/euro2012/pobierz/publikacja\\_przedsiębiorcy\\_wobec\\_wyzwan\\_i\\_zagrozen.pdf](http://www.irp-fundacja.pl/euro2012/pobierz/publikacja_przedsiębiorcy_wobec_wyzwan_i_zagrozen.pdf).

Matheson V., Baade R. (2004). Mega Sporting Events in Developing Nations: Playing the Way to Prosperity?, *South African Journal of Economics*, 5, 1085-1096.

Matuszak S. (2012). Demokracja oligarchiczna. Wpływ grup biznesowych na ukraińską gospodarkę. Prace OSW nr 42. Warszawa, Ośrodek Studiów Wschodnich. Dostępne na stronie: [http://www.osw.waw.pl/sites/default/files/prace\\_42\\_pl\\_0.pdf](http://www.osw.waw.pl/sites/default/files/prace_42_pl_0.pdf).

- Meier H. E., García B. (2015). Protecting Private Transnational Authority Against Public Intervention: FIFA's Power Over National Governments. *Public Administration*, 9, 890-906.
- Meyer J., Boli J., Thomas G., Ramirez F. (1997). World Society and the Nation-State. *American Journal of Sociology* 1, 144-181.
- Michalewicz I. (2014). Audiodeskrypcja po Euro 2012 - zawrotne tempo akcji czy para w gwizdek. *Przekładaniec*, 28, 153-162.
- Miller D. (1996). *Olympic revolution: the Olympic biography of Juan Antonio Samaranch*. London: Pavilion.
- Milosavljević Z. (2007). *Soccer-Croatia and Hungary shocked by failure bid*. Reuters z dn. 19.04.2007. Dostępne na stronie: <http://uk.reuters.com/article/soccer-euro-croatia-hungary-idUKL1960480520070419>.
- Ministerstwo Finansów (2015). *Odpowiedź na zapytanie w trybie dostępu do informacji publicznej przedstawione przez autorkę pracy*.
- Ministerstwo Gospodarki (2008). *Analiza prawa własności intelektualnej w świetle zobowiązań podjętych przez Polskę w związku z organizacją przez Polskę i Ukrainę Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej w 2012 roku - stan na 15 grudnia 2008*.
- Ministerstwo Sportu i Turystyki (2006). *Odpowiedź ministra sportu Tomasza Lipca na interpelację nr5077wsprawiedziałańSztabuEuro201* Dostępne na stronie: <http://orka2.sejm.gov.pl/IZ5.nsf/main/72EF8499>.
- Ministerstwo Sportu i Turystyki (2014). Ensuring a sustainable legacy of mega events in Poland. W: Working together in Europe - A Shared Leadership. *World Touristic Organization*, 72-73. Dostępne na stronie: [http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/working\\_together\\_in\\_europe-a\\_shared\\_leadership.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/working_together_in_europe-a_shared_leadership.pdf).
- Ministerstwo Sportu i Turystyki (2015). *Odpowiedź na zapytanie w trybie dostępu do informacji publicznej przedstawione przez autorkę pracy*.
- Mitten M. J., Opie H. (2010). 'Sports Law': Implications for the Development of International, Comparative, and National Law and Global Dispute Resolution. W: *Lex Sportiva: What is Sports Law?* Siekmann R., Soek J. red. 173-222.
- Morath P. (2000). *Le CIO à Lausanne: 1939-1999*. Saint-Gingolph, Ed. Cabédita.
- Morawski W. (2008). *Fale globalizacji i globalne rządy*. MBA 5/28, 22-32.
- Morawski W. (2010). *Konfiguracje globalne: struktury, agencje, instytucje*. Warszawa, PWN.
- Morawski W. (2011). Globalne zarządzanie. W: *Transformacje demokracji*. Za-cher L. red. Warszawa, Difin, 361-384.
- Müller M., Steyaert C. (2013). The geopolitics of organizing mega-events. W: *Handbook on the geopolitics of business*. Munoz J. M. red. Northampton, Edward Elgar Publishing, 139-150.
- Müller M. (2015). What makes an event a mega-event? Definitions and sizes. *Leisure Studies*, 6, 627-642.
- Müller M., Pickles J. (2015). Global games, local rules: Mega-events in the post-socialist world. *European Urban and Regional Studies*, 22(2), 121-127.
- Nauright J. (2004). Global games: culture, political economy and sport in the globalised world of the 21st century. *Third World Quarterly*, 7, 1325-36.
- Nauright J. (2013). Selling nations to the world through sports: mega-events and nation branding as global diplomacy. *Public Diplomacy Magazine*, Winter, 22-27.
- Nicholson M. (2007). *Sport and the Media: Managing the Nexus*. London, Elsevier.
- Nosal P. (2014). *Technologia i sport*, Gdańsk, Wydawnictwo Naukowe Katedra.
- Nowak M. (2011). *Minister sportu wzywa działaczy PZPN do dymisji*. *Polskie-Radio.pl*. Dostępne na stronie: <http://www.polskieradio.pl/43/265/Artykul/489402,Minister-sportu-wzywa-dzialaczy-PZPN-do-dymisji>.
- Nufer G. (2013). *Ambush Marketing in Sports: Theory and Practice*. London, Routledge.

- Nye J. S. (2004). *Soft power: The means to success in world politics*, New York, Public Affairs.
- O'Byrne D., Hensby A. (2011). *Theorizing Global Studies*. New York, Palgrave-Macmillan.
- Ødegaard P. (2015). João Havelange - World Football's Immortal Emperor. *The Antique Football*. Dostępne na stronie: <http://theantiquefootball.com/post/120021789053/jo%C3%A3o-havelange-world-footballs-immortal>.
- Panoptykon (2011). *Stanowisko Panoptykonu dotyczące projektu ustawy o bezpieczeństwie Euro 2012*. Dostępne na stronie: <http://www.panoptykon.org/wiadomosc/stanowisko-panoptykonu-dotyczace-projektu-ustawy-o-bezpieczenstwie-euro-2012>.
- Payne M. (2006). *Olympic turnaround: how the Olympic Games stepped back from the brink of extinction to become the world's best known brand*. London, Business Press.
- Pielke R., Jr. (2012). *Lex Sportiva versus Lex Imperium: Part 1, Background, The Least Thing*. Dostępne na stronie: <http://leastthing.blogspot.com/2012/03/lex-sportiva-vs-lex-imperium-on-field.html>.
- Pielke R. (2013). How can FIFA be held accountable? *Sport Management Review*, 16, 255-267.
- Pielke R. (2015). *Obstacles to Accountability in International Sports Governance*. Transparency International. Dostępne na stronie: [http://sciencepolicy.colorado.edu/admin/publication\\_files/2015.19.pdf](http://sciencepolicy.colorado.edu/admin/publication_files/2015.19.pdf).
- Pieth M. (2011). *Governing FIFA: Concept Paper and Report*. Dostępne na stronie: <http://www.fifa.com/mm/document/affederation/footballgovernance/01/54/99/69/fifagutachten-en.pdf>.
- Pillay U., Tomlinson R., Bass O. (2009). *Development and Dreams. The Urban Legacy of the 2010 Football World Cup*. Cape Town Human Sciences Research Council.
- Pillay U., Bass, O. (2008). Mega-events as response to poverty reduction: The 2010 FIFA world cup and its urban development implications. *Urban Forum*, 19, 329-346.
- PL.2012 (2008-2012). *Sprawozdania z przygotowań do UEFA EURO 2012, 2008-2012*. Materiały udostępnione przez Ministerstwo Sportu i Turystyki.
- PL.2012(2010) . *Polskie gwarancje dla UEFA*. Zaczepnięte ze strony domowej [www.pl2012.com](http://www.pl2012.com) strona zlikwidowana.
- PL.2012 (2012). *Raport podsumowujący przygotowania oraz przebieg Turnieju Finałowego Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012 po stronie publicznej w Polsce*. Ministerstwo Sportu i Turystyki.
- Podgórska A. (2010). *Miasto mieszkańców? Raport z monitoringu uspołecznienia procesów podejmowania decyzji na przykładzie EURO 2012*. Warszawa, Projekt Społeczny 2012. Dostępne na stronie: <http://www.wola.waw.pl/page/file.php?id=886>.
- Polska Organizacja Turystyczna (POT) (2011). *Marketingowa Strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012-2020. Aktualizacja dokumentu z 2008 Roku*. Warszawa, POT.
- Polska Organizacja Turystyczna (POT) (2015). *Polska w pierwszej dwudziestce najchętniej odwiedzanych państw świata*. Serwis informacyjny PAP z dn. 10.11.2015.
- Pound R. (2004). *Inside the Olympics: a behind-the-scenes look at the politics, scandals and the glory of the Games*. Etobicoke, Wiley.
- Preuss H. (2007). The Conceptualisation and Measurement of Mega Sport Event Legacies. *Journal of Sport & Tourism*, 3-4, 207-28.
- PricewaterhouseCoopers (2013). *Budowa dróg w Polsce. Fakty i mity, doświadczenia i perspektywy*. Dostępne na stronie: [https://www.pwc.pl/pl/publikacje/assets/budow\\_drog\\_w\\_polsce\\_raport\\_pwc.pdf](https://www.pwc.pl/pl/publikacje/assets/budow_drog_w_polsce_raport_pwc.pdf).
- Przybylska A., Siu A. (2010). *Co Poznaniacy zrobią ze stadionem? Wyniki Sondażu Deliberatywny w Poznaniu*. Warszawa, Projekt Społeczny 2012. Dostępne na

stronie:<http://www.ps2012.pl/index.php/Konsultacje/Sondaz-deliberatywny-w-Poznaniu>.

Radziwinowicz W. (2004). Kuczma - prezydent obrotowy. *Gazeta Wyborcza* z dn. 30.07.2004. Dostępne na stronie: [http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4133420,20040731RP-DGW,Kuczma\\_\\_prezydent\\_obrotowy,.html](http://www.archiwum.wyborcza.pl/Archiwum/1,0,4133420,20040731RP-DGW,Kuczma__prezydent_obrotowy,.html).

Robertson R. (1992). *Globalization: Social Theory and Global Culture*. New York, Sage.

Robinson W. (2009). Saskia Sassen and the Sociology of Globalization: A Critical Appraisal. *Sociological Analysis*, 1, 5-29.

Roche M. (2000). *Mega-events and modernity: Olympics and expos in the growth of global culture*. London, Routledge.

Roche M. (2002). Putting the London 2012 Olympics into Perspective: The Challenge of Understanding Mega-Events. *Twenty-First Century Society*, 3, 285-90.

Rojek C. (2013). *Event Power. How Global Events Manage and Manipulate*. London, Sage.

Rola-Stężycka K. (2012). Budżet stracił na Euro 2012 około 40 mln PLN. *Wirtualne Media*. Dostępne na stronie: <http://www.wirtualnemedi.pl/artukul/budzet-stracil-na-euro-2012-okolo-40-mln-zl>.

Rosenau J. (1992). Governance, Order, and Change in World Politics. W: *Governance without Government: Order and Change in World Politics*. Rosenau J., Czempiel E., red. Cambridge, Cambridge University Press, 1-29.

Rowe D. (2012). The bid, the lead-up, the event and the legacy: global cultural politics and hosting the Olympics. *The British Journal of Sociology*, 2, 285-305.

Rupiński D. (2010a). Nowa spółka UEFA Events pozwoli federacji zwiększyć zyski z umów sponsorskich. *Dziennik Gazeta Prawna* z dn. 11.02.2010.

Rupiński D. (2010b). Zahorski: UEFA będzie chronić sponsorów Euro 2012. *Dziennik Gazeta Prawna* z dn. 2.03.2010. Dostępne na stronie: <http://forsal.pl/artykuly/402811,zahorski-uefa-bedzie-chronic-sponsorow-euro-2012.html>.

Sabat M. (2012). Euro 2012 w Polsce. *Organizacja turnieju oraz zapobieganie zagrożeniom bezpieczeństwa publicznego*. Warszawa, Wolters Kluwer.

Sahaj T. (2013). Euro 2012 w kontekście współczesnych zjawisk społecznych w Polsce i na Ukrainie. *Studia i Monografie AWF we Wrocławiu*, 114, 91-100.

Sassen S. (1996). *Losing control?: sovereignty in an age of globalization*. New York, Columbia University Press.

Sassen S. (2006a). *Sociology of Globalization*. New York, W. W. Norton.

Sassen S. (2006b). *Territory, authority, rights: from medieval to global assemblages*. New Jersey, Princeton University Press.

Sassen S. (2007). The Places and Spaces of the Global: An Expanded Analytic Terrain. W: *Globalization Theory. Approaches and Controversies*. Held D., McGrew A., red. Cambridge, Polity Press.

Sassen S. (2010). *The global inside the national. A research agenda for sociology*. *Sociopedia.edu*. Dostępne na stronie: <http://www.saskiasassen.com/pdfs/publications/the-global-inside-the-national.pdf>.

Schenk S. (2011). Save hands: Building Integrity and Transparency at FIFA. *Transparency International*. Dostępne na stronie: [http://www.transparency.org/whatwedo/publication/safe\\_hands\\_building\\_integrity\\_and\\_transparency\\_at\\_fifa](http://www.transparency.org/whatwedo/publication/safe_hands_building_integrity_and_transparency_at_fifa).

Scholte J. A. (2005). *Globalization. A Critical Introduction*. Houndsmills and New York: Palgrave Macmillan.

Schouten P. (2011). Theory Talk #43: Saskia Sassen on Sociology, Globalization, and the Re-shaping of the National. *Theory Talks*. Dostępne na stronie: <http://www.theory-talks.org/2011/09/theory-talk-43.html>.

Segalla A., Rodrigues, A., Marcondes, de & Moura, P. (2011). "La Fifa tac-lée par Dilma Rousseff," *Le Courier International*. Dostępne na stronie: <http://www.courrierinternational.com/article/2011/10/27/la-fifa-taclee-par-dilma-rousseff>.

- Semper Avanti (2010). *Konsultacje społeczne na tle przygotowań do Euro 2012 we Wrocławiu*. Warszawa, Projekt Społeczny 2012. Dostępne na stronie: [http://semperavanti.org/uploads/2010/12/monitoring\\_ps2012.pdf](http://semperavanti.org/uploads/2010/12/monitoring_ps2012.pdf).
- Shaw M. (1997). The State of Globalization: Towards a Theory of State Transformation. *Review of International Political Economy*, 3, 497-513.
- Shaw Ch. (2008). *Five ring circus: myths and realities of the Olympic Games*. Philadelphia, New Society Publishers.
- Silk M. (2004). Televised Sport in a Global Consumer Age. W: *The Commercialisation of Sport*. Slack T. red. London, Routledge, 226-246.
- Simson V., Jennings A. (1992). *Dishonored Games. Corruption Money & Greed at the Olympics*. London, S.P.I. Books.
- Sinclair T. (2012). *Global governance*. Cambridge, Polity Press.
- Skupiński N. (2010). LOGO pod specjalnym nadzorem. *SportPlus* z dn. 21.01.2010. Dostępne na stronie: <http://www.esportplus.pl/index.php?act=article&sub=view&id=4740>.
- Slack T., Parent M. (2006). *Understanding Sport Organizations. The Application of Organization Theory*. Leeds, Human Kinetics.
- Smart B. (2007). Not playing around: Global capitalism, modern sport and consumer culture. *Global Networks*, 2, 113-134.
- Solberg H., Gratton Ch. (2014). Broadcasting the World Cup. W: Stephen Frawley (red.), *Managing the Football World Cup*. Palgrave Macmillan.
- Sparre K. (2007). Poland sets fighting corruption higher than football interests, *Playthegame*. Dostępne na stronie: [www.playthegame.org/news/detailed/poland-sets-fighting-corruption-higher-than-football-interests-1408.html](http://www.playthegame.org/news/detailed/poland-sets-fighting-corruption-higher-than-football-interests-1408.html).
- SportsPro (2010). Warner Bros to make UEFA mascot and art. Sports Pro z dn. 9.06.2010. Dostępne na stronie: [http://www.sportspromedia.com/news/warner\\_bros\\_to\\_make\\_uefa\\_mascot\\_and\\_art](http://www.sportspromedia.com/news/warner_bros_to_make_uefa_mascot_and_art).
- StarLink (2012). *Rynek reklamy podczas Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej*. Dostępne na stronie: [http://www.press.pl/attachments/www-data/Rynek-reklamy-podczas-Mistrzostw-Europy-w-Pilce-Noznej\\_223.pdf](http://www.press.pl/attachments/www-data/Rynek-reklamy-podczas-Mistrzostw-Europy-w-Pilce-Noznej_223.pdf).
- Stasiak P. (2008). Herra Marcin. *Polityka*. Dostępne na stronie: <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/kraj/277725,1,herra-marcin.read>.
- Streeck W., Thelen K. (2005). *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*. Oxford, Oxford University Press.
- Strumińska-Kutra M., Kołodkiewicz I. (2010). Studium przypadku. W: *Badania jakościowe*, t. 2. Jemielniak D. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Swart K., Bob U. (2004). The seductive discourse of development: The Cape Town 2004 Olympic bid. *Third World Quarterly*, 7, 1311-1324.
- Swinnen J., Vandemoortele T. (2004). *Sport and Development: An Economic Perspective on the Impact of the 2010 World Cup in South Africa*, 7, 1-13.
- Szalach-Jarmużek J. (2013). *Instrumentarium globalnego panowania*. Poznań, Zysk i S-ka.
- Szczepek S. (2008). W PZPN wiele hałasu o nic. *Rzeczpospolita* z dn. 07.10.2008. Dostępne na stronie: <http://www.rp.pl/artykul/201246-W-PZPN-wiele-halasu-o-nic-.html#ap-1>.
- Szczepek S. (2012). Jak załatwiliśmy Euro. Wywiad z Michałem Listkiewiczem. *Rzeczpospolita* z dn. 09.06.2012. Dostępne na stronie: <http://www.rp.pl/artykul/886145-Jak-zalatwilismy-Euro.html>.
- Szlendak T., Antonowicz D., Kossakowski R., Sipińska-Małaszyńska M. (2014). Stadiony piątej generacji jako „maszyny do życia”. *Prakseologia*, 155, 229-257. Dostępne na stronie: [https://repozytorium.umk.pl/bitstream/handle/item/2197/Prakseologia\\_155\\_2014\\_s.229\\_257.pdf](https://repozytorium.umk.pl/bitstream/handle/item/2197/Prakseologia_155_2014_s.229_257.pdf).
- Szwedo P. (2011). Poland at the gates of EURO 2012 - Global sport governance and the limits of the State's autonomy. *Sports and Entertainment Law Journal*, 57-80.
- Szymanik G. (2012). UEFA Family może w Polsce prawie wszystko. Więcej niż rząd? *Gazeta Wyborcza* z dn. 30.05. 2012. Dostępne na stronie: <http://>

wyborcza.pl/1,76842,11825135,UEFA\_Family\_moze\_w\_Polsce\_prawie\_wszystko\_  
\_Wiecej.html?disableRedirects=true.

Szymański S. (2006). Football in England. W: *Handbook on the Economics of Sport*. Andreff W., Szymański S., red. London, Edward Elgar Publishing, 459-462.

Tetlak K. (2012). Host city contract as a basis for tax exemptions for major sporting events: towards privatization of sports tax law? *Global Sports and Taxation Report*, 3, 33-37.

Thibault L. (2009). Globalization of Sport: An Inconvenient Truth. *Journal of Sport Management*, 23, 1-20.

Tomlinson A. (2005). The commercialization of the Olympics: Cities, corporations and the Olympic commodity. W: *Global Olympics: Historical and Sociological Studies of the Modern Games*. Young K., Wamsley K.B., red. London, Elsevier, 179-200.

Tomlinson A. (2006). Los Angeles 1984 and 1932: Commercializing the American Dream. W: *National Identity and Global Sports Events. Culture, Politics and Spectacle in the Olympics and the Football World Cup*. Tomlinson A., Young Ch., New York, SUNY, 163-176.

Tomlinson A. (2015). *FIFA: The Men, the Myths and the Money*. Abingdon, Routledge.

Tomlinson A., Young C. (2006). Culture, politics, and spectacle in global sports event—An introduction. W: *National identity and global sport event: Culture, politics and spectacle in the Olympics and the football World Cup*. Tomlinson, A., Young, C., red. Albany, State University of New York, 1-14.

Tomlinson R. (2010). Whose Accolades? An Alternative Perspective on Motivations for Hosting the Olympics. *Urban Forum*, 2, 139-152.

Tomlinson R., Bass O. (2013). The BRICS: National and urban legacy agendas. W: *An International Handbook on the Economics of Sport Mega Events*. Maening W., Zimbalist A. red. Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 295-313.

Toohy K. (2007). *The Olympic Games: A Social Science Perspective*. New York, CABI.

UEFA (2009). *Sponsoring EURO 2012™. UEFA Strategy*. Dostępne na stronie: [http://dms.sportwin.pl/uploads/file/UEFA\\_Sponsorship\\_Strategy\\_2012\\_Poland\\_Handout.pdf](http://dms.sportwin.pl/uploads/file/UEFA_Sponsorship_Strategy_2012_Poland_Handout.pdf).

UEFA (2004). *Phase 1 bid requirement*. Dostępne na stronie: <http://www.uefa.com/newsfiles/279728.pdf> (Archived).

UEFA (2005a). *Phase 1 evaluation report*. Dostępne na stronie: <http://www.uefa.com/newsfiles/362039.pdf> (Archived).

UEFA (2005b). *Vision Europe: The direction and development of European football over the next decade*. Nyon, Switzerland: UEFA.

UEFA (2010a). *UEFA statutes. Rules of procedure of the UEFA congress. Regulations governing the implementation of the UEFA statutes*. [http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Regulations/uefaorg/General/01/47/69/97/1476997\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Regulations/uefaorg/General/01/47/69/97/1476997_DOWNLOAD.pdf).

UEFA (2010b). *UEFA EURO 2012. Football and Social Responsibility. Project Factsheet*. Dostępne na stronie: [http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/EuroExperience/uefaorg/Respect/01/71/43/50/1714350\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/EuroExperience/uefaorg/Respect/01/71/43/50/1714350_DOWNLOAD.pdf).

UEFA (2010c). *Warunki sprzedaży biletów dla Miast-Gospodarzy*. Dostępne na stronie: <http://www.policja.waw.pl/download.php?s=1&id=22285>.

UEFA (2010d). *Wytyczne marketingowe miast gospodarzy*.

UEFA (2011). *UEFA Euro 2012 finances fact sheet*.

UEFA (2012a). *Financial report 2010/2011/ XXXVI ordinary UEFA Congress*. Dostępne na stronie: [http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/EuroExperience/uefaorg/Finance/01/77/26/16/1772616\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/EuroExperience/uefaorg/Finance/01/77/26/16/1772616_DOWNLOAD.pdf).

UEFA (2012b). *Financial Report 2012*. Dostępne na stronie [http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/EuroExperience/uefaorg/Finance/01/77/26/16/1772616\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/EuroExperience/uefaorg/Finance/01/77/26/16/1772616_DOWNLOAD.pdf).



- UEFA (2012c). *Social Responsibility Report UEFA EURO 2012*. Dostępne na stronie: [http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/General/02/10/87/62/2108762\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/General/02/10/87/62/2108762_DOWNLOAD.pdf).
- UEFA (2012d). *Official website*. Adres strony: <http://www.uefa.com/>.
- UEFA (2012e). *UEFA EURO 2012 Social Responsibility Report*. Dostępne na stronie: [http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/General/02/10/87/62/2108762\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/General/02/10/87/62/2108762_DOWNLOAD.pdf).
- UEFA (2014). *Financial Report 2013/14*. Dostępne na stronie: [http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Administration/02/22/72/03/2227203\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Administration/02/22/72/03/2227203_DOWNLOAD.pdf).
- UOKiK (2012). *Sprawozdanie z działalności 2012*. Warszawa, Urząd Konkurencji i Konsumenta.
- UPRP (2010). *Komunikat Urzędu Patentowego Rzeczypospolitej Polskiej UPRP oraz spółki PL. 2012 w sprawie znaków i oznaczeń związanych z UEFA Euro 2012*. Dostępne na stronie: <http://www.uprp.pl/znaki-i-oznaczenia-zwiazane-z-uefa-euro-2012/Lead14,57,3571,7,index,pl,text/>.
- Valloni L., Pachmann T. (2011). *Sports Law in Switzerland*. Alphen, Kluwer Law International.
- Vieli A. (2014). *UEFA, 60 years at the heart of football*. Dostępne na stronie: [http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/EuroExperience/uefaorg/General/02/22/46/45/2224645\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/EuroExperience/uefaorg/General/02/22/46/45/2224645_DOWNLOAD.pdf).
- Warner Bros (2005). *UEFA and Warner Bros. Consumer Products sign long term licencing agreement*. Dostępne na stronie: <http://www.warnerbros.com/studio/news/uefa-and-warner-bros-consumer-products-sign-long-term-licensing-agreement>.
- Wasilczuk J., Zawadzki K. (2011). *EURO 2012. Czy ten mecz można wygrać*. Warszawa, CeDeWu.
- Weiss T., Wilkinson R. (2013). *International Organization and Global Governance*. London, Routledge.
- West Nally (2015). *The Coca-Cola Football Story*. Dostępne na stronie: <http://westnally.com/past-projects/the-coca-cola-football-story/>.
- Westhuizen van der J., Black D. R. (2004). The allure of global games and for spaces: politics agenda. *Third World Quarterly*, 7, 1195-1214.
- Włoch R. (2012). Międzynarodowe federacje piłkarskie jako nowi aktorzy global governance, *Stosunki międzynarodowe - International Relations*, 46, 9-32.
- Włoch R. (2013). UEFA as a New Agent of Global Governance. A Case Study of Relations Between UEFA and the Polish Government Against the Background of the UEFA EURO 2012. *Journal of Sport and Social Issues*, 3, 297-311.
- Włoch R., Dembek A. (2014). The Impact of a Sports Mega-Event on the International Image of a Country: the Case of Poland Hosting UEFA Euro 2012. *Perspectives. Review of International Affairs*, 1, 33-47.
- Włoch R. (2014). (Nie)udane renegotiacje peryferyjności: globalizacja, jej aktorzy i wielkie imprezy sportowe. *Kultura Współczesna*, 1, 16-31.
- World Sports Law Report (2006). World sport federations insist EU must not usurp their autonomy. *World Sports Law Report*, 10. Dostępne na stronie: [http://www.e-comlaw.com/world-sports-law-report/article\\_template.asp?Contents=Yes&from=wslr&ID=842](http://www.e-comlaw.com/world-sports-law-report/article_template.asp?Contents=Yes&from=wslr&ID=842).
- Woźniak W. (2013a). O użyteczności koncepcji paniki moralnej jako ramy analitycznej w badaniach przemocy okołofutbolowej. W: *Futbol i cała reszta. Sport w perspektywie nauk społecznych*. Kossakowski R. i in, red. Pszczółki, Wydawnictwo Orbis Exterior, 248-267.
- Woźniak W. (2013b). Sport Mega Events and the need for critical sociological research. The case of Euro 2012. *Przegląd Socjologiczny*, 4, 31-50.
- Woźniak W. (2015). Euro 2012 i Kraków 2022. Polskie elity polityczne wobec wielkich imprez sportowych. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, 2, 60-83.
- Yallop D. (2012). *How they stole the game*. London, Constable&Robinson.
- Yin R. (2009). *Case study research: design and methods*. London, Sage.

You Tube. *EURO 2012: Polska-Rosja-Policja wchodzi na stadion / Police entering to the stadium*. Dostępne na stronie: <https://www.youtube.com/watch?v=h76L2iQXaJo>.

Young D. (2007). Dymitros Vikelas&Pierre de Coubertin. A Partnership of Destiny. *Journal of Olympic History*, 15. Dostępne na stronie: <http://library.la84.org/SportsLibrary/JOH/JOHv15n2/JOHv15n2j.pdf>.

Zawadzki K. (2013) *EURO 2012 economic impact on host cities*. Lambert Academic Publishing.

Zimbalist A. (2015). *Circus Maximus: The Economic Gamble Behind Hosting the Olympics and the World Cup*. New York, Brookings Institution Press.

# LISTA ROZMÓWCÓW

1. Aleksandrowicz Paweł, PL.2012
2. Belka Marek
3. Bogucki Andrzej, PL.2012
4. Borowski Jakub, autor raportu Impact
5. Chabior Monika, PL.2012
6. Ciszewski Jerzy
7. Cudak Andrzej, UM Warszawa
8. Dermańska Marta, UM Warszawa
9. Domagała Hanna, Biuro ds. Euro 2012 Wrocław
10. Fedas Anna
11. Głuski Juliusz, Euro 2012 Polska
12. Gołdys Aleksandra, Projekt Społeczny 2012
13. Herra Marcin, PL.2012
14. Jakubiak Elżbieta
15. Kalinowski Jakub, V4Sport
16. Lipska Elżbieta, Komitet Medyczny / PL.2012
17. Łapiński Dariusz, PL.2012 Polska
18. Łazuka Adam, Euro 2012 Polska
19. Madler Paweł, PL.2012
20. Marks Bartłomiej, PZPN / Euro 2012 Polska
21. Mucha Joanna
22. Olkowicz Adam, Euro 2012 Polska
23. Pohorecki Krzysztof, Euro 2012 Polska
24. Pyzałka Grzegorz, Biuro ds. Euro 2012 Wrocław
25. Ratajczyk Katarzyna, UM Warszawa
26. Rogaczewska Maria, Projekt Społeczny 2012
27. Rosiejak Rafał, PL.2012
28. Schaer Andreas, UEFA
29. Stolarz Marcin, PL.2012
30. Topolski Maciej, PL.2012
31. Trzeciak Katarzyna, „Włącz się”
32. Weiner Zbigniew, Biuro ds. Euro 2012 Gdańsk
33. Wiktor Kamila, Euro 2012 Polska
34. Zahorski Tomasz, PL.2012
35. Mazek Jakub, Euro 2012 Polska
36. Pracownik UEFA (anonimowo)
37. Pracownik UM Poznań (anonimowo)
38. Pracownik UM Poznań (anonimowo)
39. Pracownik Ministerstwa Sportu (anonimowo)
40. Pracownik Ministerstwa Sportu (anonimowo)
41. Pracownik Euro 2012 Polska (anonimowo)
42. Pracownik Euro 2012 Polska (anonimowo)
43. Pracownik PL.2012 (anonimowo)
44. Przedstawiciel zagranicznej organizacji pozarządowej (anonimowo)
45. Przedstawiciel organizacji uczestniczącej w programach odpowiedzialności społecznej UEFA (anonimowo)
46. Pracownik Ministerstwa Finansów (anonimowo)
47. Pracownik Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji (anonimowo)
48. Przedstawiciel ukraińskiego rządu uczestniczący w przygotowaniach po stronie ukraińskiej

## Globalne przez narodowe Euro 2012 w Polsce

Jak przebiegały przygotowania do Euro 2012 w Polsce? Jakie korzyści polityczne, gospodarcze i społeczne widzieli w tym procesie przedstawiciele polskich instytucji? Czy relacje z globalną organizacją sportową miały wpływ na funkcjonowanie państwa? A może relacje z polskimi instytucjami miały wpływ na globalną organizację?

Książka opisuje proces globalizacji organizacji sportowych, a także globalny wymiar wielkich imprez sportowych na tle przemian roli państwa narodowego. Jest również wciągającą opowieścią przedstawiającą Euro 2012 zza kulis - widziane oczami osób najbardziej zaangażowanych w jego zorganizowanie. Od pierwszej, szalonej myśli, by aplikować, przez żmudne tworzenie wniosku aplikacyjnego i zbieranie gwarancji, aż po przygotowania samych Mistrzostw i wnioski po ich zakończeniu.

Dr Renata Włoch

Socjolożka i badaczka stosunków międzynarodowych. Pracuje jako adiunkt w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego.



ISBN 978-83-942809-4-9