

Analiza odpowiedzialności  
społecznej klubów  
PKO Ekstraklasy  
w sezonie 2019-2020

---



## **Institute for Sport Governance**

### **Autorzy**

dr Paweł Zembura  
Magdalena Gałęcka

### **Cytowanie**

Zembura, P., Gałęcka, M. (2020). Analiza odpowiedzialności społecznej klubów PKO BP Ekstraklasy w sezonie 2019/2020. Warszawa: Fundacja Institute for Sport Governance. Pobrano z <http://govsport.eu>

### **Kontakt**

dr Paweł Zembura, [pz@govsport.eu](mailto:pz@govsport.eu)

# Spis treści

Wstęp	4.
Jak rozumieć CSR klubu sportowego?	5.
Metodologia badania	6.
Zakres analizy	6.
Badane kluby	6.
Proces zbierania danych	6.
Narzędzie badawcze	7.
Obszary i przejawy analizy odpowiedzialności społecznej	8.
Wyniki	9.
Porównanie średnich wyników klubów PKO BP Ekstraklasy w trzech sezonach	9.
Porównanie wyników klubów w sezonie 2019/2020 PKO BP Ekstraklasy	10.
Kluby PKO BP Ekstraklasy z najwyższymi ocenami w sezonach 2017/18 - 2018/19 - 2019/20	11.
Podsumowanie wyników	12.
Wstęp	12.
Obszar społeczeństwo	12.
Obszar środowisko	14.
Obszar rządzenie	15.
Podsumowanie trendów CSR klubów PKO BP Ekstraklasy	16.
Dobre Praktyki	17.
Rekomendacje	22.

# Wstęp

Celem tej analizy jest lepsze zrozumienie odpowiedzialności społecznej klubów PKO BP Ekstraklasy. Zebraliśmy w niej dane, co w odniesieniu do odpowiedzialności społecznej dzieje się w polskich klubach i jakie są wyróżniające jej praktyki.

Kluby PKO BP Ekstraklasy to jedne z najbardziej wpływowych organizacji sportowych w Polsce, będące zarówno barometrem całego sektora sportowego, jak również wzorcem dla mniejszych organizacji. Dlatego warto obserwować, jak funkcjonują i w co się angażują.

Dotyczy to szczególnie rozwijającej się odpowiedzialności społecznej tych organizacji. Klub piłki nożnej, najpopularniejszej dyscypliny sportu w Polsce, znaczy lokalnie dla wielu osób więcej niż inne jakiegokolwiek organizacje.

Ten dokument charakteryzuje zakres działań klubów PKO BP Ekstraklasy w sezonie 2019/2020, w okresie do pandemii (dane zbieraliśmy do końca lutego 2020). To kontynuacja badań, które podjęliśmy w 2017/2018 i realizowaliśmy również w 2018/2019. Stąd też w dokumencie śledzimy również zmiany, które dokonały się w tym okresie.

Tegoroczna edycja rzuca światło na potencjał klubów PKO BP Ekstraklasy, obrazuje ciekawe praktyki i zawiera rekomendacje dotyczące decyzji względem działań w obszarze odpowiedzialności tych organizacji w przyszłości.

Ze względu na porównania z wcześniejszych sezonów charakteryzuje też kierunek, w którym zmierzają kluby w odniesieniu do CSR.

# Jak rozumieć CSR klubu sportowego?

Kluby piłki nożnej, szczególnie tak istotne w swoich lokalnych społecznościach jak kluby PKO BP Ekstraklasy, są specyficznymi organizacjami. W ramach swoich strategii próbują łączyć cele doskonałości sportowej, cele ekonomiczne i społeczne. Te tradycyjnie istotne cele społeczne wynikają między innymi z ważnej roli piłki nożnej w życiu lokalnej społeczności. Piłka nożna zaś w życiu wielu ludzi zajmuje szczególną rolę – budzi wielkie emocje, w związku z czym na same wydarzenia i przed ekrany regularnie przyciąga szeroką publiczność.

Szerzej rozumianemu sportowi przypisuje się też wiele innych wyjątkowych cech, jak atrakcyjność dla dzieci i młodzieży czy możliwość dotarcia przez niego do grup szczególnie zagrożonych wykluczeniem społecznym. Postrzega się go jako efektywne narzędzie wychowawcze, prozdrowotne, instrument do krzewienia postaw fair play. Odmienność, z jaką sport wpływa na życie ludzi powoduje, że wiele instytucji (choćby Komisja Europejska) wyróżnia go wśród innych sektorów gospodarki.

Z jednej strony stawia to kluby piłkarskie w uprzywilejowanej pozycji do budowania partnerstw, promowania pozytywnych wzorców zachowań czy budowania wokół siebie oddanej społeczności – ludzi, którzy identyfikują się z organizacją, jej symbolami i promowanymi wartościami. Z drugiej strony - stawia wysokie wymagania względem odpowiedzialności, bo każda decyzja (albo jej brak) podjęta w organizacji jest szeroko dyskutowana, a przykłady wątpliwego zarządzania odbijają się głośnym echem.

Te wszystkie cechy sprawiają, że profesjonalny klub sportowy jest szczególnie interesującą jednostką w kontekście analizy odpowiedzialności społecznej.

Rozumieliśmy w niej odpowiedzialność społeczną jako wpływ decyzji i działań (produktów, usług, procesów) organizacji na społeczeństwo i środowisko (ISO 26000). Na potrzeby badania opracowaliśmy specyficzne narzędzie do analizy CSR klubów sportowych. Objęło ono nie tylko działania "fakultatywne" skierowane do społeczności klubu, lecz również takie zagadnienia, jak zarządzanie czy działania z zakresu ochrony środowiska.

# Metodologia badania

## Zakres analizy

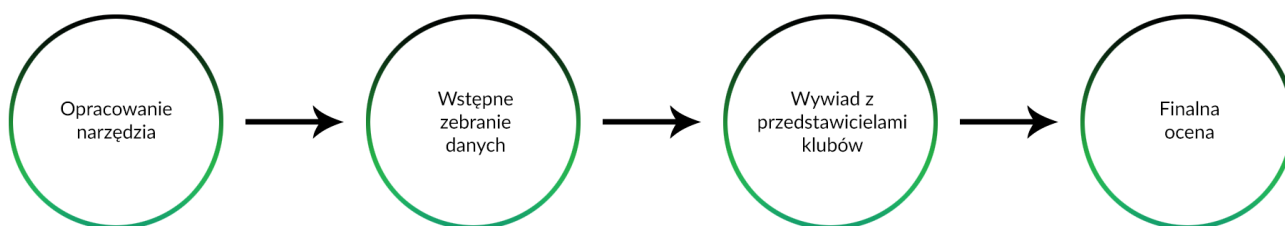
Analizowaliśmy zakres i charakterystykę działań w obszarze odpowiedzialności społecznej klubów PKO BP Ekstraklasa w oparciu o publikowane przez nie treści online - na stronie internetowej i w mediach społecznościowych. Poprzez klub rozumieliśmy spółkę akcyjną, podmiot zajmujący się szkoleniem (jeśli była jasna relacja między organizacjami) i ewentualnie - fundację przy klubie (ale nie - stowarzyszenia kibiców). W przypadku klubu wielosekcyjnego staraliśmy się, gdzie było to możliwe, wyodrębnić sekcję piłki nożnej.

## Analizowane kluby

Dane z klubów PKO BP Ekstraklasa za sezon 2019/2020 zbieraliśmy od lutego 2019 do lutego 2020 włącznie. Wynika to stąd, że wiele działań klubów w obszarze CSR nie wpisuje się sezon, gdy organizacje silniej koncentrują się na wymiarze sportowym swojej działalności. W analizie ilościowej nie uwzględniliśmy okresu od marca 2020. Sytuacja związana z pandemią COVID-19 i reakcje klubów na pandemię wykraczały poza zakres specyficznego narzędzia, które wcześniej wypracowaliśmy. Badanie w zaplanowanym kształcie nie umożliwiłoby charakterystyki działań klubów w okresie pandemii, a zaburzyłoby obserwowane trendy w obszarze CSR.

## Proces zbierania danych

Proces zbierania danych składał się z 4 etapów



Odpowiedzialność społeczną klubów analizowaliśmy z wykorzystaniem specjalnie w tym celu opracowanego narzędzia. Zdefiniowaliśmy w nim konkretne przejawy społecznej odpowiedzialności w klubach sportowych - jest to uaktualniona wersja wcześniej opublikowanego Indeksu Odpowiedzialności Społecznej Profesjonalnych Klubów Sportowych.

Na podstawie narzędzia analizowaliśmy dane publikowane przez same kluby na ich stronach internetowych, w oficjalnych dokumentach (np. sprawozdaniach) i w mediach społecznościowych.

W kolejnym etapie kontaktowaliśmy się z klubami, prosząc ich przedstawicieli uzupełniające wywiady dotyczące CSR klubu.

# Metodologia badania

## Narzędzie badawcze

W narzędziu na odpowiedzialność społeczną klubów składają się trzy obszary: społeczeństwo, środowisko i rządzenie.

Każdy z trzech obszarów został opisany wpisującymi się w niego przejawami odpowiedzialności społecznej, których razem jest 26. Każdy przejaw odpowiedzialności społecznej miał dodatkowo przyporządkowane od 2 do 10 dychotomicznych (tak/nie) pytań, z których pomocą można go ocenić.

Przejawy odpowiedzialności społecznej były równoważne, tak samo jak obszary. Wartość procentowa w wynikach charakteryzuje średnią z obszarów odpowiedzialności społecznej, a średnia z obszarów to średnia wyników z przejawów, do niej należących.



# Obszary i przejawy analizy odpowiedzialności społecznej

## Obszar społeczeństwo

1. Organizacja promuje sport powszechny
2. Organizacja promuje zdrowie/ profilaktykę zdrowia/ zachowania prozdrowotne (inne niż sport powszechny czy aktywność fizyczna)
3. Organizacja promuje zdrowe otoczenie wydarzeń sportowych
4. Organizacja promuje edukację
5. Organizacja angażuje się w rozwój lokalny
6. Organizacja wykorzystuje siłę oddziaływania klubu sportowego w swoim otoczeniu
7. Organizacja angażuje się w wolontariat
8. Organizacja przeciwdziała zachowaniom niepożądanym i promuje pożądane postawy społeczne
9. Organizacja promuje równowagę płci
10. Organizacja stawia na dostępność i przystosowanie wydarzeń do potrzeb wszystkich kibiców
11. Organizacja promuje zasady fair play
12. Organizacja stwarza warunki do profesjonalnego rozwoju pracowników i wolontariuszy
13. Organizacja wywiązuje się z umów z pracownikami i kontrahentami
14. Organizacja informuje o mechanizmach ochrony zdrowia i bezpieczeństwa dzieci i młodzieży
15. Organizacja wspiera w łączeniu kariery sportowej z edukacją

## Obszar środowisko

16. Organizacja ogranicza oddziaływanie na środowisko poprzez efektywne zarządzanie zasobami naturalnymi
17. Organizacja prowadzi edukację dotyczącą ograniczania oddziaływania na środowisko
18. Organizacja wspiera w korzystaniu i promuje alternatywne środki transportu na wydarzenia sportowe
19. Organizacja ogranicza oddziaływanie na środowisko poprzez redukcję i segregację odpadów
20. Ograniczanie oddziaływania na środowisko odgrywa rolę w działalności organizacji

## Obszar rządzenie

21. Organizacja ma przejrzystą strukturę właścicielską, zarządu i rady nadzorczej
22. Organizacja stawia na zróżnicowany skład zarządu
23. Organizację ma przejrzystą wizję rozwoju
24. Organizacja jest transparentna
25. Organizacja ma przejrzyste zasady postępowania (np. kodeks etyczny)
26. Akademia organizacji jest transparentna



# Wyniki

## Wyniki klubów

W analizie dobra ocena klubu oznacza wyróżniający się zakres działań odpowiedzialnych społecznie w konkretnym klubie. Ze względu na charakterystykę badania klub musiał nie tylko podejmować działania, ale również o nich informować. Na kolejnych stronach przedstawiliśmy zbiorczo wyniki analizy oraz zestawiliśmy je z ocenami za sezon 2018/2019.

W odniesieniu do CSR klubów sportowych obserwowaliśmy relatywnie niewielkie zmiany średnich ocen klubów względem wcześniejszych sezonów. Brak różnic pomiędzy średnimi ocenami z sezonów 2018/2019 i 2019/2020 wynika między innymi z wysokich ocen klubów, które spadły z PKO BP Ekstraklasy w sezonie 2018/2019 (Miedź Legnica, Zagłębie Sosnowiec) i relatywnie niższymi ocenami beniaminków w sezonie 2019/2020 (ŁKS Łódź, Raków Częstochowa)

Obszarem, w którym kluby notowały największy postęp względem 2017 roku było rządzenie. Od sezonu 2018/2019 uwzględniliśmy pytania o dzielenie się informacjami dotyczącymi kadry zarządzającej akademiami klubów, które kluby powszechnie udostępniły.

## Porównanie średnich wyników klubów PKO BP Ekstraklasy w trzech sezonach

Porównanie wyników klubów Fortuny 1 Ligi w sezonie 2019/2020

Tabela 1. Średnie oceny klubów w trzech sezonach

KLUB	SPOŁECZEŃSTWO	ŚRODOWISKO	RZĄDZENIE	ŚREDNIA
2017/2018	37%	14%	18%	23%
2018/2019	41%	12%	28%	27%
2019/2020	40%	13%	27%	27%

Uwaga: od sezonu 2018/2019 używaliśmy narzędzia badawczego z większą liczbą przejawów odpowiedzialności społecznej.

W tabeli z porównaniem wyników klubów w sezonie 2019/2020 można zaobserwować, że niemal wszystkie kluby otrzymały swoje najwyższe oceny w obszarze społeczeństwo, drugie – zwykle w obszarze rządzenie, a najniższe - w obszarze środowisko. Wyróżniające się pozytywnie kluby w poszczególnych obszarach to Legia Warszawa i Pogoń Szczecin w obszarze społeczeństwo, Śląsk Wrocław w obszarze środowisko i Legia Warszawa w obszarze rządzenie.

# Wyniki

## Porównanie wyników klubów w sezonie 2019/2020 PKO BP Ekstraklasy

Tabela 2. Kolejność klubów na bazie średniej oceny w sezonie 2019/2020

KLUB	SPOŁECZEŃSTWO	ŚRODOWISKO	RZĄDZENIE	ŚREDNIA
Legia Warszawa	56%	7%	42%	35%
Pogoń Szczecin	56%	27%	18%	34%
Śląsk Wrocław	40%	32%	28%	33%
Zagłębie Lubin	54%	17%	28%	33%
Cracovia	38%	23%	30%	30%
Piast Gliwice	48%	22%	20%	30%
wisła Kraków	47%	15%	24%	29%
Wisła Płock	43%	5%	34%	28%
Górnik Zabrze	33%	15%	34%	27%
Jagiellonia Białystok	38%	10%	32%	27%
Lechia Gdańsk	36%	15%	25%	25%
Lech Poznań	41%	15%	16%	24%
Korona Kielce	33%	0%	34%	22%
Arka Gdynia	29%	10%	18%	19%
ŁKS Łódź	27%	0%	25%	18%
Raków Częstochowa	26%	0%	23%	16%
Średni wynik	40%	13%	27%	27%

# Wyniki

## Kluby PKO BP Ekstraklasy z najwyższymi ocenami w sezonach 2017/18 - 2018/19 - 2019/20

W raporcie przedstawiliśmy kluby z najlepszymi średnimi ocenami dla klubów Lotto Ekstraklasy a następnie PKO BP Ekstraklasy w sezonie 2017/2018, 2018/2019 i 2019/2020. W sezonie 2019/2020 najwyższą średnią ocenę otrzymała Legia Warszawa, a drugą Pogoń Szczecin. Te kluby, wraz ze Śląskiem Wrocław oraz Zagłębiem Lubin charakteryzują się najszerszym zakresem działań z zakresu odpowiedzialności społecznej.

Warto również wyróżnić wysokie miejsce Miedzi Legnica w sezonie 2018/2019.

Tabela 3. Kluby z najwyższymi średnimi ocenami w trzech sezonach.

	2017/2018	2018/2019	2019/2020
1	Legia Warszawa	Pogoń Szczecin	Legia Warszawa
2	Lech Poznań	Zagłębie Lubin	Pogoń Szczecin
3	Górnik Zabrze	Legia Warszawa	Śląsk Wrocław
4	Korona Kielce	Lechia Gdańsk	Zagłębie Lubin
5	Jagiellonia Białystok	Śląsk Wrocław	Piast Gliwice
6	Lechia Gdańsk	Wisła Płock	Cracovia
7	Śląsk Wrocław	Miedź Legnica	Wisła Płock
8	Wisła Kraków	Cracovia	Górnik Zabrze

# Podsumowanie wyników

## Wstęp

Kluby PKO BP Ekstraklasy podejmują różnorodne działania, które wpisują się w odpowiedzialność społeczną. Wyniki z sezonu 2019/2020 obrazują już wcześniej zaobserwowane trendy, czyli skoncentrowanie się na działaniach w obszarze społeczeństwo, małe zainteresowanie obszarem środowisko i powoli zwiększającym się zainteresowaniem obszarem rządzenia.

Liderem w badaniu jest Legia Warszawa - klub, który znalazł się również na pierwszym miejscu rankingu w 2017/2018. Obserwowaliśmy też, że względem pierwszego badania różnice między klubami PKO BP Ekstraklasy się zmniejszają.

## Obszar społeczeństwo

W obszarze społeczeństwo kluby PKO BP Ekstraklasy powszechnie angażują się w działania z zakresu promocji sportu dla wszystkich (100%), gdzie wiele organizacji prowadzi i współprowadzi swoje programy (69%) i współpracuje z zewnętrznymi podmiotami (94%).

Poprzez programy (w przeciwieństwie do „działań”, czyli inicjatyw, aktywności organizacji, które nie muszą mieć charakteru stałego czy regularnego) rozumieliśmy inicjatywy systematyczne, trwające przynajmniej rok, o zdefiniowanej i opisanej charakterystyce (z grupą docelową, uzasadnieniem prowadzenia programu; celem, wskaźnikami sukcesu itd.). Już w sezonie 2017/2018 obserwowaliśmy dobre praktyki klubów Ekstraklasy, które były częścią złożonych programów, mających na celu poprawę zdrowia lokalnej społeczności, jak Ekstra Fan i Ekstra Fan Ladies z udziałem Lechii Gdańsk czy Pogoń Kilogramy Pogoni Szczecin.

Działalność w obszarze promocji zdrowia, inna niż tylko promocja sportu powszechnego, jest popularna wśród klubów (88%), a popularność ta wzrosła względem 2018/2019 sezonu. Takie działania są czasami skierowane do swojego otoczenia (38%), bardzo rzadko - do grup szczególnie zagrożonych problemami zdrowotnymi (13%). Gorzej wygląda sytuacja zadbania o zdrowe otoczenie rozgrywek - nie spotkaliśmy się z sytuacją, że kluby wyłączają sprzedaż niezdrowych produktów czy promują wyłącznie zdrowe produkty w swoim cateringu. Popularne wśród klubów PKO BP Ekstraklasy są również działania w obszarze edukacji (81%), skierowane głównie do dzieci i młodzieży (75%). Rzadziej można je jednak określić programami (w 44%).

W porównaniu do sezonu 2018/2019 w sezonie 2019/2020 obserwowaliśmy zwiększającą się współpracę klubów z innymi lokalnymi organizacjami, w tym - z samorządem (69%). Część klubów na przykład uczestniczy w promocji lokalnych atrakcji turystycznych (63%).

## Podsumowanie wyników

Działania klubów dotyczące programów z zakresu sportu powszechnego, zdrowia czy edukacji nie są zazwyczaj systematyczne, wpisujące się w jakąś szerszą strategię, a zwykle doraźne i krótkoterminowe. Kluby zazwyczaj nie formalizują swoich programów, przykładowo opracowując dokument, w którym konkretnie zdefiniowane są grupy docelowe, cele czy narzędzia do ich osiągnięcia. Brakuje również ewaluacji i dzielenia się efektami (rezultatami) podobnego zaangażowania. Dobrymi przykładami profesjonalizującego się zaangażowania w obszarze społecznym jest choćby program Ekstra Fan czy Ekstra Fan Ladies, w którym uczestniczy Lechia Gdańsk czy Celuj w Zdrowie Fundacji Legii Warszawa.

Ta doraźność może wynikać z faktu, że odpowiedzialność społeczna wciąż bywa postrzegana jest przede wszystkim przez pryzmat charytatywności i dobroczynności, działań skierowanych "na zewnątrz" organizacji. Wszystkie kluby PKO BP Ekstraklasa bowiem podejmują lub wspierają działania charytatywne (100%), zazwyczaj dotyczące społeczności klubu (75%). Zdecydowana większość wspiera też działania charytatywne kibiców (88%). Kluby wykorzystują również swoje marki do zwracania uwagi na istotne problemy społeczne oraz promowanie pożądanых postaw (100%). Tu widocznym trendem jest wykorzystanie w podobnych akcjach swoich zawodników (81%).

Poniżej połowy klubów aktywnie promuje wolontariat (38%), na przykład przedstawiając na stronie internetowej informację, jak można zostać wolontariuszem (44%) i jakie funkcje może pełnić w klubie (38%).

Kluby rzadko podejmują publicznie opisywane działania sprzeciwiające się zjawiskom dyskryminacyjnym czy chuligańskim (13%). Kluby, z pojedynczymi wyjątkami jak Piast Gliwice, nie potępiały też publicznie wprost zachowań chuligańskich w swojej społeczności.

W klubach nie jest na agendzie temat równości płci. Brakuje działań uwzględniających komponent równości płci w realizowanych programach społecznych klubów. Żaden klub nie współpracuje z zewnętrznymi organizacjami w celu promocji równości płci. To ciekawe, z perspektywy wzrastającej roli piłki nożnej kobiet w agendzie międzynarodowych federacji piłkarskich. Wyjątkowym przykładem zaangażowania klubu PKO BP Ekstraklasy w podobnym wymiarze w ramach CSR była promocja działania "Bądź Confident Woman z nami" przez Zagłębie Lubin.

Kluby PKO BP Ekstraklasy powszechnie podejmują działania mające na celu podnoszenie dostępności widowiska dla osób z niepełnosprawnościami (81%). Niemal we wszystkich klubach na stronach internetowych znalazły się informacje o strefie dopasowanej do potrzeb tej grupy kibiców (88%). Rzadkością były natomiast rozwiązania dla osób słabowidzących i niedowidzących, jak audiodeskrypcja (19%). Połowa klubów współpracuje z sekcją kibiców niepełnosprawnych. Dobrą praktyką takiej silnej współpracy jest Śląsk Wrocław i Klub Kibica Niepełnosprawnego Wrocław.

## Podsumowanie wyników

W klubach temat antydopingu i działania prewencyjne nie zajmowały w komunikacji istotnego miejsca (0%), podobnie jak promocja zasad fair play (19%). Być może organizacje podejmują podobne działania – np. szkolenia o dopingu skierowane do zespołów młodzieżowych nie informując o nich publicznie.

Nowym wymiarem odpowiedzialności, który analizowaliśmy od 2018/2019 były działania ukierunkowane na rozwój pracowników organizacji. Część klubów informowała o organizowanych szkoleniach i umożliwianiu podnoszenia kompetencji swoim pracownikom (50%), niemal wszystkie kluby dzieliły się informacjami o osobach odpowiedzialnych za zdrowie fizyczne (81%) i rzadziej - psychiczne młodzieży objętej szkoleniem (19%).

Rozszerzając ten punkt analizowaliśmy przejrzystość informacji dotyczącej procesu szkolenia. Mniej niż połowa klubów przedstawiała informacje o mechanizmach ochrony uczestników procesu szkolenia (38%), mniejsza ilość informowała na stronie internetowej o warunkach ubezpieczenia (25%), ale temat pracownika, którego zadaniem byłaby praca na rzecz dobrostanu dzieci i młodzieży objętej szkoleniem nie był sformalizowany (0%).

Wiele klubów informowało o pomocy czy podjętych współpracach przy łączeniu edukacji z karierą sportową (81%). Rzadziej - podobne działania były skierowane do zawodników występujących w klubie (19%). Ponad połowa organizacji przedstawiała też wiadomości o współpracy z rodzicami dzieci i młodzieży w procesie szkolenia (63%).

## Obszar środowisko

W obszarze środowisko zaangażowanie w odpowiedzialność społeczną wygląda znacznie gorzej. Może być to efektem "systemowym", w którym kluby nie są właścicielami obiektów i mimo często połączonej historii, nie przedstawiają niemal informacji o stadionie, na którym rozgrywają mecze.

Żaden klub nie informuje na swojej stronie o rozwiązaniach umożliwiających ograniczenie zużycia wody, wykorzystania odnawialnych źródeł energii czy technologiach umożliwiających jej oszczędzanie. Sporadyczne są działania z zakresu edukacji kibiców czy pracowników o ograniczaniu wpływu na środowisko (6%). Być może debaty, takie jak ta z udziałem Legii Warszawa i jej partnerów o nazwie „Stop Smog” będą prowadziły do konkretnych działań. Pewne zainteresowanie tematem środowiska obserwowaliśmy w Śląsku Wrocław, biorącym udział w akcji Pij Kranówkę, czy podejmującym w swojej komunikacji zewnętrznej temat suszy w Australii.

Popularniejsze jest przedstawianie informacji o alternatywnych (do samochodu) możliwościach dotarcia na wydarzenia sportowe (69%). Kluby rzadko jednak dzielą się wiadomościami o infrastrukturze ułatwiającej zaplanowanie takich podróży - jak na przykład parkingach dla rowerów (25%).

# Podsumowanie wyników

## Obszar rządzenie

W obszarze rządzenia kluby przedstawiają na stronie internetowej informacje o tym, kto jest członkiem zarządu (100%), rzadziej - jaka jest struktura właścicielska (50%) czy kto zasiada w radzie nadzorczej (69%). Rzadkością są opisane sylwetki (wykształcenie, doświadczenie) kadry zarządzającej (25%). Dobrą praktykę stanowi tu Legia Warszawa, na której stronie znalazła się również charakterystyka sylwetek dyrektorów pionu sportowego. Skład zarządu nie jest prawie nigdy zrównoważony ze względu na płeć (13%), podobnie jak skład rady nadzorczej (19%).

Na stronach internetowych żaden klub nie miał opublikowanego dokumentu strategicznego ani przejrzystej wizji, misji czy celów strategicznych.

Poprawia się sytuacja dotycząca sprawozdawczości, gdyż większość klubów publikuje na swojej stronie internetowej ostatnie sprawozdanie finansowe (88%). Rzadkie jest natomiast informowanie o kontraktach, zadaniach realizowanych ze środków publicznych (6%). W porównaniu do zeszłych lat poprawiła się natomiast transparentność związana z uzasadnianiem kluczowych decyzji podejmowanych w klubie (np. zmiana trenera) (69%).

Praktycznie nie funkcjonuje temat sformalizowania kodeksów etycznych czy zasad postępowania w odniesieniu do kadry klubu, ale też - jego otoczenia (np. kibiców) (6%). Dobrą praktyką jest tu kodeks etyczny dotyczący klubu Zagłębie Lubin.

W odniesieniu do rządzenia dobrze wygląda natomiast przejrzystość względem kadry zarządzającej akademią. Kluby publikują informacje o tym, kto nią zarządza (94%) i kto jest odpowiedzialny za proces szkolenia (88%). Powszechniej niż macierzyste kluby akademie informują o wizji, misji czy celach strategicznych (56%). Około połowy klubów przedstawia na stronie internetowej regulamin szkolenia (44%).

# Podsumowanie trendów CSR klubów PKO BP Ekstraklasy

Sezon 2019/2020 obrazuje wcześniejsze trendy odpowiedzialności społecznej klubów PKO BP Ekstraklasy angażujących się przede wszystkim w obszarze społeczeństwo. W tym obszarze na plus należy odnotować więcej partnerstw w odniesieniu do działań z zakresu promocji zdrowia czy dostrzeganie i wspieranie międzynarodowych działań i projektów (szczególnie w obszarze promocji i profilaktyki zdrowia). W pojedynczych klubach, co widać najlepiej na bazie działalności Fundacji Legii Warszawa, te działania społeczne z roku na rok bardziej się profesjonalizują. Inne wartościowe programy, jak Ekstra Fan i Ekstra Fan Ladies, w których bierze udział Lechia Gdańsk, są podtrzymywane i rozszerzane. Ogólniejszym trendem w tych badaniach było otwieranie się i informowanie o współpracach z partnerami: czy to samorządem terytorialnym czy lokalnymi organizacjami.

Martwi mały zakres zmian w odniesieniu do niepopularnej promocji wolontariatu. Wydaje się, że niewiele klubów widzi w nim potencjalny zasób. To odnosi się również do braku wsparcia liderów obojga płci i ogólniejszy - brak zainteresowania tematem równowagi płci w realizowanych programach. Biorąc pod uwagę międzynarodowe trendy oraz powolne włączanie drużyn kobiecych jako sekcji klubów PKO BP Ekstraklasy, może się to wkrótce zmienić. Wydaje się to również naturalnym krokiem dla klubów, które kierują do nowych grup swoje działania promocyjne (rodziny, kobiety). Z drugiej strony - liczba kobiet w zarządach i radach nadzorczych klubów PKO BP Ekstraklasa jest bardzo mała, a taki brak różnorodności może być pewnym ograniczeniem w uwzględnieniu różnych perspektyw rozwoju klubu. Zdaje się to jednak bardziej systematyczny problem polskiej piłki nożnej.

W tej edycji obserwowaliśmy, że akademie działają dosyć transparentnie. Często zamieszczają regulaminy udziału w procesie szkolenia czy dzielą się misją i wizją tego procesu. Niepopularny jest jeszcze w klubach temat safeguardingu (specyficznych mechanizmach ochrony i promowania dobra dzieci i młodzieży), co zapewne będzie się zmieniać w kolejnych latach. Krytyczną rolę w procesie szkolenia mają rodzice i kluby powinny formalnie poświęcić więcej miejsca na współpracę z nimi.

W obszarze środowisko zmienia się mało. Widzimy pierwsze obiecujące kroki w postaci konferencji Legii Warszawa o smogu czy współpracy Akademii Śląska Wrocław w Wrocławskimi Wodociągami. Oczekujemy na działania systematyczne.

Rządzenie zmienia się na plus, a to ze względu na powszechniejsze publikowanie sprawozdań finansowych przez kluby i znaczną ilość informacji, którymi organizacje dzielą się w obszarze szkolenia. Wciąż niewiele klubów przedstawia sylwetki kadry zarządzającej i rady nadzorczej. Rzadkością jest też transparentność względem relacji z samorządem terytorialnym, która jest bardzo aktualnym tematem.

Należy pochwalić akademie klubów za umiejętność zdefiniowania swoich celów i misji, co wciąż nie udaje się w przypadku całych klubów.



# Dobre praktyki

## **Klub: Piast Gliwice**

**Obszar: Społeczeństwo**

**Praktyka: Grasz? Wygrywasz!**

**Przejaw: Organizacja promuje sport powszechny**

Piast Gliwice poprzez swoje działania popularyzuje sport powszechny oraz zdrowy tryb życia. Piłkarze uczestniczą w zajęciach piłki nożnej dla dzieci, ale też udają się na gliwickie podwórka, aby zagrać mecze z najmłodszymi kibicami klubu. Zawodnicy poprzez piłkarskie spotkania wśród społeczności lokalnej promują ruch oraz integrację. Zachęcają do gry w piłkę - zarówno dla zabawy, jak i z założeniem profesjonalnej kariery w przyszłości. Korzystając z okazji opowiadają o swoich wynikach sportowych, zapraszając tym samym na mecze, a także prosząc kibiców o wsparcie. W tej praktyce szczególnie interesujące jest realizowanie zajęć w nieformalnych warunkach i otwarcie ich na dzieci nie będące w procesie szkolenia.

## **Klub: Lechia Gdańsk**

**Obszar: Społeczeństwo**

**Praktyka: Ekstra Fan/Ekstra Fan Ladies**

**Przejaw: Organizacja promuje zdrowie/ profilaktykę zdrowia/ zachowania prozdrowotne (inne niż sport powszechny czy aktywność fizyczna)**

Lechia Gdańsk była pierwszym klubem z Trójmiasta zaangażowanym w programy Ekstra Fan i Ekstra Fan Ladies. Ekstra Fan to program profilaktyczno-zdrowotny ukierunkowany na poprawę zdrowia i redukcję masy ciała, adresowany do kibiców.

Koordynatorem programu jest operator Stadionu Energa, a od początku partnerem jest też Gdański Ośrodek Promocji Zdrowia i trójmiejskie kluby (Lechia, ale również Trefl Sopot, Trefl Gdańsk, Torus Wybrzeże Gdańsk oraz ERGO Gdańsk). Organizacje wykorzystywały swoje zasoby, aby zorganizować 12 tygodniowy, kompleksowy program poprawy zdrowia (aktywność fizyczna, edukacja zdrowotna, badania) dla kibiców zagrożonych chorobami powiązаныmi ze stylem życia w wieku 35-60 lat i BMI >29, czyli z nadwagą lub otyłością.

Idea programu opierała się wykorzystaniu potencjału klubu sportowego jako podmiotu, z którym identyfikują się kibice. Ze względu na silną relację kibiców z klubem łatwiej jest ich zmotywować do uczestnictwa w programie prozdrowotnym. To umożliwia natomiast dotarcie z programem profilaktyki zdrowotnej i pomocy w zmianie nawyków zdrowotnych do mężczyzn i kobiet w wieku produkcyjnym. Silna relacja kibica z klubem obniża też prawdopodobieństwo opuszczenia programu w jego trakcie. Kluby są zaangażowane w promocję programu i prowadzenie części zajęć fizycznych.

## **Klub: Zagłębie Lubin**

**Obszar: Społeczeństwo / Zdrowie**

**Praktyka: „Zdrowy Zagłębiak”**

**Przejaw: Organizacja promuje zdrowie/ profilaktykę zdrowia/ zachowania prozdrowotne (inne niż sport powszechny czy aktywność fizyczna)**

# Dobre praktyki

Zagłębie Lubin mając na uwadze swój wpływ na społeczność lokalną oraz troszcząc się o zdrowie najmłodszych kibiców regularnie organizuje badania profilaktyczne dla dzieci. Program „Zdrowy Zagłębiak” skierowany jest do podopiecznych lubińskich przedszkoli oraz szkół, w ramach którego młodzi mieszkańcy Lubina uczą się jak ważne są systematyczne badania oraz w jaki sposób mogą dbać o swoje zdrowie.

## **Klub: Piast Gliwice**

**Obszar: Społeczeństwo**

**Praktyka: „Gdy nie gramy – pasy zapinamy”**

**Przejaw: Organizacja promuje edukację**

Piast Gliwice angażuje się w działania edukacyjne. W wyniku współpracy klubu z Biurem Ruchu Drogowego KGP organizowana jest akcja BEZPIECZNY PAS(ażer), której celem jest kształtowanie wśród kierowców oraz pasażerów właściwych postaw uczestnika ruchu drogowego. Podczas prowadzonych kontroli policjanci wraz z piłkarzami przypominają o obowiązku oraz celowości korzystania z pasów bezpieczeństwa i fotelików ochronnych. Akcji towarzyszy wręczanie upominków klubowych, a także zaproszeń na mecze. Edukacja i informacje promowane przez lokalnych bohaterów mają większe szanse na dłużej pozostać z uczestnikami ruchu drogowego.

## **Klub: Pogoń Szczecin**

**Obszar: Społeczeństwo / Edukacja**

**Praktyka: Trening mentalny, turniej i kodeks rodzica**

**Przejaw: Organizacja promuje edukację**

Pogoń Szczecin poza działaniami skierowanymi bezpośrednio do zawodników Akademii, jakość szkolenia buduje również poprzez edukację rodziców swoich podopiecznych - osób będących często największym autorytetem dla swoich dzieci oraz mające znaczący wpływ na rozwój młodych piłkarzy.

W Akademii organizowane są treningi mentalne dla rodziców. Są to cykliczne spotkania, podczas których uczestnicy dowiadują się jak wspierać swoje dzieci po przegranym meczu. Poznają także dobre praktyki kibicowania oraz metody wsparcia dziecka w dążeniu do celu, budowania w nim pewności siebie, czy utrzymania regularności treningów. Innym z działań edukacyjnych jest miniturniej „Tata i Ja” mający na celu budowanie relacji poprzez wspólną grę w piłkę nożną – i pasję, wysiłek, rywalizację czy współpracę. Pomimo nazwy w zmaganiach uczestniczą również mamy, zarówno na boisku, jak i w roli kibica. Akademia posiada także opublikowany na stronie internetowej Kodeks Rodzica, z którym zapoznanie się, i którego przestrzeganie jest warunkiem przyjęcia dziecka do Akademii. Z dokumentu rodzice dowiadują się, o wartościach akademii, w tym – o drugorzędności rezultatu osiąganego za wszelką cenę. Istotna jest natomiast pasja, chęć rozwoju, nauka samodzielności, obowiązkowości, zasady fair play czy poprawa samopoczucia dziecka dzięki grze w piłkę. Kodeks przypomina rodzicom, że porażka jest nieodzownym elementem życia i sportu, z której dziecko ma czerpać naukę i w której powinno mieć wsparcie osoby dorosłej. Zasady kierowane do rodziców negują spełnianie przez dzieci swoich ambicji. Wykluczają negatywne emocje. W centrum stawiają rozwój i dobro dzieci. Przypominają także o autorytecie trenera oraz dobrych praktykach kibicowania.

# Dobre praktyki

## Klub: Śląsk Wrocław

Obszar: Społeczeństwo

Praktyka: Śląsk Wrocław z drużyną blind footballu

Przejaw: Organizacja promuje sport powszechny, Organizacja stawia na dostępność i przystosowanie wydarzeń do potrzeb wszystkich kibiców

Śląsk Wrocław jako jeden z nielicznych klubów najwyższej klasy rozgrywkowej w Polsce w swoich działaniach promujących sport powszechny pamięta również o osobach z niepełnosprawnościami. Organizacja we współpracy z Uczniowskim Klubem Sportowym Niewidomych SPRINT prowadzi we Wrocławiu drużynę piłki nożnej dla niewidomych zawodników - Śląsk Wrocław Blind Football. Wrocławski klub zapewnia drużynie wsparcie organizacyjne oraz sprzęt sportowy dla piłkarzy i trenerów.

Utworzenie w Śląsku Wrocław drużyny blindfootballowej to kolejna inicjatywa wpisująca się działania organizacji na rzecz osób z niepełnosprawnościami. Partnerska relacja klubu z Klubem Kibiców Niepełnosprawnych KKN Wrocław to kolejny przykład dobrej praktyki. Klub od lat dba o ułatwienie osobom niepełnosprawnym dostępności swoich meczów. Funkcjonuje audiodeskrypcja dla niewidomych i słabowidzących fanów.

## Klub: Zagłębie Sosnowiec (2018)

Obszar: Społeczeństwo

Praktyka: Pokaż Rasizmowi Czerwoną Kartkę oraz inicjatywy na rzecz tolerancji

Przejaw: Organizacja przeciwdziała zachowaniom niepożądanym i promuje pożądane postawy społeczne

Nieodzownym elementem piłki nożnej jest jej międzynarodowość i wielokulturowość. W połączeniu z zasadą fair play, a także znaczeniem i zasięgiem dyscypliny, piłka nożna może być istotną przestrzenią do kształtowania takich wartości, jak tolerancja, otwartość czy szacunek. Zagłębie Sosnowiec informowało w 2018 o dołączeniu do akcji Pokaż Rasizmowi Czerwoną Kartkę. Inicjatywa polegała na symbolicznym geście uniesienia przez piłkarzy i sędziów czerwonych kartek, jako sprzeciwu wobec nietolerancji i rasizmowi.

Klub wspiera także działania jednego ze swoich kibiców - Tomasza Bajdi Panciowskiego, który pomaga prześladowanym na tle religijnym chrześcijanom zamieszkującym Birmę. Społeczność Zagłębia Sosnowiec zorganizowała zbiórkę sprzętu elektronicznego, a także przyborów szkolnych i książek, które zostały przekazane potrzebującym w Birmie. Klub jest także partnerem akcji kierowanej do lokalnej młodzieży - „Inny nie znaczy gorszy”, której celem jest wychowywanie najmłodszych w duchu otwartości na różnice kulturowe, materialne, religijne oraz rasowe.

## Klub: ŁKS Łódź

Obszar: Społeczeństwo

Praktyka: Wsparcie w rozwoju młodych sportowców

Przejaw: Organizacja stwarza warunki do profesjonalnego rozwoju pracowników i wolontariuszy

# Dobre praktyki

Fundacja Marcina Gortata realizuje program Sports Mentality Academy, który polega na lekcjach treningu mentalnego dla dzieci w wieku szkolnym (9-17 lat). Dzieci i młodzież w ramach programu mają możliwość porozmawiania z doświadczonymi, odnoszącymi sukcesy sportowcami. Założonymi tematami spotkań jest przygotowanie mentalne, treningowe czy rozwój kariery młodego sportowca. W takim spotkaniu brali udział przedstawiciele ŁKS Łódź objęci szkoleniem sportowym.

## **Klub: Pogoń Szczecin**

**Obszar: Środowisko**

**Praktyka: Promocja alternatywnych środków transportu na wydarzenie sportowe**

**Przejaw: Organizacja wspiera w korzystaniu i promuje alternatywne środki transportu na wydarzenia sportowe**

Klub poprzez swoją stronę internetową promuje alternatywne sposoby dotarcia na wydarzenie sportowe. Informuje, jakimi środkami transportu można dostać się na stadion i na którym przystanku wysiąść. Pokazuje, gdzie znajdują się najbliższe stacje roweru miejskiego i ile zajmuje przejście piechotą na stadion z centrum Szczecina. Wreszcie – w porozumieniu z Miastem zapewnione są dodatkowe środki komunikacji miejskiej w dni meczowe.

W ten sposób nie tylko ogranicza się ślad węglowy wydarzeń, ale również podnosi satysfakcję kibiców z udziału w wydarzeniu, choćby redukując czas dotarcia na stadion. Przedstawienie przez klub wyczerpujących informacji o możliwości dotarcia na wydarzenie sportowe zdaje się prostym działaniem, choć niestety wciąż nie jest powszechne.

## **Klub: Legia Warszawa**

**Obszar: Rządzenie**

**Praktyka: Wysoka transparentność organizacji**

**Przejaw: Organizacja ma przejrzystą strukturę właścicielską, zarządu i rady nadzorczej**

Legia Warszawa jest jedynym klubem, który publikuje wyczerpujące informacje dotyczące składu, wykształcenia i wcześniejszego doświadczenia zawodowego wszystkich członków zarządu oraz członków rady nadzorczej. Przedstawia też wiele informacji dotyczących kadry kierowniczej pionu sportowego.

Co istotne, ze strony internetowej klubu łatwo dostępne są również informacje dotyczące zarządu Fundacji i jej rady nadzorczej. Na stronie Fundacji udostępniono w osiągalnej i uporządkowanej formie sprawozdania finansowe i sprawozdania z działalności zarówno Fundacji Legii jak i Fundacji Akademii Piłkarskiej Legii Warszawa.

## **Klub: Jagiellonia Białystok**

**Obszar: Rządzenie**

**Praktyka: Sprawozdanie z działalności spółki za 2019 rok jest przedstawione w bardzo przystępnej i atrakcyjnej formie**

**Przejaw: Organizacja jest transparentna**

# Dobre praktyki

Jagiellonia Białystok udostępnia na swojej stronie internetowej sprawozdanie zarządu z działalności spółki. Jest to powszechna praktyka klubów, natomiast Jagiellonia przedstawia sprawozdanie w bardzo atrakcyjnej i przystępnej formie, zachęcającej do zapoznania się z treścią. Ponadto działalność spółki jest podzielona na różne obszary, pojawiają się odniesienia do szkolenia młodzieży i w łatwy do prześledzenia sposób są przedstawione finanse spółki.

## Klub: Zagłębie Lubin

Obszar: Rządzenie

Praktyka: Kodeks etyki w Zagłębiu Lubin S.A.

Przejaw: Organizacja ma przejrzyste zasady postępowania (np. kodeks etyczny)

Zagłębie Lubin to jedyny klub, który odwołuje się do kodeksu etyki. Kodeks Etyki odnosi się do Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź S.A., gdzie pojedynczym akcjonariuszem klubu jest Spółka KGHM Polska Miedź S.A. Kodeks zawiera m. in. wartości w Grupie oraz standardy etyczne z podziałem na Dobro Firmy, Dobro Człowieka i Dobro Interesariuszy. Istotny jest również poufny mechanizm zgłaszania nadużyć, który wdrożyła Spółka.



# Rekomendacje

- **Zaangażowanie w trwałe partnerstwa instytucjonalne m. in. z sektorem zdrowia (profilaktyka zdrowotna)**

Obserwujemy wielki potencjał klubów piłkarskich w profilaktyce zdrowia, który niektóre z nich zaczynają wykorzystywać. Warto wzmacniać te działania i programy poprzez formalne porozumienia z organizacjami odpowiedzialnymi za profilaktykę zdrowotną i wpisać swoją rolę na stałe w ich działalność.

- **Zaangażowanie w działania z zakresu równości płci**

Odsetek dziewcząt w systemie szkolenia klubów PKO BP Ekstraklasy, jak również kobiet w zarządach klubów nie oddaje tego, jaki odsetek wszystkich kibiców klubów stanowią kobiety. Chcąc zachęcić nowe grupy docelowe do przyścia na stadion niezbędne wydaje się lepsze zrozumienie tych grup, ale również liderские działania klubów PKO BP Ekstraklasy mające na celu przyspieszenie trendu otwarcia się na kobiety i dziewczęta w piłce nożnej w Polsce.

- **Strategiczne podejście do zaangażowania społecznego**

W części klubów PKO BP Ekstraklasy CSR jest wciąż traktowany przez pryzmat doraźnych działań z zakresu dobroczynności. Widząc potencjał klubów w takich obszarach jak lokalna promocja sportu powszechnego, edukacji czy zdrowie namawiamy do wzrastającej profesjonalizacji realizowanych działań, tak - aby można ją było zaliczyć jako systematyczne programy. Może się to dokonywać poprzez konkretną rolę CSR lub wężej rozumianego zaangażowania społecznego w strategiach rozwoju klubów czy raportowanie pozafinansowe, jako element sprawozdawczości organizacji. To interes organizacji, by pokazać swój lokalny wpływ społeczny.

- **Współodpowiedzialność za zdrowe otoczenie wydarzeń sportowych**

W analizie nie spotkaliśmy się z klubami, które jasno deklarują dbanie o zdrowe otoczenie wydarzeń sportowych. To między innymi dostęp do zdrowego, nieprzetworzonego jedzenia, zdrowych cateringów, eliminowania lub ograniczania niezdrowych przekąsek powszechnie kojarzonych z meczem piłkarskim.

- **Ewaluacja swoich działań i ich wzrastająca efektywność**

Namawiamy do mierzenia rezultatów swoich działań i programów, wykraczającą poza jej bezpośrednie produkty (np. realizację x zajęć), w celu pogłębienia rozmyślenia nad ich efektywnością i możliwością ich poprawy w przyszłości. Przykładem takiego działania jest program Legii Warszawa, współpracującej z Instytutem Matki i Dziecka w Warszawie.

# Rekomendacje

- **Większa ilość informacji o stadionie i infrastrukturze sportowej**

Obserwowaliśmy, że kluby dzielą się ograniczoną informacją o miejscu, w którym odbywają swoje mecze. Dzielenie się wiadomościami np. ułatwiającymi dotarcie na stadion z wykorzystaniem alternatywnych środków transportu jest istotne w kontekście ograniczania wpływu na środowisko. Podobnie rolę lidera w dbaniu o środowisko może ułatwić pokazanie rozwiązań zastosowanych w celu np. ograniczenia zużycia wody czy energii w trakcie wydarzeń sportowych.

- **Wyczerpujące informacje o warunkach szkolenia**

Kluby już dzielą się pewnymi informacjami o procesie szkolenia. Ze względu na szczególnie wrażliwą grupę docelową, sugerujemy dodatkowo informować o wdrożonych mechanizmach ochrony szkolonych, przedstawić przejrzyste warunki współpracy z rodzicami, zawierać na stronach internetowych wyczerpujące regulaminy udziału w procesie szkolenia oraz zawierać informacje o ubezpieczeniu szkolonych.

- **Współpraca zagraniczna**

Sugerujemy większe wykorzystanie już funkcjonujących za granicą i odnoszących sukcesy programów, dostosowanych do polskiego kontekstu. Jest już wiele organizacji międzynarodowych, które wspierają organizacje w dzieleniu się i wdrażaniu programów z zakresu CSR specyficznie dostosowane do kontekstu klubów piłkarskich.

- **Promocja wolontariatu**

Kluby piłkarskie do realizacji swoich celów potrzebują znacznych nakładów pracy i wielu osób. Wolontariusze to potencjalnie wielki zasób klubu, a dla klubów PKO BP Ekstraklasy dostępny na „wyciągnięcie ręki”. Wiele osób, szczególnie młodzieży, bardzo chętnie angażuje się w wolontariaty sportowe na różnym poziomie. Kluby mogą zachęcać do takiej formy wsparcia poprzez przygotowanie konkretnej oferty wolontariatu i udostępnienie jej na stronie internetowej lub w mediach społecznościowych.

- **Sprawozdawczość**

Kluby piłkarskie podejmują wiele interesujących inicjatyw, które często są bardzo istotne z punktu widzenia interesariuszy klubu. Co roku zarządy klubów muszą przygotować sprawozdania z działalności, które można opracować w sposób przystępny dla odbiorcy i lepiej wykorzystać do komunikacji z otoczeniem. Ten obowiązkowy dokument, przy drobnych modyfikacjach, może pomóc w budowaniu profesjonalnego wizerunku klubu i osób zarządzających podmiotem. Zachęcamy do prób raportowania pozafinansowego swoich działań.

Institute for Sport Governance to podmiot wspierający organizacje sportowe w obszarze dobrego rządzenia i odpowiedzialności społecznej.  
<http://govsport.eu>

kontakt: dr Paweł Zembura  
[pz@govsport.eu](mailto:pz@govsport.eu)