



STRATEGIA AKADEMICKIEGO ZWIĄZKU SPORTOWEGO

RAPORT Z PRAC 2020 - 2022

XXIX SPRAWOZDAWCZY ZJAZD AZS

WARSZAWA, 17.09.2022 R.

I.

Podczas XXVIII Zjazdu Akademickiego Związku Sportowego podjęliśmy decyzję o przygotowaniu długoterminowej strategii AZS. Czas pandemii wyciszył wiele działań w tym odroczył pracę nad tym dokumentem. W styczniu kiedy rzeczywistość pandemiczna pozwoliła mieć nadzieję, że będziemy mogli wrócić do pracy, w 2022 roku Prezydium ZG AZS przyjęło koncepcję pracy nad strategią przygotowaną i zaproponowaną przez Radę Rozwoju ZG AZS, a dokładnie jej członka Kolegę Macieja Chudkiewicza. Założenia tej koncepcji oraz raport z realizacji dotychczasowej jej części (połowa drugiego etapu) przedstawiamy w dalszej części tego materiału.

Równolegle do działań podjętych w ww. zakresie Rady i Komisje Zarządu Głównego AZS rozpoczęły działania mające na celu wypracować długoterminowe cele Związku w poszczególnych obszarach naszej działalności: sporcie powszechnym, sporcie osób z niepełnosprawnościami, sporcie wyczynowym, zarządzania majątkiem, organizacji i zarządzania strukturą AZS, miejscem AZS w działalności międzynarodowej, naszym miejscem w polskim środowisku akademickim, naszym wizerunku i odbiorze społecznym, roli wychowania fizycznego oraz podtrzymywania naszej tożsamości (wydawnictwa, wirtualne muzeum AZS).

II.

Efektom tych działań na tym etapie jest m.in. powołanie Komisji Statutowej AZS, której zadaniem było przygotowanie propozycji zmian w Statucie AZS mających na celu dopasowanie go do wymogów prawa (ustawa o stowarzyszeniach - nie wszystko udało nam się zrobić podczas zjazdu statutowego w 2018 r.) i zapewnienie formalnego bezpieczeństwa Stowarzyszeniu, jego członkom i każdemu elementowi struktury AZS. W obecnym systemie formalno - prawnym tak rozległe i multidyscyplinarne Stowarzyszenie jakim jest AZS wymaga posiadania nowoczesnego i dopasowanego do rzeczywistości narzędzia jakim jest Statut AZS. W wyniku prac Komisji przygotowany został materiał „Projekt zmian statutowych AZS”, który zostanie poddany pod obrady i decyzje XXIX Sprawozdawczego Zjazdu AZS w Warszawie w dniu 17.09.2022 r. Projekt zmian, które nie wprowadzają żadnych merytorycznych rewolucji do naszej stowarzyszeniowej „konstytucji”. Zmiany mają charakter porządkowy i wynikają z dopasowania wszelkich zapisów do wymogów jakie wynikają z ustawy Prawo o stowarzyszeniach. Jak wiecie w maju rozpoczęliśmy zbieranie Waszych uwag dotyczących Statutu AZS i równolegle rozpoczęła pracę Komisja Statutowa (w składzie Mecenasa Andrzej Bielecki, Aleksandra Żytka oboje z Biura prawnego AZS, Kolega Adam Roczek – Wiceprezes ZG AZS ds. organizacyjnych, Kolega Jakub Kosowski – Wiceprezes ZG AZS ds. finansowych (tym razem raczej jako prawnik), Koleżanka Magdalena Wielgosz – Kierownik Działu Organizacyjnego w biurze ZG AZS i Dariusz Piekut – Sekretarz Generalny AZS).

Materiał, który jest projektem Statutu wraz ze zmianami został również skonsultowany z prawnikami specjalizującymi się w „Prawie o stowarzyszeniach”. Staraliśmy się by był on jak najbardziej czytelny, stąd też różne kolory tekstu w zależności od tego czy jest to tekst, który nie ulega zmianie, czy jest napisany na nowo, czy jest proponowane wykreślenie oraz przypisy tłumaczące istotę proponowanych zmian. Ostatecznie mamy do przedyskutowania i przyjęcia na Zjeździe AZS Statut AZS uwzględniający rozległość i szczególną specyfikę naszej struktury, zgodność i kompatybilność zapisów z ustawą oraz sankcjonujący obecną rzeczywistość, w której funkcjonujemy.

III.

Kolejnym działaniem w ramach przygotowywania długoterminowej strategii AZS była analiza stanu majątku AZS i potrzeb naszego Stowarzyszenia w tym zakresie przeprowadzona przez Radę Ekonomiczną ZG AZS. W wyniku niezakończonych jeszcze prac doszliśmy do dosyć oczywistego wniosku, że poza bieżącą działalnością wymagającą utrzymywania naszych ośrodków na odpowiednim standardzie musimy rozwijać ich ofertę i stale modernizować. Konieczna była rzetelna analiza priorytetów gdyż lista potrzeb okazała się być długa i wymagająca:

COSA AZS Górki zachodnie

- boisko do piłki nożnej
- modernizacja kortów tenisowych
- budowa kolejnych domków
- budowa nowego pawilonu sportowego (w miejsce tawerny Miroszów)
- przebudowy systemu drogowo – parkingowego

COSA AZS Wilkasy

- modernizacja kortów tenisowych
- przebudowa boisk do koszykówki na koszykówkę 3 x 3
- modernizacja pawilonów
- rozbudowa bazy sezonowej

COSA AZS Zieleniec

- modernizacja / przebudowa domu Straszny Dwór
- modernizacja / przebudowa domu „Stokłos”

To tylko część tej analizy. W prostych obszarach jak budowa czy modernizacja obiektów sportowych (korty, boiska) oraz przebudowy systemu drogowo – parkingowego już podjęliśmy stosowne działania i albo zakończyliśmy ich realizację albo są one na końcowym etapie. Wykorzystaliśmy w tym celu wypracowane środki finansowe oraz pozyskane z dotacji Ministerstwa Sportu i Turystyki.

Podjęliśmy również działania w zakresie wsparcia rozbudowy i modernizacji Przystani wioślarskiej AZS AWF Kraków nad Wisłą. W tej kwestii sprawy nie są proste i wymagają wielowymiarowego działania. Udało nam się doprowadzić do porozumienia Rektorów uczelni krakowskich mającego na celu wsparcie tej inwestycji, ale przed nami jeszcze wiele prac projektowych, finansowych i formalnych (z rozwiązaniem umowy z dotychczasowym partnerem – lokalnym developerem).

Najbardziej wymagającymi i priorytetowymi działaniami okazały się modernizacje obiektów w Zieleńcu. W związku z powyższym Rada Ekonomiczna ZG AZS wraz z Prezydium ZG AZS, a w konsekwencji Zarząd Główny AZS podjęły działania w celu przygotowania odpowiedniej dokumentacji pozwalającej uruchomić stosowne procedury pozwalające wnioskować o środki finansowe i rozpocząć proces przebudowy i modernizacji w pierwszej kolejności domu „Straszny Dwór”. Po przeprowadzonej procedurze wyłaniającej podmiot mający na celu przygotowanie w tym zakresie Programu Funkcjonalno – Użytkowego, przystąpiliśmy do pracy, której efektem jest stworzenie dwóch równoległych koncepcji: Centrum Regeneracji Zdrowia i Centrum Turystyki

Zrównoważonej. Obydwa projekty są na ostatnim etapie konsultacji i do końca września będą miały swój ostateczny kształt. Pozwolą one z dużym prawdopodobieństwem na pozyskanie dofinansowania w lokalnych (dolnośląskich) obszarach z funduszy unijnych (na poziomie 85%) z programów: Krajowego Programu Odbudowy lub Programu Zrównoważonego Rozwoju.

Poniżej prezentujemy jedynie jeden drobny element efektu podjętych prac w tym zakresie – roboczą wizualizację i rzuty pięter nowego „Straszego Dworu” ze względu na rozległość (ok. 150 stron) dokumentu jakim jest Program Funkcjonalno – Użytkowy:

Uwaga. To tylko wstępna wizualizacja wykonana na potrzeby Programu Funkcjonalno – Użytkowego, a nie ostateczny projekt.



KONCEPCJA CENTRUM REGENERACJI ZDROWIA W ZIELEŃCU
AKADEMICKI ZWIĄZEK SPORTOWY, UL. KREDYTOWA 1A, 00-056 WARSZAWA

WIDOK 1



KONCEPCJA BUDOWY STRATEGII AKADEMICKIEGO ZWIĄZKU SPORTOWEGO

Termin realizacji projektu: wiosna 2022 r. - jesień 2023 r.

Miejsce prowadzenia projektu: cała Polska

Opis

Akademicki Związek Sportowy jako największa i najstarsza organizacja zajmująca się sportem akademickim oraz powszechnym staje przed nieustannymi wyzwaniami związanymi ze zmianami demograficznymi, organizacyjnymi, gospodarczymi, innowacjami oraz zmianą sposobu i stylu życia dotychczasowych członków i działaczy AZS. Aby wyjść na przeciw tym zmianom niezbędne jest ich zidentyfikowanie, określenie aspiracji kierownictwa organizacji oraz przeprowadzenie niezbędnych analiz, określenie planu strategicznego, a na końcu jego wdrożenie. Pozwoli to na rozwój organizacji oraz zapewnienie dostępu do światowego poziomu organizacji sportowej wszystkim chętnym by działać w AZS lub korzystać z jego usług. Badania wykonywane będą przez osoby z odpowiednimi kompetencjami, doświadczeniem i wykształceniem, z wykorzystaniem sprawdzonych metod badawczych.

Uczestnicy

W ramach badań i analiz będących częścią poszczególnych etapów budowania strategii AZS odbędą się spotkania z ciałami statutowymi organizacji. Członkowie AZS wezmą udział w badaniach fokusowych, przeprowadzane z nimi będą indywidualne wywiady pogłębione oraz będą respondentami badań o charakterze ilościowym. Dzięki zaangażowaniu członków AZS w budowanie strategii istotnie zwiększa się prawdopodobieństwo prawidłowej internalizacji planów strategicznych wygenerowanych zgodnie z przyjętą na końcu projektu strategią.

HARMONOGRAM DZIAŁAŃ

ETAP 1:

ANALIZA STANU OBECNEGO

Punktem wyjścia do budowy strategii jest zrozumienie aktualnej sytuacji organizacji. To ona stanowiła będzie bowiem punkt odniesienia do dalszych prac. Kluczowe jest także posiadanie konsensusu co do oceny tej sytuacji.

Zakładane działania:

1. dogłębna analiza aktualnej sytuacji Akademickiego Związku Sportowego;
2. dogłębna analiza aktualnej strategii AZS;
3. analiza konkurencji AZS;
4. zogniskowany wywiad grupowy z Prezydium ZG AZS;
5. sformułowanie celów i określanie aspiracji kierownictwa organizacji.

Efekt etapu:

W wyniku prac przeprowadzanych na tym etapie projektu władze organizacji i zespół uczestniczący w projektowaniu nowej strategii osiągną zgodę co do bieżącej sytuacji Akademickiego Związku Sportowego i jej otoczenia konkurencyjnego. Wyrażają również ogólne aspiracje co do wizji przyszłości AZS. Jednocześnie raport z tego etapu badań stanowi punkt wyjścia do dalszych etapów, przede wszystkim etapu II.

ETAP 2:

IDENTYFIKACJA WYZWAŃ I PROJEKTOWANIE INICJATYW STRATEGICZNYCH

W trakcie etapu drugiego, będącego częścią fazy kreatywnej identyfikowane są faktyczne wyzwania strategiczne jakie stoją przed organizacją. Dokonywana jest także szeroka ocena aktualnej sytuacji w zakresie silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń (SWOT/TOWS). Jest to kluczowy etap pracy nad całą strategią. Odpowiednia odpowiedź na wyzwania strategiczne i inicjatywy które są na te wyzwania odpowiedzią potrzebują odpowiedniego połączenia danych analitycznych, które zbierane w dwóch pierwszych etapach z doświadczeniem badaczy, autorów projektu jak i kadry zarządzającej organizacją. To podczas tego etapu wyłonione zostanie od trzech do pięciu kluczowych celów strategicznych i wskazanie sposobów które umożliwią ich osiągnięcie.

Zakładane działania:

1. Badania fokusowe angażujące najważniejsze ciała statutowe Akademickiego Związku Sportowego (m.in. Rady ZG AZS)
2. Indywidualne wywiady pogłębione z członkami Zarządu Głównego AZS (opcja)
3. Badanie ankietowe skierowane do członków AZS
4. Badania typu desk research polegające na szukaniu zależności pomiędzy wskazanymi we wcześniejszych częściach oczekiwaniami a rezultatami
5. Analiza danych
6. Przygotowanie raportu z badań
7. Przygotowanie rekomendacji
8. Spotkanie panelowe z Zarządem Głównym AZS w celu skonfrontowania uzyskanych wyników z oczekiwaniami najważniejszego ciała wykonawczego organizacji.

Efekt etapu

Na zakończenie tego etapu powstaje wizja rozwoju organizacji w nadchodzących latach (jeśli rozumieć strategię jako drogę z punktu A („AZS dziś” - określonego na zakończenie etapu I) do punktu B („AZS za 5 lat”) to na zakończenie tego etapu określony zostaje punkt B).

ETAP 3:

OPERACJONALIZACJA STRATEGII

Po przeprowadzeniu niezbędnych badań i analiz konieczne pozostaje przełożenie wypracowanych kwestii na mierzalne i konkretne cele oraz konieczne do podjęcia działania. Na tym etapie są już zidentyfikowane cele strategiczne, które następnie przekłada się na cele szczegółowe kierowane następnie ku konkretnym komórkom organizacyjnym w instytucji. Definiowane są również projekty strategiczne, których zadaniem jest wdrożenie zmian ustalonych w strategii.

Zakładane działania:

1. Zbudowanie raportu końcowego będącego dokumentem tworzącym całość strategii.

Efekt etapu: Zakończeniem etapu III a jednocześnie całego projektu jest szczegółowa prezentacja strategii na forum kierownictwa organizacji oraz wśród ciał które będą ją realizować. Aby doprowadzić odpowiedniego zaangażowania wśród osób wdrażających strategię w życie niezbędne jest dobre przedstawienie wszelkie założeń oraz takie ich ułożenie, które nie będzie pozostawiało wątpliwości co do ich interpretacji, przy czym zbiór celów i projektów będzie spójny i konkretny.

INFORMACJA DOTYCZĄCA STANU PRAC NAD BUDOWĄ STRATEGII AKADEMICKIEGO ZWIĄZKU SPORTOWEGO NA LATA 2024 – 2036 (2040)

WSTĘP

Akademicki Związek Sportowy jako największa i najstarsza organizacja zajmująca się sportem akademickim oraz powszechnym staje przed nieustannymi wyzwaniami związanymi ze zmianami demograficznymi, organizacyjnymi, gospodarczymi, innowacjami oraz zmianą sposobu i stylu życia studentów czy dotychczasowych członków i działaczy AZS. Aby wyjść na przeciw tym zmianom niezbędne jest ich zidentyfikowanie, określenie aspiracji kierownictwa organizacji oraz przeprowadzenie niezbędnych analiz, określenie planu strategicznego, a na końcu jego wdrożenie. Pozwoli to na rozwój organizacji oraz zapewnienie dostępu do światowego poziomu organizacji sportowej wszystkim chętnym by działać w AZS lub korzystać z jego usług.

W ramach budowy strategii Akademickiego Związku Sportowego wiosną 2022 r. przeprowadzono badania typu Focus Group Interview z członkami ciał kolegialnych AZS. Badania te przeprowadzane były przy okazji posiedzeń rad, prezydium oraz zarządu.

W ramach Akademi liderów AZS odbywającej się w Wilkasach podobne badanie przeprowadzono z uczestnikami akademii, głównie studentami. Osobne badanie przeprowadzono także wśród pracowników biura Zarządu Głównego AZS.



łącznie przeprowadzono dziewięć badań typu FGI, w których wzięło udział ok 120 respondentów. Rozmowy odbywały się wg. przygotowanego wcześniej scenariusza, były nagrywane a uczestnicy wiedzieli, że jest ono anonimowe. Badani wypowiadali się nt swoich skojarzeń z AZS, największych wyzwań i możliwych kryzysów, silnych oraz słabych stron. Każde badanie w pewnym stopniu koncentrowało się na kwestiach związanych z obszarem zainteresowań i działalności danej grupy.

STAN OBECNY

Azetesiacy - ilu ich jest?

Akademicki Związek Sportowy pozostaje największą tego typu organizacją w Polsce. Sam siebie przedstawia jako największe stowarzyszenie sportowe w Polsce działające nieprzerwanie od ponad wieku. Liczy ponad 32 tyś. Członków, działających i ćwiczących w ok. 200 klubach zrzeszonych w 16 środowiskach. Liczba członków AZS systematycznie spada (patrz tabela). Od roku akademickiego 2011/2012 do 2021/2022 ich liczba spadła o ok 10700 osób. Pomijając kwestię ogromnych zawirowań związanych z COVID-19 należy jednak spojrzeć na tę kwestię poprzez pryzmat zmniejszającej się ogółem liczby studentów w Polsce. Sprawdzając jaki jest procent liczby członków AZS wśród ogółu studentów można zauważyć, że (nie licząc COVID-19) w badanych latach wskaźnik ten prezentował się coraz lepiej (wzrost z 2,45 proc. w roku akademickim 2011/2012 do 3,07 proc. 2018/2019).

Rok akademicki	Liczba członków AZS	Liczba studentów w Polsce	Procent liczby członków AZS wśród ogółu studentów
2011/2012	43230	1764060	2,45%
2012/2013	42282	1676927	2,52%
2013/2014	42259	1549877	2,72%
2014/2015	41044	1469386	2,79%
2015/2016	41095	1405133	2,92%
2016/2017	39058	1348822	2,9%
2017/2018	38170	1291870	2,95%
2018/2019	37790	1230254	3,07%
2019/2020	33581	1203998	2,79%
2020/2021	28284	1218046	2,32%
2021/2022	32533 (stan na 31.05.2022)	1218166 (stan na 31.12.2021)	2,67%

Co myśli o sobie organizacja?

Z badania wyłania się dość niespójny obraz Akademickiego Związku Sportowego. Z jednej strony niemal wszyscy podkreślają, że jest organizacją dużą i nowoczesną, z drugiej, że choć najsilniejsze ośrodki rozwijają się dobrze i szybko, to słabsze tracą szansę, żeby ją dogonić. Członkowie AZS to ludzie z potencjałem, umiejętnościami i doświadczeniem. Wielokrotnie podkreślano także, że elementem wzmacniającym organizację jest jego aktualne kierownictwo.

- *Jest to wyjątkowy twór, który ma ogromny potencjał bo organizuje bardzo dużą liczbę projektów, wydarzeń, to jest tendencja rosnąca. Ma bardzo dobre wyszkolone myślenie zasoby osobowe na poziomie centralnym uważam, że biuro to jest bardzo mocna strona tej organizacji. Natomiast słabą stroną jest to w jednostkach regionalnych;*
- *Jesteśmy na dużo lepszej drodze niż bardziej dynamicznie przebiegając nogami niż związki sportowe, które tak naprawdę depczą w miejscu i delikatnie się modyfikując, natomiast my idziemy bardzo do przodu patrząc na to co się dzieje naokoło szukamy nowych dróg, ale to jest droga nieskończona.*
- *AZS nie wie do końca czym jest aktualnie i nie bardzo wie też czym chce być, w sensie jest tyle różnych wątków, każda jednostka jakoś tam na swój sposób postrzega swoje bycie w tym AZS-ie.*
- *Więc jest to organizacja bardzo duża, bardzo niejednolita, która robi dużo rzeczy, która w każdym swoim, która w swojej strukturze ma jednostki i bardzo dobre i takie nijakie. Która z jednej strony jest bardzo profesjonalna, a z drugiej w niektórych aspektach trąci trochę amatorszczyzną.*
- *Mamy bardzo dobre przywództwo w tej chwili w organizacji, czyli mamy takiego lidera, który potrafi nakierować nasze działania w sposób grzeczny, czasami stanowczy, ale jednak na właściwy kierunek i przy czym budujemy, wydaje mi się też z ogromnymi sukcesami,*
- *AZS porównałbym do takiego państwa, w którym przez wiele lat panował ustrój za żelazną kurtyną, rządził nami satrapa no i przyszła zmiana przewrót pewien, który się dokonał. Ekonomia rośnie, pewne osoby nadążają za tym, pewne nie.*
- *Pandemia nam ucięła i zwykłych studentów, ale też i działaczy których brakuje nam i jesteśmy przed dużą fazą odbudowy tak jakby po państwie przyszły pewne kataklizmy i są takie rejony, w których jest prosperity, ale jest też wiele rejonów których ewidentnie trzeba wymienić lokalnych merów burmistrzów, bo po prostu przez to cały mechanizm nie nadąża*
- *AZS jest to bardzo nowoczesna firma, bardzo nowoczesny związek, który wyznacza pewne standardy*
- *AZS jest tym, którego decydenci znają tak czy znają rektorzy, znają ministrowie*
- *To częstokroć największa organizacja studencka na uczelniach, która nie do końca zdaje sobie sprawy ze swojej siły i ze swoich możliwości, bo jest policzalna, ogarnięta jasno określona z imienia nazwiska znana itd. itd*
- *Zawsze AZS był jest i mam nadzieję, że będzie organizacją, która łączy pracę, kreatywność młodych ludzi z doświadczeniem ludzi starszych, którzy coś już osiągnęli*
- *AZS jest dziś organizacją, która skupia wielu ludzi młodszych starszych o różnych specjalnościach*

- *Jest naprawdę zróżnicowany, w jednym miejscu dla mnie to jest prawie, że agencja eventowa która robi mnóstwo wydarzeń nie wiem obozów, zawodów etc. a w drugim miejscu można to czytać jako klub tylko i wyłącznie klub sportowy. W innym gdzieś AZS istnieje tylko na papierze.*
- *zaczynają się chyba zaczynają się duże rezerwy na dole pojawiać, że właściwie centrala bardzo silna, a kluby nie zawsze czy organizacje nadążają.*

Ważnym elementem tworzącym AZS jest powszechność organizacji. Respondenci wskazują, że sport, choć z samej swojej istoty jest oczywiście obecny i konieczny we wszystkich działaniach, to nieraz stanowi raczej punkt wyjścia a nie cel.

- *Myślę, że jest organizacją dla każdego. Słowo sport jest tak naprawdę tylko elementem scalającym wszystkich, którzy chcą być w tej organizacji.*
- *Mamy tutaj osoby, które są nie tylko sportowcami wyczynowymi, ale też takimi w kwiecie kariery, ale też dzieci i młodzież i osoby starsze.*
- *AZS jest miejscem gdzie po pierwsze mogą przyjść właśnie osoby które nie miały nigdy do czynienia ze sportem wyczynowym*



Badani podkreślali wyzwania związane z uporządkowaniem struktury i zmianami statutowymi.

AZS jest bardzo dużą organizacją o bardzo niejednorodnej niestety strukturze.

Zwracano także uwagę na dobrą i stabilną sytuację finansową AZS.

Ma ogromne zasoby też finansowe, które są zebrane dzięki unikalnym projektom

Ważną kwestią pozostaje brak bezpośredniej konkurencji, a jednocześnie uznanie międzynarodowe.

- *Jedyną ogólnopolską organizacją zajmującą się sportem akademickim, czyli sportem na uczelniach uznawaną przez organizacje międzynarodowe.*
- *AZS jest też prężnie działającą organizacją poza granicami kraju międzynarodową*

Wyzwaniem jest praca budująca społeczność ludzi tworzących AZS. Badani wskazują, że społeczności tworzą się w mniejszych grupach, na różnych poziomach, ale trudno powiedzieć, żeby istniała „społeczność AZS”. Z drugiej jednak strony badani wielokrotnie podkreślali, że A tłumaczone jako Atmosfera istnieje i jest ważna.

- *grupa nie tworzy jakby społeczności wg mnie, może na pewnych różnych poziomach te społeczności się kształtują, no natomiast nie jesteśmy czytelną organizacją.*
- *Ta przynależność, którą ludzie czują do AZSu mi się wydaje, że jest bardzo kluczowa i to już jakąś formę społeczności tworzy.*
- *AZS jest takim patchworkiem, takim systemem naczyń wzajemnie powiązanych między sobą na poziomie studenta, klubu, organizacji, jak i całej tej naszej struktury.*
- *Jest przede wszystkim miejscem gdzie jest taka atmosfera że niezależnie od wieku jakby możemy stworzyć taką przyjazną rodzinę.*
- *Myślę, że jest właśnie takim miejscem gdzie w innych nawet jakichś federacjach sportowych czy związkach sportowych nie ma takiej atmosfery która jest tutaj*

Mimo bardzo dużej pracy marketingowej w ostatnich latach także na tym polu pozostaje jeszcze do wykonania poważna praca. Badani wskazują na rozpoznawalność Akademickiego Związku Sportowego, która na poziomie ogólnopolskim wciąż jest na niskim poziomie. Mimo to w wielu wypowiedziach pojawiała się duma, nie tyle z osiągnięć sportowych, a raczej ze sposobu zmiany działania ale i postrzegania AZSu.

- *Z osobami, z którymi się spotykam kiedy pierwszy raz mówię, gdzie pracuję one nie potrafią zidentyfikować AZSu. Czym jest AZS, myślą AZS myślą o klubie.*
- *Ja zauważyłem przynajmniej, że istnieje takie bezpośrednie połączenie AZS AWF. Że to gdzieś ludziom w głowach utkwilo to jest tak, że jak pracujesz w AZS, o to na AWFie pewnie.*
- *Pokazywanie tej współpracy ze sponsorami coś czego nie było do tej pory nie było bo mam wrażenie że w poprzednich latach byliśmy taką amatorsko towarzyską organizacją, która się zajmowała głównie zabawą i atmosferą, a mniej tym sportem. Teraz mam wrażenie, że ten ciężar jakby został przesunięty troszeczkę na sport troszeczkę to wymuszają też sponsorzy, którzy oczekują tych wielkich gwiazd i wielkich nazwisk,*

Respondenci wielokrotnie podkreślali, że AZS jest doskonałym miejscem nie tylko, aby ćwiczyć i uprawiać sport, ale także by działać. Stanowi potencjalną trampolinę do kariery, a przede wszystkim daje ogrom możliwości do działania.

- *Jest potencjalną trampoliną dla studentów w każdym kierunku. Dosłownie w każdym kierunku ludzie chcą się rozwijać bez względu na uczelnię, na specjalizację, więc daje dużo możliwości, po prostu furtka do dorosłego życia*
- *Jest to wielopoziomowa organizacja dla każdego*
- *Więc jakby przede wszystkim jest to takie stowarzyszenie, które skupia ludzi łączy ich poprzez różne relacje i daje potencjał do działania*
- *AZS jest czymś fantastycznym, takim, że mnóstwo ludzi kreatywnych mnóstwo ludzi którzy potrafi robić rzeczy, o których inni nie wiedzą, że można takie rzeczy robić.*



Wśród wielu wypowiedzi warto zwrócić uwagę na te podkreślające innowacyjność i elastyczność działania AZS. Badani działacze są także świadomi spustoszenia jakiego dokonał wśród członków organizacji COVID-19

- *Organizacja ma otwarte oczy i stara się wyczuwać, co potrzeba i jakby szybko odpowiadać na tę potrzebę.*
- *Jesteśmy osłabieni po pandemii w takim temacie, że no nasza główna grupa, dla której działamy, czyli studenci mieli ograniczoną możliwość do spotykania się w sekcjach i to jest wyzwanie, ale o tym będziemy mówić jak to odbudować*
- *my jesteśmy już w tej chwili niesamowicie wielką ogólnopolską jak nie międzynarodową organizacją eventową.*

ANALIZA STRATEGICZNA

Na tym etapie tworzenia planu strategicznego punktem wyjścia jest analiza strategiczna. Analiza strategiczna Akademickiego Związku Sportowego obejmuje diagnozę wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań organizacji. Rekomendowanym narzędziem diagnostycznym jest analiza SWOT. Na podstawie przeprowadzonej analizy SWOT można będzie - na dalszym etapie, po przeprowadzeniu odpowiednich analiz - dokonać wyboru typu strategii.

W tym celu warto sięgnąć po kwestionariusz wyboru typu strategii odpowiadając na pytania:

1. Jakie mocne strony pozwolą na wykorzystanie szans pojawiających się w otoczeniu ?
2. Jakie słabe strony mogą być ograniczone, lub zlikwidowane przez wykorzystanie szans?
3. Jakie mocne strony pozwolą przewyciężyć zagrożenia?;
4. Jakie słabe strony mogą zwiększyć zagrożenia ze strony otoczenia?

Wprowadzenie do analizy SWOT

Jedną z najbardziej popularnych technik służących do konstruowania strategii różnego typu organizacji jest **analiza SWOT**. Nazwa (akronim) pochodzi od pierwszych liter angielskich słów:

- **Strengths** - silne strony organizacji,
- **Weaknesses** – słabości organizacji,
- **Opportunities** - szanse występujące w otoczeniu,
- **Threats** - zagrożenia występujące w otoczeniu.

Najogólniej rzecz ujmując, analiza SWOT polega na zbadaniu silnych i słabych stron organizacji a następnie ich konfrontacji z szansami i zagrożeniami tkwiącymi w jej bliższym i dalszym otoczeniu. Pozwala ona oszacować potencjał jakim organizacja dysponuje oraz dokonać porównania z potencjałem otoczenia, w którym ona działa i konkuruje.

Badane grupy czynników są definiowane w następujący sposób:

- **Silne strony**, czyli wewnętrzne czynniki pozytywne, to przede wszystkim te cechy, które wyróżniają na tle innych organizacji.
- **Słabe strony**, czyli wewnętrzne czynniki negatywne, to te aspekty funkcjonowania, które ograniczają sprawność i mogą blokować rozwój organizacji.
- **Szanse**, zewnętrzne czynniki pozytywne, to wszystkie wydarzenia i procesy w otoczeniu, które tworzą korzystną dla organizacji sytuację.
- **Zagrożenia**, zewnętrzne czynniki negatywne, to zbiór wydarzeń i procesów, które tworzą niekorzystną dla organizacji sytuację w jej otoczeniu. Zagrożenia są postrzegane jako bariery, utrudnienia i możliwe niebezpieczeństwa.

Analiza SWOT jest standardowo stosowana do diagnozy sytuacji organizacji biznesowych, instytucji administracyjnych oraz organizacji pozarządowych.

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
Liczba członków - jedna z największych organizacji pozarządowych w Polsce	Zmniejszająca się liczba członków
Jedyna, poważna studencka organizacja sportowa	Struktura organizacyjna
Bardzo duży potencjał pozyskiwania nowych członków - studentów	Niechęć do działania jako zjawisko typowe dla dzisiejszych dwudziestokilkulatków
Wyniki sportowe	Niewystarczająca oferta ośrodków wypoczynkowych (Zieleniec i częściowo Wilkasy)
Zaangażowanie ludzi	Brak ludzi do pracy / działania
Rozgrywki sportowe (AMP i in.), produkty tworzone dla członków AZS	Komunikacja: niedoskonała współpraca między ośrodkami
Organizowanie wydarzeń o dużym zasięgu i docieranie do dużej liczby odbiorców	Partykularność interesów niektórych działaczy
Wykwalifikowana kadra trenerów	Niestabilność finansów
Ludzie o różnorodnych umiejętnościach	Starzejąca się infrastruktura
Wyniki sportowe	Brak mechanizmów zachęcających do wstępowania do AZS
Potencjał organizacyjny	Rozpoznawalność AZS
Profesjonalne materiały graficzne i reklamowe, gadzety, ubrania	Fluktuacja członków AZS
Prezes AZS	Identyfikacja wizualna
Gwiazdy sportu niewstydzące się swojej przynależności do AZS	Zbyt duże ciała zarządzające
Stabilna i dobra sytuacja finansowa	Niski poziom organizacyjny części klubów
Zgrany i kompetentny zespół pracowników biura ZG	Niski poziom wizerunkowy części klubów
Możliwość szybkiego działania na dużą skalę	Niechęć do władz AZSu wśród części działaczy
Elastyczność i reagowanie na zmiany	Brak własnej siedziby

Ciekawi ludzie wewnątrz AZS, autorytety, które przyciągają nowych członków	
Obecność w mediach tradycyjnych	
Tworzenie własnych mediów	
Wysoka aktywność w mediach społecznościowych	
Rozbudowana struktura organizacyjna	
Kapitał społeczny	
Infrastruktura sportowa	
Majątek	
Ośrodki wypoczynkowe i ich oferta	
Know how organizowania imprez i eventów	
Zdolność rozwoju i chęć do zmiany	
Rozpoznawalność AZSu w środowisku szkolnictwa wyższego	
Cyfryzacja działalności	
Kariera dwutorowa	
Oferta sportowa od dzieci do wyczynu;	

SZANSE	ZAGROŻENIA
Rosną nakłady na szkolnictwo wyższe poprzez dotacje z budżetu państwa	Niż demograficzny na uczelniach wyższych,
Rosną nakłady na sport poprzez dotacje z budżetu państwa	zmniejszanie liczby studentów a co za tym idzie zmniejszanie dochodów uczelni
Większe zainteresowanie aktywnością fizyczną wśród pewnych grup Polaków	Czynniki zniechęcające do aktywności fizycznej (nowe technologie)
Wzrost liczby studentów zza granicy	Nieprzewidywalność sytuacji gospodarczej i zdrowotnej

Potencjał rozwoju międzynarodowego	Relacje ze studiami wychowania fizycznego
Chęć powrotu na uczelnie/do działania po lockdownach covidowych	Niestabilność dotacji (brak gwarancji finansowych)
Relacje z władzami uczelni	Relacje z władzami uczelni
Pozyskanie dotacji na rozwój ośrodków	Brak osób chętnych do działania na rzecz AZS
Pojawienie się w kolejnych mediach tradycyjnych, nie tylko o charakterze stricte sportowym	
Wzrastające zaangażowanie i chęć działania ze strony seniorów	

CELE I OCZEKIWANIA

Na podstawie przeprowadzonych badań fokusowych ustalono szereg celów i kierunków działań, których spełnienia lub rozpoczęcia oczekują badani. Mają one zarówno charakter zasadniczy, zmieniający np. sposób funkcjonowania Akademickiego Związku Sportowego, jak i operacyjny, służący poprawie sposobu funkcjonowania, albo oczekiwań odnośnie zmian.

Zaproponowane działania pogrupowano w kategorie: wizerunek i marketing, zmiany organizacyjne, rozwój wewnętrzny, zasoby, sport i inne.

WIZERUNEK I MARKETING

1. Budowa większego prestiżu uznania i szacunku do organizacji, budowa świadomości wśród ogółu społeczeństwa:
 - współpraca z mediami nie tylko o charakterze sportowym;
 - jednolitość w występach z TV;
 - częstsza obecność w tradycyjnych mediach;
 - priorytet dla loga AZS ponad sponsorów.
2. Poprawa współpracy z uczelniami.
3. Poprawa komunikacji wewnętrznej
 - podniesienie świadomości nt. struktury, przepisów, działań, zaangażowanie, a nie tylko informowanie;
 - aplikacja, dla działaczy;
4. Zbudowanie jeszcze silniejszej marki AMP-ów
5. Zbudowanie bazy absolwentów i byłych działaczy/członków AZS - budowanie sieci networkingu
6. Zbudowanie baza bezpośrednich kontaktów do członków AZS

ZMIANY ORGANIZACYJNE

1. Zmiana sposobu funkcjonowania, ujednolicenie przepisów prawnych dot. AZS
 - ustawa o szkolnictwie wyższym;
 - ustawa o stowarzyszeniach;
 - uporządkowanie struktury;
 - zmiany w statucie.

ROZWÓJ WEWNĘTRZNY

1. Budowa kompetencji kadry działaczy,
2. Skupienie się na rozwoju najlepszych jednostek,
3. Wdrożenie profesjonalnych produktów szkoleniowych, profesjonalizacja kadr działaczy
 - nadawanie kompetencji;
 - prowadzenie szkoleń, np. kwalifikacje rynkowe organizatora imprez sportowych;
 - koncepcja utworzenia centrum szkoleń.
4. Studia podyplomowe/MBA dla działaczy.
5. Wymiana know how między działaczami - wprowadzenie projektu mentoringu;
6. Budowa narzędzi motywacyjnych i nauka tych narzędzi - w celu lepszego dotarcia do potencjalnych kandydatów i zachęcenia do członkostwa w AZS.
7. Utworzenie planów dotarcia do konkretnych grup (obcokrajowców, studentek itp)
8. Budowa struktur na poziomie młodszym (przedszkola, szkoły średnie, podstawowe) i starszym - wizyty w szkołach średnich i spotkania z maturzystami.
9. Budowa bazy wolontariuszy - centrum wolontariatu
 - Baza duża i aktualna
 - budowanie relacji z wolontariuszami,
 - W każdym klubie lider od wolontariatu

ZASOBY

1. Rozwój ośrodków sportowych
 - dalszy rozwój ośrodka w Wilkasach,
 - zakończenie rozbudowy ośrodka w Górkach Zachodnich
 - rozbudowa i wykorzystanie potencjału ośrodka w Zieleńcu
 - remanent i inwentaryzacja potencjalnych innych ośrodków należących do AZS.
2. Przygotowanie koncepcji rozwojowych, inwestycyjnych. Powołanie spółek celowych do zarządzania majątkiem.
3. Zdobywanie nowego majątku
4. Uporządkowanie formalne, majątkowe, inwentaryzacja majątek AZS.
5. Budowa siedziby AZS

SPORT

1. Określenie działań w zakresie upowszechniania -zainteresowanie sportem i ruchem ludzi młodych i nie tylko
2. Rozwój kariery dwutorowej
 - parasol AZS
3. Szkolenia sportowe
 - szkolenia kadry instruktorskiej
 - nabywanie kompetencji trenerskich
 - wychowanie własnych trenerów
4. Wprowadzenie wersji legitymacji AZS która będzie działała jak karta typu multisport
5. Zacieśnienie współpracy ze związkami sportowymi i szukanie projektów dla rozwoju sportu akademickiego.
6. Określenie jasnych warunków współpracy z zawodnikami wyczynowymi
 - zaczynanie na wczesnym poziomie;
 - informacja o przynależności do AZS;
 - kontrakty;
 - umowy sponsorskie.
7. Powstanie lig centralnych - porządnych, profesjonalnych lig akademickich z konkretnym związkiem sportowym.

INNE

- Uruchomienie sklepu AZS z produktami i gadżetami
- Zaangażowanie działaczy AZS w aktywność samorządową (polityczną) i wsparcie ich w tym zakresie
- Budowa instytutu naukowego
- Rozwój na arenie międzynarodowej

PODSUMOWANIE

Z przeprowadzonych badań wyłania się obraz organizacji dużej i sprawnej, choć nie funkcjonującej bez problemów i wyzwań, typowych dla takiej skali działania. Niezależnie od tego w jakiej grupie prowadzone były badania fokusowe respondenci w większości podobnie odpowiadali na zadawane pytania i w podobny sposób oceniali potencjał, sytuację obecną oraz wyzwania stojące przed Akademickim Związkiem Sportowym.

Przeprowadzone badania stanowią początek pracy nad strategią Akademickiego Związku Sportowego. W kolejnych etapach do udziału zaproszeni zostaną wszyscy członkowie AZS, którzy będą mogli wypowiedzieć się w specjalnie przygotowanej, wielowymiarowej ankiecie.



Sfinansowano przez Narodowy Instytut
Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa
Obywatelskiego ze środków Programu Rozwoju
Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030

