

Strategia Polskiego Związku Szachowego

Spis treści:

Wstęp.....	1
Zarys historyczny.....	2
Rozdział I. Właściwy podział i określenie kompetencji władz kluczem do sukcesu związku.....	5
Rozdział II. Długofalowa strategia Polskiego Związku Szachowego...	10
Rozdział III. Transparentność.....	23
Rozdział IV. Mądry dobór kadr podporą organizacji.....	27
Rozdział V. Normy etyczne gwarancją wypełnienia misji Polskiego Związku Szachowego.....	31
Podsumowanie.....	34

Wstęp

Przez ostatnie lata szachy doświadczają niebywałego wzrostu popularności, zarówno w Polsce jak i na świecie. Szacuje się, że 5 milionów Polaków zna zasady gry, a prawie 100 tysięcy jest zarejestrowanych w Polskim Związku Szachowym i regularnie bierze udział w turniejach. Przy tak wielkich liczbach konieczne jest stworzenie strategii działania na najbliższe lata, tak aby w pełni wykorzystać sprzyjające okoliczności dla rozwoju dyscypliny.

Impulsem dla PZSzach stał się wydany przez Ministra Sportu i Turystyki „Kodeks dobrego zarządzania...”, w którym zawarto wiążące wskazówki na których powinny się opierać Polskie Związki Sportowe. Przedstawiony w kodeksie model wzorcowego zarządzania jest pionierskim przedsięwzięciem w naszym kraju i wierzymy, że dzięki niemu Polski Związek Szachowy przeskoczy na wyższy poziom sportowo-organizacyjny.

Strategię Zarządzania PZSzach podzieliliśmy na 5 głównych rozdziałów. Nie sposób opisywać planów na przyszłość, bez przypomnienia jak zarządzanie wyglądało kiedyś. W historii polskich szachów, tak jak i w historii naszego kraju, na przestrzeni ostatniego wieku były karty jasne i ciemne. W kolejnych rozdziałach skupimy się też na przedstawieniu idealnego modelu władz szachowych i relacji między organami związku, zaprezentujemy konkretne plany strategiczne, służące maksymalizacji szans na triumf na arenie międzynarodowej, wskazówki dla rozwoju sportu powszechnego, a także odniesiemy się do tematów kształcenia kadr, transparentności i etyki.

Zarys historyczny

Gra w szachy na ziemiach polskich była niesłychanie popularna już w XIX wieku. Amatorskie zawody z czasem nabierały coraz bardziej profesjonalnych barw. Rozgrywki, początkowo toczono w kawiarniach, czy na świeżym powietrzu zyskiwały na rozgłosie. W 1893 roku po raz pierwszy spróbowano zorganizować grę w szachy w oficjalny sposób i założono Krakowski Klub Szachistów (w skrócie KKSz). Klub ten istnieje do dzisiaj.

Po I Wojnie Światowej wraz z odzyskaniem niepodległości szachiści parli do stworzenia własnej, niezależnej organizacji. W 1924 Izaak Towbin podpisał w imieniu Polski akt założycielski Międzynarodowej Federacji Szachowej w Paryżu. Dwa lata później w 1926 w Warszawie powstał Polski Związek Szachowy, a pierwszym prezesem wybrano Józefa Żabińskiego.

Jest to moment zwrotny w historii polskich szachów, gdyż właśnie od tej chwili rozpoczynają się próby konkretnego zorganizowania i poukładania dyscypliny w odpowiedzialny sposób. Działacze zapraszają do środowiska szachowego polityków, dygnitarzy i mecenasów. Podpisywane są pierwsze w historii dyscypliny umowy sponsorskie. Do grona fascynatów królewskiej gry dołączają najważniejsze osoby w państwie. Członkiem honorowym Polskiego Związku Szachowego zostaje Józef Piłsudski, a jego brat zasiada w zarządzie związku. Warto zauważyć, że już w czasach międzywojennych istniała tendencja do zapraszania do zarządu ważnych osób spoza środowiska szachowego.

W okresie międzywojennym ukształtowała się kadra narodowa, a system powołań do niej był klarowny i jasny. Zawodnicy odpłacali się świetnymi wynikami. W 1930 roku na Olimpiadzie Szachowej w Hamburgu zdobyli złoty medal. W drużynie panowała wspaniała atmosfera. Polska została doceniona na arenie międzynarodowej i w 1935 roku dostąpiliśmy zaszczytu zorganizowania w Warszawie Olimpiady Szachowej i Kongresu FIDE. Przedsięwzięcie było niezwykle udane. Na sali gościły tysiące widzów, w tym elity przedwojennej Polski.

Patrząc na zarządzanie Polskim Związkiem Szachowym w okresie międzywojennym, przez pryzmat wieku, nasuwają się oczywiste wnioski. W tamtych czasach powstał kanon zarządzania PZSzach, a wypracowane wówczas wzorce należy implementować w obecnych czasach.

II Wojna Światowa była wielkim dramatem dla narodu polskiego. Dla środowiska szachowego była czymś równie strasznym. Najlepsi polscy szachiści, z reguły wywodzący się z inteligencji, byli eksterminowani przez władze faszystowskie i stalinowskie. Kadra narodowa wysłana na Olimpiadę Szachową do Buenos Aires w sierpniu/wrześniu 1939 nie odważyła się wrócić do kraju i pozostała na emigracji.

Po II Wojnie Światowej Polska znalazła się w radzieckiej strefie wpływów. Polskie szachy, tak cenione w dwudziestoleciu międzywojennym, znalazły się na pograniczu upadku. Władza ludowa ograniczyła wydatki na dyscyplinę, degradując PZSzach do poziomu Sekcji Szachów.

Przez dziesięciolecia rządów komunistów nie stworzono żadnej strategii zarządzania Polskim Związkiem Szachowym. O wyborze do władz organizacji nie decydowały kompetencje, czy osiągnięcia sportowe, ale układy z władzami. Stanowiska prezesa i członków zarządu obsadzano ludźmi z klucza politycznego. Pozyskiwanie środków odbywało się na zasadzie znajomości z ekipą rządzącą, a nie na obiektywnych kryteriach. Powołania do reprezentacji narodowej stały się farsą. Wielokrotnie eliminowano z udziału w międzynarodowych rozgrywkach czołowych graczy z uwagi na niepoprawność polityczną. Niekiedy wystarczyło powiedzieć jedno niekorzystne zdanie na temat komunistycznego państwa, aby na zawsze pożegnać się z reprezentacją i stracić źródło dochodu.

W czasie PRL-u doszło do upadku kadr Polskiego Związku Szachowego na wielu płaszczyznach. Osoby odpowiadające za ten stan rzeczy, a w szczególności pracownicy, funkcjonariusze i żołnierze organów bezpieczeństwa państwa w tamtych czasach nie mają prawa pełnić funkcji w zarządzie związku i komisji rewizyjnej (*Kodeks Dobrego Zarządzania dla Polskich Związków Sportowych*,

Rozdział 7. - dalej KDZ). Jest niedopuszczalne, aby tacy ludzie zajmowali inne ważne stanowiska w PZSzach, np. trenerów kadry narodowej, kierowników ekip, sędziów ważnych imprez itp.

Po 1989 roku zaczęło stopniowo dochodzić do ambitnej zmiany w Polskim Związku Szachowym. Czynniki sportowe i ekonomiczne zaczęły wracać na właściwe miejsce. Prestiż, jaki towarzyszył szachom od zawsze, wrócił w środowisku na właściwe miejsce. Działacze pozyskali do współpracy wiele czołowych firm polskich, a kontrakty nabierały charakteru wieloletniego za obopólną korzyścią.

W ostatnich latach zauważamy coraz większy napływ środków do sportu, w tym do szachów. Masowe rozprzestrzenienie się technologii informatycznej i dostępu do internetu gigantycznie zwiększyło popularność szachów. Dzięki elektronicznym szachownicom i zegarom transmisje ze wszystkich ważnych imprez w kraju są dostępne dla każdego w internecie. Zwiększające się środki w sporcie szachowym wymagają od władz stworzenia i wdrożenia długofalowej strategii zarządzania organizacją.

Rozdział I.

Prawidłowy podział i określenie kompetencji władz kluczem do sukcesu związku.

Najwyższym organem Polskiego Związku Szachowego jest Walne Zgromadzenie Delegatów. Działalność WZD reguluje statut PZSzach, w szczególności Rozdział IV, paragraf 21. Do najważniejszych zadań WZD należy zatwierdzanie generalnych planów strategicznych związku i kierunków działalności w kolejnych miesiącach i latach. WZD ma prawo wybierać Prezesa, Zarząd i Komisję Rewizyjną. Kadencja władz trwa 4 lata i nie może zostać przedłużona pod żadnym pozorem. Zgodnie z *KDZ*, ustawą o sporcie i statutem PZSzach prezes nie może pełnić swojej funkcji dłużej niż przez “dwie następujące po sobie kadencje”. W tej kwestii zadaniem władz związku będzie uważne monitorowanie tendencji panujących w Ministerstwie Sportu i wdrażanie zaleceń “bezwzględnie wiążących” dla PZS. Obecne zalecenia pokrywają się ze statutem i nie powinny być zmieniane.

Ilość członków Zarządu.

PZSzach jest jednym z najliczniejszych Polskich Związków Sportowych. Szachy są uprawiane w każdym województwie niezależnie od ukształtowania terenu, dostępu do morza, rzek i jezior, warunków klimatycznych itp. W związku z bardzo dużą ilością członków i ludzi uprawiających nasz sport konieczne jest powoływanie liczego zarządu. Obecnie statut PZSzach mówi o 9-11 osobach i jest to ilość właściwa. W przyszłości wraz z nieuchronnym wzrostem liczby graczy, należy pomyśleć o zmianach statutowych pozwalających na dalsze zwiększenie ilości członków zarządu. Decyzja będzie należeć do przyszłych władz, ale pamiętajmy, że “Kodeks Dobrego Zarządzania...”, wyraźnie mówi, że ilość osób

w zarządzie ma być proporcjonalna do ilości osób uprawiających dyscyplinę. Jest zatem niedopuszczalne, aby liczbę członków zarządu zmniejszać, co było przedmiotem ożywionej dyskusji na WZD statutowym w 2018 roku.

Organizacja prac i kompetencje członków zarządu.

Jedną z najważniejszych spraw niezbędnych do prawidłowego i bezkonfliktowego rządzenia jest jasne określenie kompetencji członków zarządu. W historii PZSzach wielokrotnie dochodziło do konfliktów na tym polu. Konflikty miały charakter dwojaki: albo dwóch członków zarządu chciało mieć wpływ na to samo zagadnienie albo nikt nie chciał podjąć się trudnego i niewdzięcznego zadania. Obowiązkiem każdych nowo wybranych władz jest zamieszczenie na stronie internetowej przejrzystego podziału funkcji dla każdego członka zarządu. Rozsądny czas stworzenie regulaminu zarządu to 30 dni, choć zaleca się aby stało się to szybciej już do 14 dni. Osobami odpowiedzialnymi za to są prezes i sekretarz generalny. W przyszłości należy podawać do publicznej informacji informacje dotyczące wykształcenia, kompetencji i doświadczenia członków władz PZSzach. Obecna sytuacja, w której ze strony internetowej można dowiedzieć się jedynie imion i nazwisk, oraz funkcji w związku jest nieprawidłowa. Posiedzenia zarządu powinny być protokołowane przez pracowników biura.

Zdekompletowanie organów.

Prawdopodobnie nigdy w historii PZSzach żaden zarząd nie dotrwał do końca w komplecie. Zmieniają się priorytety życiowe, powstają dodatkowe obowiązki służbowe, rodzą się dzieci, działacze umierają. Musimy być wzorowo przygotowani na takie sytuacje, gdyż na pewno wydarzą się ponownie. Obecnie statut PZSzach przewiduje automatyczną dymisję zarządu i prezesa jeżeli odejdzie ponad 50% jego członków. Jest to duża ilość, przykładowo przy 10 członkach zarządu musi odejść aż 6 osób, aby zarząd został automatycznie rozwiązany. Bardzo istotne jest, żeby w miejsce ludzi którzy zrezygnowali, jak najszybciej

wybierać następnych, aby nie została zaburzona praca związku. Taką sytuację przewiduje statut, ale nie wskazuje czy i jak szybko kooptacja powinna mieć miejsce. Przyjmujemy, że przyjęcie nowego członka zarządu w miejsce starego powinno mieć miejsce w przeciągu 30 dni. Czynność ta powinna mieć charakter obligatoryjny. Jesteśmy dużym związkiem sportowym i musimy mieć pokaźne grono osób do pracy. Praktyka dobitnie udowadnia, że funkcjonując w 5-6 osób nie jesteśmy w stanie zająć się wszystkimi ważnymi zagadnieniami w odpowiednim czasie.

Członkostwo w PZSzach. Prawo do głosowania na WZD.

Historia związku pokazuje, że kwestie członkostwa klubów w PZSzach były zawsze bardzo problematyczne. Ilość klubów w województwie przekłada się bezpośrednio na ilość delegatów z tegoż województwa i każde niejasności w kwestii prawomocności członkostwa klubu w PZSzach mogą budzić kontrowersje. W przeszłości zdarzało się, że wybrany na WZD prezes związku musiał ustąpić z powodu tego typu nieprawidłowości (skreślenie klubów z listy członków związku bez podstawy prawnej).

PZSzach musi iść w kierunku wykreślenia z listy członków klubów posiadających znaczne lub długotrwałe zaległości finansowe. Roczna składka członkowska wynosi 350 PLN i nie jest wygórowana na tle innych dyscyplin. Odnosi się wrażenie, że każdy klub szachowy prowadzący jakąkolwiek działalność i pozyskujący środki publiczne jest w stanie te pieniądze zapłacić. Zaleganie z płatnościami powyżej 2 lat, długi wobec związku przekraczające 1,000 zł lub nieregulowanie płatności wobec zawodników, powinny skutkować zawieszeniem praw członkowskich, łącznie z prawem wyborczym. Zmiany powinny być bezwzględnie przeprowadzone na najbliższych WZD. Celem tych zmian jest uniknięcie wszelkich niejasności w przyszłości i zagwarantowanie, że decyzje podejmowane na WZD będą prawomocne. Lista klubów należących do PZSzach powinna być opublikowana na stronie internetowej i na bieżąco uaktualniana.

Komisja Rewizyjna.

Właściwa kontrola wewnątrz Polskiego Związku Szachowego jest równie ważna jak działanie samego zarządu. Najważniejszym organem zajmującym się sprawdzaniem i monitorowaniem funkcjonowania PZSzach pod kątem zgodności ze statutem i dbania o najwyższej standardy, jest Komisja Rewizyjna. Komisja jest wybierana przez Walne Zgromadzenie Delegatów, a jej członkowie nie mogą być powiązani przez więzy rodzinne z członkami zarządu, który mają kontrolować. Dodatkowo osoby kandydujące do Komisji Rewizyjnej są obostrzone podobnymi zasadami co członkowie zarządu. Odpowiednie przepisy w tej sprawie wymienia statut PZSzach. Niestety często zdarza się, że w czasie WZD zarówno zarząd, jak i Komisja Rewizyjna są wybierane przez tę samą większość delegatów. W przyszłości należy dbać o to, aby w Komisji Rewizyjnej zasiadały osoby z wieloletnim doświadczeniem w pracy w związku i o nieposzlakowanej opinii.

Kto powinien zasiadać we władzach?

My, PZSzach powinniśmy czerpać najlepsze wzory ze “złotych czasów” dwudziestolecia międzywojennego, gdzie odnosiliśmy największe sukcesy na szachownicy i w działalności organizacyjnej. W 1935 roku w Warszawie Polska zorganizowała wielką i udaną Olimpiadę Szachową, a także Kongres Międzynarodowej Organizacji Szachowej FIDE. To nie byłoby możliwe bez wsparcia ważnych osobistości tamtych czasów. Wiele takich osób zaproszono do uczestnictwa w zarządzie związku. Politycy są bardzo potrzebni jeśli chodzi o znajomości i pozyskiwanie funduszy. Prawnicy pomagają w sprawach statutowych, w interpretacji przepisów, czy w razie spraw sądowych. Ekonomiści pomagają tworzyć zdrowy i rozsądny budżet. Musimy zdać sobie sprawę, że tego typu osoby nie znajdą się na Walnym Zgromadzeniu Delegatów same z siebie. Statut PZSzach jasno określa, kto w ogóle może uczestniczyć w obradach. Poza delegatami,

członkami honorowymi i osobami funkcyjnymi, każda inna osoba musi posiadać zgodę dwóch wojewódzkich związków szachowych aby w ogóle przebywać na sali. Co więcej, nawet jeśli zaprosimy znane osobistości, to później muszą one jeszcze zdobyć odpowiednią ilość głosów aby dostać się do zarządu. Praktyka pokazuje, że bez współpracy i zgody środowiska jest to bardzo trudne. Powinniśmy jako szachiści tworzyć porozumienie ponad podziałami dla wplatania ważnych osób świata nauki, polityki i biznesu w proces decyzyjny PZSzach. (KDZ - rozdział 1.)

Kobiety od początku istnienia profesjonalnych szachów odgrywały w nich istotną rolę. Pojedyńki o mistrzostwo świata kobiet były równie pasjonujące jak zmagania mężczyzn. W ostatnich latach rola kobiet w sporcie uległa dalszemu zwiększeniu. Nagrody w Indywidualnych Mistrzostwach Polski Mężczyzn i Kobiet uległy wyrównaniu. Niektórzy sponsorzy wolą wprost wyklądać środki na kobiety. Uważamy, że również we władzach PZSzach kobiety powinny zajmować ważniejszą pozycję. Należy poczynić starania, aby w każdym zarządzie znajdowała się choć jedna przedstawicielka płci pięknej, a w miarę możliwości - więcej. (KDZ - rozdział 1.).

Konkluzja.

Polski Związek Szachowy dochowuje wysokich standardów w kwestii funkcjonowania organów władzy i kontroli. W przyszłości zaleca się uważne studiowanie i monitorowanie działań Ministerstwa Sportu i Turystyki w zakresie nowych zagadnień i sformułowań prawnych, które powinny być implementowane na naszym gruncie. Wszelkie potencjalne zmiany w statucie powinny być najpierw sprawdzane pod względem zgodności z wydanym przez MSiT „Kodeksem Dobrego Zarządzania w PZS”.

Rozdział II.

Długofalowa strategia Polskiego Związku Szachowego.

Polska jest dużym krajem, liczącym niespełna 40 milionów obywateli. W przeszłości osiągaliliśmy wielkie sukcesy, jak chociażby złoty medal na Olimpiadzie Szachowej w Hamburgu w 1930 roku. Celem długofalowym dla Polskiego Związku Szachowego jest powtórzenie tego wyniku w przeciągu 20 lat. Na ostatniej Olimpiadzie reprezentacja Polski zajęła fantastyczne czwarte miejsce pośród 180 drużyn, ale patrząc realnie nie był to wynik oczekiwany. Zgodnie z raportem trenera kadry, Bartosza Soćko zawodnicy wstrzelili się idealnie z formą i osiągnęli życiowe rezultaty. Jednakże jeśli chcemy liczyć w przyszłości na podobne wyniki, powinniśmy zacząć budować drużynę, która na takie turnieje przyjeżdża już jako główny faworyt, a nie liczy na szczęśliwy traf czy odpowiednie kojarzenia.

Dlaczego aż 20 lat?

Obecny poziom naszych reprezentacji jest bardzo wysoki, ale dość wyraźnie odstajemy od czołówki. Drużyny USA, Chin i Rosji wydają się być poza zasięgiem. Zdarzają się zwycięstwa, ale patrząc uczciwie w każdej partii w każdym meczu nasi zawodnicy są notowani niżej na międzynarodowej liście rankingowej ELO. Sytuacja może ulec zmianie, dzięki zaangażowaniu PZSzach w sport powszechny. Już dzisiaj obejmujemy naszym zasięgiem prawie 1,500 szkół w Polsce i edukujemy młode pokolenie. W najbliższych latach należy dalej zwiększać nakłady na program "Edukacja przez Szachy w Szkole." Dzięki maksymalnemu zaangażowaniu działaczy, trenerów, rodziców, szkół i MSiT jesteśmy w stanie dotrzeć ze szkoleniem do ponad **milion**a młodych adeptów. Proces nauki gry w szachy jest długi. Mistrzem świata nie da się zostać w wieku 20 lat, młodzi zawodnicy potrzebują nabrać dużo doświadczenia zanim sięgną po największe

międzynarodowe triumfy. Treningi rozpoczęte dzisiaj zwrócą się dopiero za wiele lat.

Analiza SWOT.

Jest jedną z najbardziej podstawowych metod tworzenia strategii dla organizacji i przedsiębiorstw. Jej uniwersalność idealnie pasuje dla Polskiego Związku Szachowego. Rozpatrzmy czynniki wewnętrzne i zewnętrzne naszej organizacji, które będą determinować nasze przyszłe działania.

1) Strengths (mocne strony).

a) Liczba osób w Polsce grających w szachy. Istnieją różne badania, które starają się sprecyzować jaka to będzie liczba, ale trzymając się faktów wiemy, że w Centralnym Rejestrze mamy zarejestrowanych ok. 90,000 zawodników. Na liście Międzynarodowej Federacji Szachowej znajduje się ok. 25,000 posiadaczy rankingu ELO, co plasuje nas w okolicach pierwszej dziesiątki świata.

b) Dostępność dyscypliny. Szachy to sport dla każdego. Wystarczy kupić szachownicę i plastikowe bierki, żeby zagrać. Rozgrywki są też dostępne w internecie za niewielki abonament lub w gorszej jakości bez żadnych opłat. Dzięki programowi "Edukacja przez Szachy w Szkole" szachy rosną geometrycznie. Codziennie przybywają nowi zawodnicy, nauczeni zasad w klasach 1-3.

c) Prestiż. Nasz sport od momentu zakorzenienia się na ziemiach polskich cieszył się wielką estymą. W szachy grano na dworach królewskich jeszcze w średniowieczu, a dzisiaj czołowe rozgrywki bardzo często odbywają się na salonach. W Polsce odbywały się prestiżowe rozgrywki w starodawnych zamkach, galeriach sztuki, bankach, ostatnio na Sali Notowań Giełdy Papierów Wartościowych itp.

2) Weaknesses (słabości)

a) Szachy są dla ludzi niezrozumiałe, a przez to nieciekawe. Wiele osób zupełnie nie wie jakie są zasady i nie ogląda z zainteresowaniem, gra odbywa się powoli.

Zawodnicy często myślą nad posunięciami tak długo, że nawet najwytrwalsi kibice odchodzą.

b) Nie pasujemy do telewizji, nie ma żadnej możliwości aby rozgrywki z regularnych turniejów były transmitowane na żywo w paśmie wysokiej oglądalności.

c) Problemy budżetowe. Polski Związek Szachowy żyje “z dnia na dzień”. Nie jest zbudowana solidna rezerwa budżetowa dająca komfort podejmowania decyzji. Brak jakiegokolwiek długofalowej strategii działania, aby to zmienić.

3) Opportunities (szanse)(PEST)

a) Zainteresowanie szachami polityków - przy tak dużej grupie zawodników można liczyć, że nakłady poniesione na środowisko zwrócą się. Politycy promujący popularne i prestiżowe zawody mogą dużo zyskać na kanwie wyborczej.

b) Szachy to prestiżowa gra dla inteligentnych ludzi - powinniśmy zainteresować naszymi poczynaniami środowiska, dla których ważne są te same standardy - instytucje finansowe: banki, fundusze inwestycyjne. Szansa na pozyskiwanie sponsorów

c) Czynniki społeczny, wielkie imprezy są w stanie przyciągać tłumy ludzi

d) Tworzenie nowych technologii, współpraca z Ministerstwem Cyfryzacji, przetargi na stworzenie Centralnego Rejestru graczy nie tylko dla PZSzach, rozwój informatyzacji związku.

4) Threats (zagrożenia)

a) Chroniczne problemy budżetowe mogą doprowadzić do poważnych problemów finansowych, konieczność zwolnień pracowników

b) Wzrost popularności e-sportów może spowodować zmniejszenie zainteresowania stacjonarną grą w szachy

c) Wewnętrzne konflikty wewnątrz związku rozsadzają organizację, brak porozumienia pomiędzy działaczami pomimo ewidentnych korzyści ze

współpracy. Ludzie rywalizują ze sobą, tak jak w sporcie podczas gdy powinni zaprzestać i zmienić sposób myślenia. Afery, dymisje.

d) Roszczeniowa postawa niektórych członków kadry narodowej prowadzi do nadwyższania budżetu. Władze albo spełniają żądania albo zawodnicy potrafią nie brać udziału w rywalizacji zniechęcając obecnych i potencjalnych sponsorów.

Generalna koncepcja.

Z przeprowadzonej analizy SWOT widać nasze mocne strony i potencjalne szanse. Największym atutem szachów jest ich popularność. Przy prawie 100,000 zarejestrowanych graczach powinniśmy być liczącą się dyscypliną w kraju, a niekoniecznie tak jest. Łatwość nauczania i samej rozgrywki w szachy, oraz "Edukacja przez Szachy w Szkole" powodują geometryczny wzrost ilości grających. Jeśli dodamy do tego oczywisty prestiż płynący z szachów, widzimy jak dużo mamy do zaoferowania. Kluczowe dla środowiska jest połączenie naszej dyscypliny z odbiorcami najbardziej zainteresowanymi: politykami, biznesem. Dotrzemy do nich najszybciej i najskuteczniej przez sport powszechny. Strategia powinna być agresywna i ukierunkowana na masowe dotarcie do odbiorców, uczenie i popularyzowanie gry.

Poważne problemy polskich szachów tkwią w sporcie profesjonalnym. PZSzach nie jest obecnie w stanie zapewnić czołówce należytych warunków finansowych dla prawidłowego szkolenia i rozwoju. Kadra narodowa większość czasu trenuje sama lub z prywatnymi trenerami. Oficjalni trenerzy związkowi wypełniają swoją misję prawidłowo, ale ich prywatne ograniczenia, a także stosunkowo niskie wynagrodzenia nie pozwalają nam myśleć przyszłościowo. Juniorzy uznawani za wielkie talenty za często odchodzą ze sportu. Należy podejrzewać, że często przyczyną jest brak środków na odpowiednie szkolenia. Akademia Szachowa funkcjonuje na tych samych zasadach co 25 lat temu, nawet trenerzy pozostali ci sami. Średni ranking ELO naszej czołówki zmniejszył się dramatycznie w stosunku do tego sprzed 20-25 lat. Jest to wyjątkowo negatywny

wynik, gdyż na świecie obserwujemy obecnie tzw. inflację rankingową. Dzięki nadawaniu rankingu międzynarodowego praktycznie każdemu, kto wystartuje w większym turnieju łatwo jest `nabijać` punkty rankingowe. Juniorzy mają zadanie jeszcze bardziej ułatwione z uwagi na korzystny przelicznik na starcie kariery. Mimo wszystko poziom spada, a medalów jest mniej.

W chwili obecnej jest niezmiernie trudno zahamować bieg wydarzeń. Nie możemy liczyć na znacząco wyższe dotacje, a próby dofinansowania sportu profesjonalnego nie zmieniają sytuacji na tyle, na ile chcemy. Korzystnych rozwiązań musimy szukać tam, gdzie jesteśmy najsilniejsi.

Sport powszechny motorem napędowym Polskiego Związku Szachowego.

Głównym atutem PZSzach jest liczba grających i tą liczbę możemy jeszcze znacznie poprawić. W Polsce istnieją miliony osób do których możemy dotrzeć w najróżniejszy sposób. Co więcej - inwestycje i nakłady w sport powszechny nie są duże, a możliwe zyski - ogromne. Powinniśmy celować w 1,000,000 zarejestrowanych szachistów za 20 lat. Jest to możliwe, a liczba grających powinna rosnać w tempie przyspieszonym, gdyż osoby już umiejące grać będą nauczać kolejne, poza tym wzrośnie poziom i skuteczność nauczycieli. Wraz ze wzrostem liczby szkół i wykładowców w projekcie jeszcze więcej dzieci będzie co roku opuszczać mury szkolne co najmniej znając zasady gry. Począwszy od roku 2019 musimy zaplanować program dla klas sportowych o profilu szachowym. Rosnąca popularność dyscypliny spowodowała, że w wielu miastach Polski nauczyciele, rodzice, a nawet dzieci oczekują takich klas i zajęć profilowanych. Bardzo istotne jest, żeby dzieci, które posiadały podstawowe tajniki gry w szachy nie odchodziły od sportu, ale kontynuowały karierę. Dla nich przewidziane są programy m.in. UKS, SKS i inne. W Polsce istnieje duża kadra instruktorów i trenerów, którzy przejmują najbardziej uzdolnionych młodych szachistów. Polski Związek Szachowy ma za zadanie upowszechnianie programów ministerialnych, takich jak „Klub” czy „Skaut”. W ramach programu „Sport dla wszystkich” spróbujmy

startować w konkursach w celu propagowania szachów w terenach wiejskich.

Jak mierzyć postępy?

Polityka Polskiego Związku Szachowego musi być oparta na faktach i konkretach (*KDZ – rozdział 11.*). Występujemy do Ministerstwa Cyfryzacji o przyznanie środków na stworzenie nowego Centralnego Rejestru. W nim znajdą się wszyscy polscy zawodnicy, trenerzy, instruktorzy, sędziowie, działacze i kluby. Nowoczesna technologia pozwoli nam dokładnie zliczać postępy w działaniach. Powinniśmy być najbardziej zainteresowani ilością pojawiających się w rejestrze młodych graczy. Możemy to osiągnąć dzięki pozyskiwaniu sponsorów na rozgrywki szkolne. Doświadczenie pokazuje, że korporacje chętnie inwestują w dzieci, zwłaszcza że jest to szeroki rynek. Zdarza się, że na turnieje szkolne przychodzi ponad 1,000 uczniów i drugie tyle rodziców kibicujących pociechom. Naszym planem jest takie unowocześnienie systemu rejestracji, aby jak najwięcej dzieci trafiało do Centralnego Rejestru i było oficjalnie zapisane do PZSzach. Dzięki takiej bazie graczy zyskamy nowe możliwości szerzenia dyscypliny na poziomie szkół, miast i województw.

Szachy „sportem dla wszystkich”.

a) Osoby niepełnosprawne.

Przez ostatnie lata działacze zupełnie zaniedbali temat niepełnosprawnych szachistów. Losem tych zawodników zarządzają prywatne stowarzyszenia, które nie są zorientowane w naszej dyscyplinie i działają w sposób niezorganizowany. Jest naszym absolutnym obowiązkiem przywrócić te osoby pod skrzydła Polskiego Związku Szachowego. Przez następne lata należy stopniowo przejmować kontrolę nad kolejnymi grupami niepełnosprawnych, aż do momentu gdy wszyscy znajdą się ponownie w naszym środowisku. Bardzo istotne jest, aby nie działać pochopnie. Prawidłową strategią jest nawiązywanie kontaktów z osobami już działającymi w

środowisku danej grupy niepełnosprawnych, zapraszanie ich do związku, rozmowy, zrozumienie ich potrzeb i problemów, a dopiero później próba przejęcia pełnej kontroli nad sytuacją. Nie powinno zdarzać się tak, że osoby nie znające realiów, podstaw czy nawet ruchów szachowych, podejmują kluczowe decyzje odnośnie przyszłości osób niepełnosprawnych. Zgodnie z „*Kodeksem dobrego zarządzania...*” PZSzach jest zobowiązany w przyszłości przejąć całościową opiekę nad niepełnosprawnymi szachistami. Dla zagwarantowania prawidłowej opieki nad tymi graczami musimy zapewnić co najmniej jedno miejsce w zarządzie związku dla osób reprezentujących to środowisko. Jeśli w czasie wyborów dojdzie do rywalizacji pomiędzy różnymi grupami interesów, to powinniśmy dojść do takiego konsensusu, aby w przypadku wygranej którejkolwiek z nich, w przyszłym zarządzie znalazło się jedno miejsce dla osoby reprezentującej interesy osób niepełnosprawnych (*KDZ – rozdział 1*). Dbanie o tych ludzi nie jest tylko suchym obowiązkiem, wynikającym z obecnego prawa, ale też zobowiązaniem i misją Polskiego Związku Szachowego. Należy rozumieć, że współczesny sport nie polega tylko na grupie profesjonalistów zdobywających medale, ale służy też upowszechnieniu zasad etycznych i wartości sportowych w całym społeczeństwie. W PZSzach należy wyznaczyć osobę odpowiedzialną za kontakty z zawodnikami niepełnosprawnymi i zastrzec konieczność specjalnego ich traktowania, gdyż często z racji swojego położenia i różnych ograniczeń nie są w stanie prawidłowo dbać o swoje interesy.

b) Amatorzy i seniorzy.

W społeczeństwach zachodnich rozgrywki sportowe na poziomie amatorskim są szeroko rozpowszechnione. Bardzo często bierze w nich udział znacznie więcej graczy, niż w zawodach profesjonalnych. Analizując dane z Centralnego Rejestru PZSzach widać, że osoby posiadające międzynarodowe tytuły szachowe stanowią mniej niż 1% wszystkich grających. Ponadto większość osób, które posiadają międzynarodowe tytuły, dalej nie traktuje szachów profesjonalnie. Takie osoby widzą w grze w szachy wspaniałą możliwość dla spędzenia czasu, najczęściej w weekendy. Rodzice uczą dzieci grać w szachy, wiedząc że gra ta kształtuje

pozytywne cechy umysłu, jak inteligencja, przewidywanie, planowanie itp. W najbliższych latach powinniśmy stworzyć ligi amatorskie, najlepiej na wzór innych sportów. Prawo gry powinny mieć wyłącznie osoby o odpowiednio niskim (lub żadnym) rankingu, a także osoby, które przez kilka ostatnich lat nie brały udziału w zawodowej lidze.

Rozgrywki seniorów są obecnie zaniedbane, mimo iż tego typu zawody są promowane na szczeblu europejskim i światowym. W Polsce w 2018 roku odbyły się Mistrzostwa Europy Seniorów w Wałbrzychu, na które przyjechała bardzo liczna obsada, a uczestnicy chwalili sobie doskonałą organizację. PZSzach powinien jak najszybciej stworzyć amatorską ligę szachową seniorów dla osób w wieku 50 lat i więcej.

c) Rozgrywki branżowe.

W ostatnich latach w Polsce rośnie popularność rozgrywek branżowych. Naszym zadaniem jest dalsze upowszechnianie takich rozgrywek i obejmowanie ich specjalnym patronatem związku. Obecnie mamy kilkanaście mistrzostw branżowych, w których biorą udział liczni przedstawiciele tych zawodów. W Polskim Związku Szachowym konieczne jest powołanie koordynatora ds. tego typu projektów na poziomie komisji związkowej. Upowszechnianie szachów na poziomie konkretnych zawodów bardzo służy zwiększaniu popularności samej gry, a także przynosi dla związku wymierne korzyści finansowe. Jest bardzo pożądane, aby na koniec roku odbywał się turniej, którego celem jest wyłonienie najsilniejszej branży szachowej w Polsce. Rywalizacja pomiędzy różnymi zawodami napędza dalsze rozpowszechnianie się szachów w Polsce. Zgodnie z analizą SWOT musimy wykorzystywać fakt, że „w szachy każdy może zagrać”. Nie ma wielu innych sportów, gdzie może zmierzyć się każdy z każdym bez *‘handikapu’*.

Odpowiedzialność za rozwój szachów i sportu w Polsce.

Misją Polskiego Związku Szachowego jest zapewnienie przyszłości dyscypliny na następne kilkadziesiąt lat. W tym celu jesteśmy zobowiązani do budowania właściwego i profesjonalnego wizerunku naszej dyscypliny. Na najwyższym szczeblu zawsze powinny znajdować się Indywidualne Mistrzostwa Polski, a każde władze muszą traktować tę imprezę jak absolutny priorytet. Rozgrywki powinny toczyć się w centrach dużych miast, w najbardziej prestiżowych lokalizacjach. Obecnie MP odbywają się w gmachu Sali Notowań Giełdy Papierów Wartościowych, ale wszelkie lokalizacje typu: siedziby wielkich firm, galerie sztuki, muzea, ratusze etc. spełniają zalecane kryteria.

Powołania do kadry narodowej.

Każdy zarząd PZSzach jest zobowiązany na pierwszym posiedzeniu poinformować środowisko, jakie będą kryteria powołania do kadry narodowej juniorów i seniorów. W szachach istnieje wiele modeli prawidłowego doboru osób, które będą reprezentować Polskę na arenie międzynarodowej. Można dobierać według:

- a) rankingu międzynarodowego ELO – kolejni zawodnicy z listy
- b) osiągnięć w turniejach – mistrzowie, wicemistrzowie kraju, sukcesy na arenie międzynarodowej
- c) nominacje trenera kadry
- d) system łączący powyższe kryteria.

Najbardziej sprawiedliwy jest system wyboru według rankingu ELO, ale ma swoje wady. Stosując tą metodę ograniczamy role trenerów kadry do minimum, nie dajemy im realizować własnych koncepcji. Nominacje polegające na osiągnięciach mają jeszcze więcej wad. Często dużo słabszy zawodnik rozgrywa „turniej życia” i otrzymuje nominację, a na imprezie międzynarodowej prezentuje już swój „normalny” poziom. Wtedy cierpi na tym wynik reprezentacji.

Dodatkowo wynik wynikowi nierówny, różne sukcesy mogą być różnie interpretowane. System, w którym nominacje do kadry narodowej zależą tylko i wyłącznie od trenerów, wydaje się być najrozsądniejszy. Trenerzy odpowiadają przed zarządem związku za wynik i w razie braku sukcesów mogą stracić posadę. Jest więc logiczne, że trenerzy postawią na najlepszych zawodników i ewentualnie dokooptują na pozycje rezerwowego młode talenty. Minusem tego systemu jest nominowanie „po znajomości”, nominowanie własnych uczniów czy nominowanie wg prywatnych, niejasnych kryteriów. Jest konieczne, aby końcowy skład kadry narodowej był akceptowany przez zarząd. Zarząd nie powinien ingerować w proces szkolenia, „doradzać” trenerom kogo powołać. Celem tej kontroli jest zagwarantowanie uczciwego i przejrzystego procesu nominacji. **Zarząd związku ma prawo przyjąć dowolny system nominacji, jednakże musi na początku swojej kadencji go jasno sprecyzować.**

Juniorzy w PZSzach.

Akademia Szachowa dla najzdolniejszych juniorów jest wielkim wyzwaniem dla PZSzach. Jej istnienie zapoczątkowano 25 lat temu i stała się dla Polski kuźnią talentów. W wyniku zmian zachodzących na świecie konieczne jest dostosowanie Akademii do nowych warunków i za to będą odpowiedzialne wszystkie władze PZSzach. Wprowadzanie nowych technologii, centralny i spójny system szkolenia, zwiększanie wynagrodzeń, zadania dla słuchaczy połączone z aktywnością międzysesyjną, odpowiednia relokacja środków z Akademii w zależności od wkładu pracy, postępów i sukcesów, tworzenie podgrup: osoby z młodszych roczników, przyjeżdżający po raz pierwsi, multimedaliści itp. są kluczowymi wartościami dla przyszłej reorganizacji Akademii. Kariera juniorów powinna być prowadzona dwutorowo – nacisk należy kłaść nie tylko na zdobywanie umiejętności czysto szachowych – ważne jest też ogólne wykształcenie (*KDZ – rozdział 12.*). Nie powinniśmy dopuszczać do wychowywania samych szachistów – młodzi ludzie mogą przydać się państwu polskiemu w wielu innych aspektach.

Nie bez znaczenia jest też czynnik zapewnienia przyszłości zawodnikom, w razie niepowodzenia w sporcie. W zawodach startują tysiące ludzi, ale tylko najwybitniejsze jednostki stają na podium. Ścieżka musi być dwutorowa z naciskiem na edukację. Osoby w wieku 20-25 lat, które mają małe szanse na dostanie się do kadry narodowej powinny otrzymywać oferty przystąpienia do Akademii Szachowej w roli trenerów młodego pokolenia. Wiedza i doświadczenie takich zawodników jest bezcenna.

Fair play w sporcie.

Sport nie służy tylko i wyłącznie zdobywaniu tytułów i trofeów. Przy okazji zorganizowanego szkolenia juniorów wewnątrz PZSzach jesteśmy zobowiązani do promowania i wynagradzania postaw i zachowań w duchu fair play. Jest właściwe, aby trenerzy, opiekunowie, a nawet kierownicy wyjazdów i sesji szkoleniowych wskazywali młodych ludzi, którzy powinni być dla innych wzorem uczciwości i sportowej postawy. Tacy zawodnicy powinni być specjalnie traktowani i wynagradzani, np. poprzez ufundowanie jednorazowego stypendium lub dodatkowego wyjazdu na turniej open w Polsce. I odwrotnie – zachowania niezgodne z duchem fair play, sprzeczne ze sportową postawą, sięjące zgorszenie powinny być karane z całą surowością. Prestiż jest jedną konstytutywną cechą PZSzach. Nie będzie pozwolenia na psucie naszego wizerunku. **Promowanie postaw fair play przekazujemy organizując spotkania młodzieży z wybitnymi szachistami.** Oni powinni być częstymi gośćmi zgrupowań kadry juniorów.

Polskie obiekty, polscy trenerzy.

Polski Związek Szachowy odpowiada za rozwój sportu w ogólnym rozumieniu. Dotacje ministerialne, sponsorskie, przeprowadzanie projektów i inne powinny być przede wszystkim wykorzystywane w kraju. Zgrupowania kadry narodowej i Akademii Szachowej winny być organizowane w pierwszej kolejności w obiektach Centralnego Ośrodka Sportu (Spała, Zakopane, Cetniewo, Wałcz)

(KDZ – rozdział 6). Szukając trenerów – stawiajmy na Polaków.

Polacy jako aktywni członkowie władz Międzynarodowej Federacji Szachowej (FIDE)

Przez wiele lat Polska była pomijana we władzach światowych. Lokalni działacze nie wyrażali chęci do zajmowania istotnych stanowisk w światowej federacji. Wyjazdy na Kongresy FIDE nie przynosiły żadnych realnych korzyści, a od wielu lat jesteśmy pomijani w kwestii przyznawania jakichkolwiek imprez światowych. Jest obowiązkiem działaczy PZSzach, aby brać regularny i aktywny udział w zebraniach światowych władz. Wygranie praw do zorganizowania wielkiej imprezy jest połączenie z zebraniem bardzo dużej ilości głosów na Walnym Zgromadzeniu FIDE. Zbieranie głosów należy organizować w regionie. Jesteśmy członkiem strefy środkowo-europejskiej i powinniśmy jako lokalny lider i główny regionalny contributor finansowy do FIDE organizować spotkania z sąsiadami i w ten sposób wzmacniać pozycję Polski na arenie międzynarodowej.

Sercem światowych władz są komisje FIDE, które musimy w miarę możliwości obsadzać swoimi ludźmi. Często właśnie na gremium takich komisji zapadają kluczowe decyzje, które później są tylko akceptowane przez zarząd FIDE bez szczegółowej analizy.

Obecnie członek zarządu Łukasz Turlej został Wiceprezydentem FIDE, były prezes związku Adam Dzwonkowski został Prezydentem Strefy Środkowo-Europejskiej, a obecny prezes Radosław Jedynak - członkiem zarządu FIDE.

Współpraca z mediami – szachy jako mecenat.

Z uwagi na małą widowiskowość dyscypliny i praktyczną niemożność do przebicia się w mediach w czasie prime-time szachy mają odwieczny problem z pozyskiwaniem bogatych sponsorów. Należy przedstawiać możliwości jakie daje królewska w kwestii mecenatu. Zysk partnerów PZSzach należy rozpatrywać w

kategoriach prestiżowych. Partner Polskiego Związku Szachowego to duma i sukces wizerunkowy.

PZSzach powinien być kreatywnym twórcą treści internetowych. Profil na facebook musi być aktualizowany codziennie, w najbliższych latach planujemy osiągnąć 20,000 fanów dyscypliny. Obowiązek regularnego tworzenia treści i zamieszczania informacji o naszych sponsorach powinien spoczywać na pracownikach biura i być treścią ich umów o pracę. Związek będzie pomagać w reklamowaniu fanpage najlepszych polskich zawodników i zawodniczek i od najmłodszych lat sugerować branie aktywnego udziału w mediach społecznościowych. Szachiści nie mają szans uzyskać wyników oglądalności porównywalnych z innymi sportami, ale doświadczenie pokazuje, że nawet kilka tysięcy fanów zwraca uwagę i przyciąga potencjalnych sponsorów.

Rozdział III.

Transparentność.

Organizacje sportowe są od zawsze przedmiotem zainteresowania społeczeństwa. Tysiące ludzi codziennie kibicują zmaganiom zawodników, a pośrednio przyglądają się też działaniom władz. W dobie komunikacji elektronicznej wszelkie niejasności i podejrzanе sytuacje rozchodzą się błyskawicznie i rzutują na postrzeganie sportu. Zadaniem PZSzach jest takie unormowanie wewnętrznych przepisów i kontroli władz, aby zmniejszyć potencjalne nieprawidłowości do minimum.

Naczelnym organem kontroli związku jest Komisja Rewizyjna. Ostatnie lata pokazują, że instytucja ta niekoniecznie sprawdza się w praktycznym działaniu. Niestety bardzo często jest tak, że do tego organu są wybierane osoby ze “zwycięskiej ekipy” i niekoniecznie kontrolują sprawujących władzę w odpowiedni sposób. W przyszłości powinniśmy dążyć do tego, aby osoby proponowane do Komisji Rewizyjnej znajdowały się poza wszelkimi podejrzeniami i były powszechnie szanowane (np. osoby doświadczone i sprawdzone w wieloletniej działalności, byli prezesi pzszech lub wszszech, byli członkowie zarządów) i nie należały do żadnych grup interesów. Należy rozważyć, aby kandydujące przeciwko sobie “obozy” stworzyły wspólną listę kandydatów do komisji rewizyjnej dla większej przejrzystości przyszłych działań.

Ważnym zadaniem Komisji Rewizyjnej jest wybranie firmy audytującej. Obecna praktyka PZSzach jest z tym zgodna i od wielu lat finanse związku są sprawdzane przez niezależną firmę. W przyszłości nie wolno zmieniać niczego w tej kwestii, gdyż byłoby to niezgodne z wytycznymi ministerialnego “Kodeksu Dobrego Zarządzania w PZS”. Obecne standardy w Komisji Rewizyjnej polegają na sprawdzaniu samej rachunkowości, a zupełnie nie tyczą się innych decyzji prezesa i zarządu. Nieprawidłowości mogą występować na wielu płaszczyznach zarządzania, a organy PZSzach powinny na bieżąco współpracować z Komisją

Rewizyjną w kwestii udostępniania odpowiednich dokumentów, korespondencji, maili itp. (*KDZ - rozdział 5.*). Pamiętajmy o tym, że nie każda niekorzystna decyzja jest automatycznie błędna. W procesie kontroli należy myśleć kontrfaktycznie, czy w chwili podejmowania decyzji prawdopodobieństwo jej powodzenia było wysokie, czy niskie. Sport zawiera w sobie wiele elementów opartych na losowości i prawdopodobieństwie. Zdarza się, że bardzo dobre decyzje poprowadzą do niekorzystnych wyników, a także odwrotnie - że błędy okażą się na koniec nieoczekiwanie korzystne.

PZSzach musi zmienić swoją politykę księgowo-finansową. Brak trwałych założeń strategicznych i organizacja zadań “z dnia na dzień” przekłada się negatywnie na wiele aspektów pracy. W chwili obecnej związek używa na bieżąco 1-2 kont, a liczne projekty są rozliczane na tylko i wyłącznie na tychże kontach z powodów oszczędnościowych. Jesteśmy dużą organizacją i takie rozwiązanie jest niedopuszczalne. PZSzach posiada i musi w przyszłości posiadać konto biznesowe i możliwość tworzenia nieograniczonej ilości sub-kont w myśl zasady: “jeden projekt - jeden numer konta” (*KDZ - rozdział 4.*). Nie da rady w sposób przejrzysty zarządzać organizacją bez jasnego rozgraniczenia finansów. Bałagan na kontach i w dokumentacji projektów prowadzi do zamieszania i zwiększa podatność na nadużycia czy manipulacje finansowe.

Sprawozdania finansowe są publikowane i akceptowane przez Walne Zgromadzenie Delegatów. W ostatnich latach kwestia uzyskania absolutorium często uzyskiwała wymiar polityczny. Delegaci próbowali podważyć zaufanie do prezesa i zarządu nie uchwalając im absolutorium, bez względu na wynik finansowy związku. Nie powinno tak być.

Procedury przetargowe w PZSzach.

Konkursy wyłaniające organizatorów dochodowych imprez lub powodujące zakup sprzętu szachowego u jednego z właścicieli sklepów zawsze budzą wielkie emocje. Bez względu na okoliczności zawsze pojawiają się zwycięzcy i przegrani

i pojawiają się podejrzenia i insynuacje odnośnie tego, czy procedury były jasne i przejrzyste. Wielkie imprezy szachowe, gdzie na starcie staje kilkuset juniorów, drugie tyle rodziców i trenerów, potrafią przynieść ich organizatorom olbrzymie zarobki. Kwoty, o których mówimy, mogą przekraczać nawet 50,000 PLN. Po wygraniu konkursu ofert w PZSzach, organizatorzy dogadują się z ośrodkami wczasowymi i sprzedają zawodnikom zakwaterowanie i wyżywienie po odpowiednio zawyżonych cenach. Do tego dochodzi jeszcze opłata organizacyjna z wpisowego. Jak pokazują ostatnie lata, organizacja takich zawodów jest daleka od ideału. Organizatorzy wielokrotnie wpisywali w ofercie nieprawdziwe dane, aby uzyskać upragniony turniej. Związek karał takie osoby symbolicznie (np. 1,000 PLN) lub w ogóle odstępował od wymierzenia kary, poprzestając na ostrzeżeniu. Tacy organizatorzy bez żadnych przeszkód otrzymywali wkrótce następne imprezy.

Kluczem do przejrzystej procedury przetargowej jest powołanie bezstronnej Komisji Ofertowej i neutralnych wizytatorów. Obecnie zarówno jedni i drudzy są powoływani przez zarząd, co rodzi negatywne konsekwencje. Osoby zasiadające w Komisji Ofertowej znajdują się pod bezpośrednim wpływem swoich przełożonych (przez których zostali wybrani w głosowaniu), a na ich opinie i decyzje może wpływać fakt, że zwierzchnik sam startuje w konkursie. Podobnie sprawa ma się w przypadku wizytatorów. Bardzo często zostają nimi po prostu pracownicy biura związku, będący w bezpośrednim stosunku pracownik-pracodawca z oferentami i organizatorami. Jakakolwiek rzetelna opinia jest w takich warunkach niemożliwa.

Istnieją różne możliwości, aby w przyszłości zmniejszyć czynniki korupcjogenne do minimum:

- a) Wybieranie Komisji Ofertowej i wizytatorów na Walnym Zgromadzeniu Delegatów na dwuletnią kadencję;
- b) Wybieranie do Komisji Ofertowej i na wizytatorów osoby spoza „politycznego układu”.

c) Rozstrzygnięcie o przyznawaniu najważniejszych imprez krajowych na Walnym Zgromadzeniu Delegatów.

d) Przejęcie przez PZSzach najważniejszych imprez w kraju, a zyski z ich organizacji przekazywać na cele statutowe.

Przejrzyste kryteria.

Obecne procedury w związku zostały wypracowane w wyniku wieloletnich prac i doświadczeń kolejnych zarządów PZSzach, Szczegółowa punktacja dotyczy wszystkich cech porządnej organizacji, a najwięcej punktów dostaje się za cenę i jakość. W przyszłości należy dużo ostrzej oceniać kwestię „wiarygodność organizatora”. W chwili obecnej odnosi się wrażenie, że oceniający obawiają się surowo oceniać organizatorów zalegających z opłatami na rzecz związku lub po prostu robiących średnie imprezy. Praca wizytatora musi być rzetelna i uczciwa, organizatorzy turniejów mają obowiązek przyjąć taką osobę na własny koszt i pomagać mu w pracy wszystkimi dostępnymi środkami. Obstrukcja pracy wizytatora jest niedopuszczalna i powinna skutkować zaniechaniem przyznawania imprez w przyszłości. Kryteria oceny muszą być przygotowane na długo przed oceną imprezy i być w praktyce identyczne dla wszystkich turniejów. Zaleca się traktowanie w sposób uprzywilejowany osób zasłużonych dla sportu szachowego w Polsce: arcymistrzowie i arcymistrzynie oraz członkowie honorowi.

Nadrzędnym zadaniem PZSzach musi być dążenie do stworzenia optymalnych metod wyboru ludzi do oceniania ofert i wizytacji ośrodków. Tylko w ten sposób możemy znacząco polepszyć standard turniejów i zadowolenie uczestników. Pamiętajmy, że lepszy komfort gry wpływa pozytywnie na poziom sportowy szachistów.

Rozdział IV.

Mądry dobór kadr podporą organizacji.

W PZSzach ludzie znajdują zatrudnienie na wielu płaszczyznach. Wielu łączy pasja dla uprawiania i trenowania sportu. Niektórzy traktują to jako źródło zarobku i utrzymania. Jeszcze inni postrzegają związek jako prestiżową instytucję, w której uczestnictwo jest wartością samą w sobie. Bez względu jak różne sprawy przyciągają jednostki do PZSzach, jest naszym obowiązkiem opracować i wdrażać standardy służące poprawie jakości naszych kadr. Kadry związku tworzą: trenerzy, sędziowie, organizatorzy i działacze.

Trenerzy i zawodnicy.

Sytuacja wymaga dokonania poważnych reform. Musimy wdrożyć jednakowy dla wszystkich centralny system szkolenia instruktorów i trenerów. Przez ostatnie lata szachy przeszły rewolucję informatyczną, a nowe technologie stały się podstawą warsztatu trenerskiego na świecie. Niestety, niekoniecznie w Polsce. Często ważne stanowiska obejmują osoby jeszcze z poprzedniej epoki bez właściwego przygotowania merytorycznego. Trenerzy wielokrotnie uczą wszystkich uczniów tych samych wariantów. Najczęściej są to otwarcia, które ów trenerzy sami grają.

W PZSzach brak jest organu kontroli kompetencji osób uczących innych, a Komisja Trenerów zupełnie się nie sprawdza. W przyszłości należy rozważyć egzaminy sprawdzające umiejętności nauczycieli na wszystkich szczeblach szkolenia. Obecnie wystarczy raz w życiu zdać prosty egzamin, aby móc szkolić przez całe życie, nawet po 10-letniej przerwie. W większości przypadków nie stanowi to przeszkód, ale zdarzają się „instruktorzy” nie znający nawet dobrze samych zasad gry w szachy.

Przez najbliższe lata należy kłaść nacisk na stworzenie **etosu trenera**

szachowego. Począwszy od kursów instruktorskich, trzeba przedstawiać pozytywne wzorce i zasady jakimi powinien kierować się szkoleniowiec: szeroka kompetencja, uczciwość i rzetelność w pracy, równe traktowanie wszystkich podopiecznych, sportowy tryb życia i kultura osobista. **Należy prezentować wybitnych trenerów tak samo jak wybitnych zawodników** – poświęcać czas ich dokonaniom na konferencjach, otwarciach i zakończeniach turniejów. Zachęcajmy organizatorów do nadawania imprezom rangi memoriałów słynnych trenerów – np. Marian Wodzisławski – legendarny szkoleniowiec z Kwidzyna, wśród setek jego wychowanków jest arcymistrz Radosław Wojtaszek jeden z najlepszych graczy w historii szachów.

Sport to nie matematyka, nie wszystko jest mierzalne i nie zawsze praca trenera w krótkim okresie daje pozytywne rezultaty. Często w szachach zdarza się tak, że prawdziwy fachowiec kładzie podwaliny pod przyszłe wielkie sukcesy, a niecierpliwi rodzice i działacze zwalniają go, zanim owe sukcesy przyjdą. Niestety nagminnie zdarza się, że zasługi przypisywane są nie temu, kto na to zasłużył. Istnieją osoby, które przypisują sobie wyszkolenie słynnych graczy, choć nie przeprowadzili z nim nawet jednej lekcji! PZSzach musi zmienić sposób działania i własne procedury. Trenerzy powinni być zatrudniani na stałe na dłuższy okres (*KDZ – rozdział 12.*). W przypadku kadry narodowej minimalny czas zatrudnienia powinien wynosić 2 lata, a jego skrócenie mieć miejsce tylko w skrajnie uzasadnionych przypadkach (rezygnacja trenera, skrajnie słabe wyniki, konflikt z drużyną itp.). Sztab szkoleniowy Akademii Szachowej powinien zostać odmłodzony, a nowe osoby mieć zapewnione stałe miejsce w składzie.

W procesie nauczania stawiamy na polskich trenerów. Szachy krajowe mają wielkie sukcesy na koncie i nie brak jest doświadczonych arcymistrzów, którzy po zakończeniu kariery z przyjemnością kontynuują pracę jako szkoleniowcy. PZSzach nie widzi potrzeby zatrudniania osób z zagranicy. Doświadczenie uczy, że takie osoby poza wysokimi wynagrodzeniami nie przynosiły nic konkretnego szachom, a bardzo często ukrywały przed naszymi zawodnikami swoje analizy i nowinki. Zagraniczni trenerzy często działają na zasadzie przejazdu od kraju do

kraju i pokazywania w każdym państwie dokładnie tych samych materiałów szkoleniowych. Kserokopie i pliki od takich osób ma cały świat i ich wartość jest zerowa. Polscy szkoleniowcy nie mogą sobie pozwolić na chałturę, gdyż czeka ich jeszcze wieloletnia kariera w kraju i muszą walczyć o swoją reputację. Dodatkowym atutem zatrudniania Polaków jest typowa dla sportowców patriotyczna postawa.

Sędziowie.

Statut PZSzach daje szerokie uprawnienia Kolegium Sędziów, które jest wybierane raz na 4 lata. Związek ma obowiązek wspierać finansowo kolegium, aby zapewnić sędziowanie na najwyższym poziomie. Polscy sędziowie biorą aktywny udział w najważniejszych turniejach międzynarodowych, takich jak Olimpiady, Mistrzostwa Świata i Europy. Obowiązkiem zarządu związku jest takie nawiązywanie kontaktów z innymi państwami, abyśmy przy okazji różnych imprez stosowali wymiany arbitrów. Dzięki temu najzdolniejsi polscy sędziowie nabiorą doświadczenia za granicą i vice versa. Sędziowanie rozgrywek międzynarodowych powinno być zarezerwowane tylko dla najlepszych z najlepszych (klasa International Arbiter, nieposzlakowana opinia, sumienne wywiązywanie się z obowiązków, biegła znajomość języka angielskiego, nienaganne maniery). Pamiętajmy, że polski sędzia za granicą buduje wizerunek naszego kraju, tak samo jak zawodnik.

Powołania arbitrów na wszelkie zawody wysokiej rangi powinny być stosowane według jasnych i przejrzystych kryteriów. Jest to kompetencją Kolegium Sędziów i powinno być każdorazowo zatwierdzane przez zarząd PZSzach.

Działacze.

Jedną z największych wad PZSzach jest to, że członkowie zarządu bardzo

często uczą się sprawowania swoich funkcji w praktyce. Bardzo rzadko zdarza się, aby osoby funkcyjne zajmowały wcześniej stanowiska kierownicze lub menedżerskie. Atutami działaczy jest dogłębna znajomość środowiska i pasja dla sportu, ale to nie zawsze wystarcza.

Konieczne jest gruntowne szkolenie kadr. Minister Witold Bańka powołał Akademię Zarządzania Sportem, na której wykłady są zapraszani członkowie polskich związków sportowych. Pracownicy biura związku, a także osoby z poszczególnych pionów mają obowiązek stawiać się na takich szkoleniach, w celu zdobycia dodatkowych kompetencji w swojej dziedzinie. Pracownicy mogliby potraktować tego typu zajęcia jako zwykły dzień pracy.

Rozdział V.

Normy etyczne gwarancją wypełnienia misji Polskiego Związku Szachowego.

Polski Związek Szachowy nigdy nie spisał zasad etycznych, które powinny wiązać wszystkich działających wewnątrz organizacji. Funkcjonują zasady niepisane, którymi teoretycznie należy się kierować, ale zdecydowanie brakuje kodyfikacji. W 2019 roku podejmiemy się napisania Kodeksu Etyki, obejmującego zawodników, trenerów, sędziów, działaczy, a także rozmaite podmioty które działają w okolicach związku, jak np. dostawcy sprzętu, zatrudnieni pracownicy. W tym celu powołamy Komisję Etyki, na czele której powinny stanąć legendarne postacie polskich szachów.

Wzorem dla PZSzach powinien być dokument „FIDE Code of Ethics” powołany do życia w 1989 roku i stanowiący mapę drogową prawidłowych zachowań w sporcie. Kodeks Międzynarodowej Federacji Szachowej nie definiuje konkretnie co wolno, a czego nie wolno, jednakże precyzuje określone typy zachowań, które są niedopuszczalne w dyscyplinie szachy. Do najpoważniejszych uchybień należą oszustwa w czasie zawodów, przejawy korupcji na każdym szczeblu i działania dyskredytujące reputację federacji i dyscypliny.

Anti-Cheating Commission

W XXI wieku szachy stanęły przed jednym z największych zagrożeń w swojej historii. Komputery szachowe grają na takim poziomie, że wygryają bez większych przeszkód nawet z mistrzem świata. Wszelkie podpowiedzi dla grających powodują tak dużą przewagę, że przeciwnik nie ma żadnych szans. Obowiązkiem PZSzach jest aktywna walka ze wszystkimi przejawami dopingu elektronicznego i wdrażania na każdym kroku międzynarodowych procedur. Polska powinna starać się, aby w „Anti-Cheating Commission” (ACC) zasiadał jeden z naszych sędziów.

Dzięki temu uzyskamy zawsze najnowszą wiedzę (w tym wiedzę technologiczną) odnośnie walki z oszustwami. My, jako związek musimy powołać specjalną polską komisję ACC na potrzeby własnego kraju. Przez ostatnie lata nie brakowało licznych podejrzeń skierowanych w stronę zawodników, którzy odnosili sukcesy. Zgodnie z kodeksem etyki FIDE rzucanie bezpodstawnych oskarżeń też jest poważnym przewinieniem, za które grożą poważne konsekwencje. Polska komisja powinna wzorować się na światowych standardach i działać w możliwie jak największej tajemnicy, tak żeby nie ujawniać potencjalnym dopingowiczom metod pracy i detekcji.

Skład polskiej komisji powinien być wybierany przez Kolegium Sędziów PZSzach, a zasiadać w nim powinny osoby, które już uzyskały nominacje na największe międzynarodowe turnieje. Zakres działań tego organu nie powinien odnosić się tylko do dopingu elektronicznego. Istnieją inne nielegalne metody służące oszukaniu przeciwnika, m.in. przekupstwo, ustawianie wyników meczów i turniejów, dyskryminacja, doping farmakologiczny itp. Przewodniczący komisji powinien zostać automatycznie Koordynatorem PZSzach ds. Dopingu i Korupcji (*KDZ, rozdział 7.*).

Zwalczanie korupcji w szachach.

W PZSzach istnieje kilka grup interesów, wokół których zawsze są największe podejrzenia o niejasną działalność. Nigdy w historii nie znalazły się dowody na istnienie korupcji na dużą skalę, ale zadaniem związku jest takie pilnowanie potencjalnych sytuacji konfliktowych, aby w przyszłości zagwarantować uczciwe działanie organizacji. Miejscem konfliktu interesów są konkursy ofert na organizację dużych turniejów, zakup sprzętu szachowego i pozostałe przetargi (np. informatyzacja związku, zakup oprogramowania itp.). Sytuacje te zawsze wzmagają emocje, a bez względu na podjętą decyzję zawsze znajdzie się grupa osób niezadowolonych, która będzie kontestować wybór tego, czy innego oferenta. Zadaniem PZSzach jest wprowadzanie i stosowanie jasnych i klarownych procedur,

aby podejrzenia sprowadzić do minimum. Jest konieczne, aby osoby które mają bezpośredni interes w podjętej decyzji nie uczestniczyły w głosowaniu. Przykładowo, gdy członek zarządu związku wystartuje w konkursie ofert na organizację turnieju szachowego, to powinien być z tego głosowania wykluczony, a fakt tego zdarzenia odnotowany na piśmie (*KDZ – rozdział 7.*).

Postępowania dyscyplinarne.

Gdy zawiodą kodeksy i normy etyczne nie pozostaje nic innego, jak przeprowadzenie postępowania dyscyplinarnego. Przez ostatnie 20 lat PZSzach prowadził ponad 100 takich spraw, z czego duża ilość nie została rozpoznana i załatwiona w sposób właściwy. Najczęstszym zaniechaniem było opieszale działanie samej komisji, co można zrozumieć z uwagi na fakt, iż jej członkowie działają w czynie społecznym. Jest to sytuacja nieprawidłowa, a zarząd związku musi znaleźć środki finansowe, które usprawnią (przyspieszą) podejmowanie decyzji.

Regulamin dyscyplinarny związku został uchwalony w 2016 i spełnia wszelkie kryteria narzucane nam przez Ministerstwo Sportu i Turystyki. Jest istotne, aby wszelkie sprawy zostały rozstrzygane na możliwie jak najniższym szczeblu. Regulamin dokładnie precyzuje kto orzeka w I i II instancji. Jeżeli przewinienie dyscyplinarne miało miejsce na imprezie centralnej, to w I instancji może orzekać Komisja Dyscyplinarna PZSzach, ale powinniśmy nalegać, aby zajmowały się tym organy właściwe dla miejsca zamieszkania podejrzanego. W ten sposób w II instancji orzeka KD PZSzach. III instancją jest zawsze FIDE lub Trybunał Arbitrażowy ds. Sportu. Ministerstwo Sportu i Turystyki zaleca, aby sprawami dyscyplinarnymi nie zajmowały się zarządy związków jako instancje odwoławcze (*KZD – rozdział 10.*). Zarząd powinien wybierać członków KD spośród osób znanych z bezstronności i nie zamieszanych w postępowania dyscyplinarne w przeszłości. Jest wskazane, aby choć jedna osoba w gremium legitymowała się wykształceniem prawniczym.

Podsumowanie.

Polski Związek Szachowy staje przed wielką szansą na dynamiczny rozwój dyscypliny. Upowszechnienie nowoczesnych technologii informatycznych z wielokrotnie zwiększyło ilość osób grających w szachy i kibicujących codziennym rozgrywkom. Mecze o mistrzostwo świata można oglądać w domu za biurkiem. Programy oświatowe skierowane do najmłodszych zawierają elementy rozgrywki szachowej i tysiące młodych adeptów rozpoczynają właśnie swoją przygodę z królewską grą.

Celem związku w następnych latach będzie wdrażanie zamieszczonej w tym dokumencie strategii na wszystkich możliwych płaszczyznach. Najważniejsze jest mądre zorganizowanie władz i właściwy podział kompetencji. Przez następne kilka lat przeprowadzimy szereg reform, aby dostosować Polski Związek Szachowy do wszystkich wytycznych kodeksu Ministerstwa Sportu i Turystyki.