



  
**INSTITUTE**  
for Sport Governance

  
**SPORT**  
impakt



# ***Raport o odpowiedzialności społecznej klubów PKO BP Ekstraklasy w sezonie 2021/22***

---

*dr Paweł Zembura  
Piotr Popławski  
dr Grzegorz Botwina  
Mateusz Kot*



# I. Wstęp

Kluby PKO BP Ekstraklasy to jedne z najbardziej wpływowych organizacji sportowych w Polsce, będące zarówno barometrem całego sektora sportowego, jak również wzorem dla mniejszych organizacji. Jak wynika z prowadzonych przez nas analiz CSR w polskim sporcie, wśród innych polskich lig zawodowych kluby PKO BP Ekstraklasy angażują się też w najwięcej przejawów odpowiedzialności społecznej.

Raport prezentuje wyniki piątej edycji badania odpowiedzialności społecznej klubów PKO BP Ekstraklasy. W porównaniu do poprzednich edycji jest badaniem uproszczonym i ograniczonym, w którym nie zbieraliśmy dodatkowych informacji zwrotnych z klubów.

Raport to pierwsza analiza „postpandemiczna”. Jak obserwowaliśmy w poprzedniej edycji badania, w okresie pandemii funkcjonowanie klubów PKO BP Ekstraklasy znacznie się zmieniło, również w odniesieniu do odpowiedzialności społecznej. W sezonie „pandemicznym” - 2020/21, w którym kluby większość swoich meczów rozgrywały bez udziału publiczności, obserwowaliśmy wyraźnie niższą niż przed pandemią Covid-19 ocenę w obszarze społeczeństwo i nieznacznie lepsze oceny w obszarze środowisko i rządzenie.

Te niższe oceny były pochodną fizycznego oddzielenia organizacji od swoich społeczności w związku z restrykcjami powiązanymi z Covid-19. Ograniczyło to inicjatywy, przez których pryzmat część organizacji patrzy na swoją odpowiedzialność, czyli te skierowane do kibiców czy placówek edukacyjnych. Z drugiej strony w przekonaniu przedstawicieli klubów pandemia nie miała wpłynąć strategicznie na odpowiedzialność społeczną organizacji

Analizy dokonaliśmy z pomocą narzędzia opracowanego z myślą o specyfice odpowiedzialności społecznej w kontekście klubów sportowych. Badaliśmy działania organizacji w trzech obszarach odpowiedzialności społecznej profesjonalnych klubów sportowych: społeczeństwa, środowiska i rządzenia.

Społeczeństwo - odnosi się do wykorzystywania potencjału do pozytywnego wpływu społecznego organizacji, odpowiedzialności względem interesariuszy wewnętrznych (m. in. zawodników akademii, pracowników) i zewnętrznych (społeczności klubu) czy zapobiegania negatywnym zjawiskom powiązanym ze

sportem (doping, niepożądane zachowania społeczności, rasizm)

Środowisko - opisuje oddziaływanie organizacji na środowisko naturalne, zarządzanie zasobami naturalnymi, edukację odnośnie wpływu na środowisko w otoczeniu klubu

Rządzenie - odnosi się do zasad dobrego rządzenia (good governance) czy ładu korporacyjnego, takich jak transparentność organizacji - publikowanie informacji o organizacji, strategii, zarządzie czy demokratyczność.

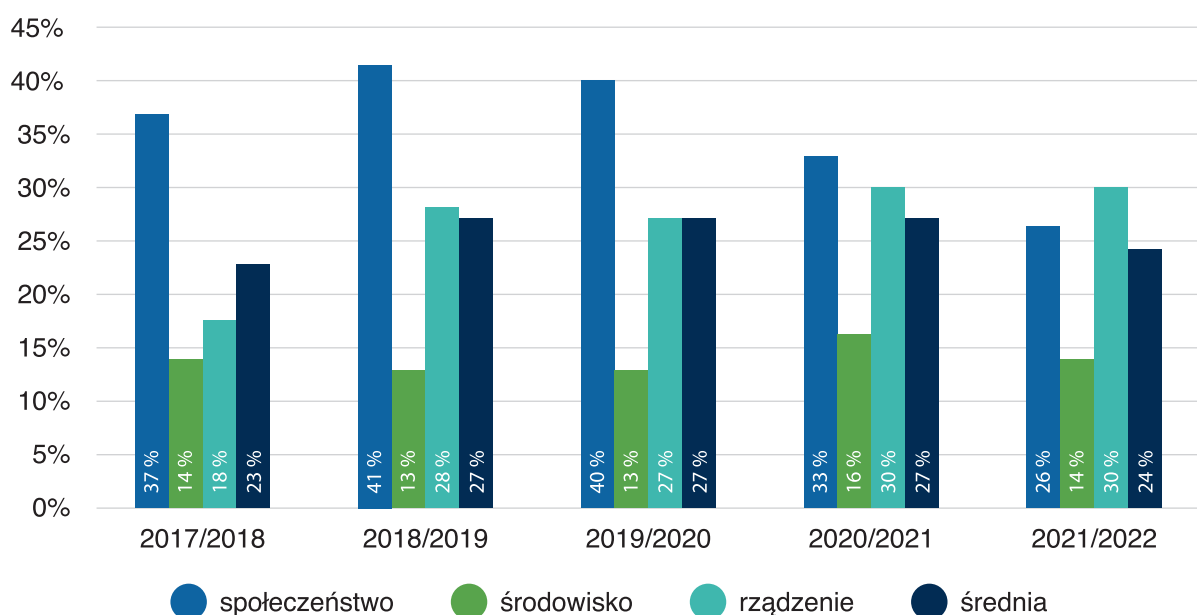
## II. Wyniki

W sezonie 2021/22 kluby PKO BP Ekstraklasy otrzymały historycznie najniższe oceny w obszarze społeczeństwo, przeciętne oceny w obszarze środowisko i dobre oceny w obszarze rządzenia. Po raz pierwszy obserwowaliśmy wyższe średnie oceny w obszarze rządzenia (30%) niż społeczeństwa (26%). Obszar środowiska wciąż pozostaje poza sferą zainteresowań zdecydowanej większości klubów PKO BP Ekstraklasy.

Tabela 1. Średnie oceny klubów w PKO BP Ekstraklasy w sezonie 2021/22

Sezon	Społeczeństwo	Środowisko	Rządzenie	Średnia
2021/2022	26%	14%	30%	24%

Wykres 1. Zmiany średnich wyników klubów PKO BP Ekstraklasy w ostatnich sezonach



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

Organizacją z najwyższą średnią oceną w analizie odpowiedzialności społecznej ponownie jest Legia Warszawa. Wysokie miejsca zajęły też Warta Poznań (utrzymała drugie miejsce z sezonu 2020/21) i Wisła Kraków. W poszczególnych obszarach odpowiedzialności pozytywnie wyróżniają się: Legia Warszawa, Wisła Kraków i Śląsk Wrocław w obszarze społeczeństwo; Legia Warszawa, Warta Poznań i Lechia Gdańsk w obszarze środowisko i Warta Poznań, Raków Częstochowa i Stal Mielec w obszarze rządzenie.

W tej edycji obserwowaliśmy wyraźnie niższe średnie oceny w obszarze społeczeństwo względem sezonu 2020/21 i poprzednich. Negatywną zmianę widać przede wszystkim w odniesieniu do działań klubów w ich najbliższej społeczności, w inicjatywach z obszaru edukacji, zdrowia czy zaangażowania w rozwój lokalny.

Spodziewaliśmy się, że po okresie pandemii, gdy kluby zostały oddzielone od swoich społeczności, wrócą ze zdwojoną siłą do programów, działań i partnerstw w edukacji czy profilaktyce zdrowia. Wydaje się jednak, że powszechnie tak się nie stało. Kluby na początku pandemii podejmowały doraźne działania na rzecz swoich społeczności, które zazwyczaj nie były jednak kontynuowane w sezonie 2021/22. Z drugiej strony, część klubów wróciła do „przedpandemicznej” promocji wolontariatu.

W sezonie 2021/22 kluby spotkały się z kolejnym wyzwaniem w swoim otoczeniu - tzn. skutkami ataku Rosji na Ukrainę i bezprecedensowego uchodźstwa z Ukrainy do Polski. Część klubów podejmowała działania mające na celu adresowanie problemów, które się z tym uchodźstwem wiązały.

**Tabela 2. Oceny klubów PKO BP Ekstraklasy w analizie odpowiedzialności społecznej w sezonie 2021/22**

Klub	Społeczeństwo	Środowisko	Rządzenie	Średnia
Legia Warszawa	42%	36%	28%	36%
Warta Poznań	25%	29%	51%	35%
Wisła Kraków	41%	19%	32%	30%
Raków Częstochowa	29%	10%	43%	27%
Górnik Zabrze	28%	19%	33%	27%
Pogoń Szczecin	28%	20%	31%	26%
Śląsk Wrocław	38%	14%	25%	26%
Cracovia	31%	17%	29%	26%
Wisła Płock	22%	20%	33%	25%
Zagłębie Lubin	24%	10%	39%	25%
Lechia Gdańsk	21%	24%	28%	24%
Stal Mielec	29%	0%	40%	23%
Lech Poznań	27%	15%	25%	22%
Piast Gliwice	26%	0%	23%	16%
Jagiellonia Białystok	22%	0%	24%	15%
Górnik Łęczna	15%	4%	19%	13%
Radomiak Radom	12%	9%	16%	12%
Bruk Bet Termalica Nieciecza	11%	0%	17%	9%

Warto przywołać tu skalę działań Legii Warszawa i Fundacji Legii, która ponownie w kompleksowy sposób koordynowała działania pomocowe i programy wspierające ludzi w tej niezwykle trudnej sytuacji.

W odniesieniu do poprzednich badań odpowiedzialności społecznej PKO BP Ekstraklasy mniej istotne zmiany dokonały się w obszarze środowisko i społeczeństwo. Symptomatyczne dla mniejszej aktywności

w społeczności klubów było rzadsze zaangażowanie w edukację dotyczącą ograniczania oddziaływania na środowisko.

Negatywne średnie zmiany ocen można też częściowo wyjaśnić poszerzeniem ligi i niskimi ocenami beniaminków. Organizacje, które dołączyły do PKO BP Ekstraklasy w sezonie 2021/22 zdobyły jedno z najniższych średnich ocen w zestawieniu klubów.

**Tabela 3. Zmiany średnich ocen w klubach PKO BP Ekstraklasy w przejawach odpowiedzialności społecznej**

Nr	Przejaw	Sezon 21/22	Sezon 20/21	Sezon 19/20	Sezon 18/19
1	Organizacja promuje sport powszechny	45%	47%	58%	55%
2	Organizacja promuje zdrowie/profilaktykę zdrowia/ zachowania prozdrowotne (inne niż sport powszechny czy aktywność fizyczna)	28%	42%	40%	33%
3	Organizacja promuje zdrowe otoczenie wydarzeń sportowych	2%	2%	2%	2%
4	Organizacja promuje edukację	24%	46%	53%	53%
5	Organizacja angażuje się w rozwój lokalny	30%	54%	63%	55%
6	Organizacja wykorzystuje siłę oddziaływania klubu sportowego w swoim otoczeniu	53%	68%	66%	63%
7	Organizacja angażuje się w wolontariat	42%	28%	39%	47%
8	Organizacja przeciwdziała zachowaniom niepożądanym i promuje pożądane postawy społeczne	8%	10%	16%	17%
9	Organizacja promuje równowagę płci	13%	27%	6%	5%
10	Organizacja stawia na dostępność i przystosowanie wydarzeń do potrzeb wszystkich kibiców	39%	46%	53%	63%
11	Organizacja promuje zasady fair play	7%	10%	17%	21%
12	Organizacja stwarza warunki do profesjonalnego rozwoju pracowników i wolontariuszy	30%	35%	34%	35%
14	Organizacja informuje o mechanizmach ochrony zdrowia i bezpieczeństwie dzieci i młodzieży	13%	9%	24%	24%
15	Organizacja wspiera w łączeniu kariery sportowej z edukacją	35%	42%	52%	50%
16	Organizacja ogranicza oddziaływanie na środowisko poprzez efektywne zarządzanie zasobami naturalnymi	6%	6%	0%	0%
17	Organizacja prowadzi edukację dotyczącą ograniczania oddziaływania na środowisko	6%	21%	17%	15%
18	Organizacja wspiera w korzystaniu i promuje alternatywne środki transportu na wydarzenia sportowe	43%	52%	48%	44%
19	Organizacja ogranicza oddziaływanie na środowisko poprzez redukcję i segregację odpadów	4%	2%	0%	0%
20	Ograniczenie oddziaływania na środowisko odgrywa rolę w działalności organizacji	10%	1%	1%	1%
21	Organizacja ma przejrzystą strukturę właścicielską, zarządu i rady nadzorczej	35%	36%	40%	39%
22	Organizacja stawia na zróżnicowany skład zarządu	9%	4%	10%	13%
23	Organizacja ma przejrzystą wizję rozwoju	8%	9%	0%	0%
24	Organizacja jest transparentna	44%	49%	35%	42%
25	Organizacja ma przejrzyste zasady postępowania (np. Kodeks etyczny)	14%	16%	5%	3%
26	Akademia organizacji jest transparentna	69%	68%	71%	69%

### III. DOBRE PRAKTYKI KLUBÓW PKO BP EKSTRAKLASY

#### OBSZAR SPOŁECZEŃSTWO

Śląsk Wrocław zdaje się mieć świadomość szerszej roli społecznej klubu sportowego i jego potencjału do pokazywania wyzwań społecznych. W krótkim czasie klub uruchomił sekcję blind footballu i AMP futbolu (zawodnicy po jednostronnej amputacji kończyny dolnej). W klubie zespół piłki nożnej kobiet działa na najwyższym poziomie rozrywkowym, funkcjonuje również akademie piłki nożnej kobiet. Zespół piłki nożnej kobiet w klubach z profesjonalnym zapleczem to szansa na szybszą promocję kobiecej piłki nożnej w Polsce, wymagająca jednak inwestycji i tworzenia nowych struktur w organizacjach sportowych.

Legia Warszawa wraz z Fundacją Legii Warszawa poprzez działania pod hasłem „Gotowi do Pomocy Uchodźcom z Ukrainy” adresuje wyzwania związane z atakiem Rosji na Ukrainę. Te inicjatywy to zarówno koordynacja działań dobroczynnych, jak i planowe wsparcie uchodźców np. poprzez uruchomienie punktu pośrednictwa pracy czy punktu edukacyjno-integracyjnego dla dzieci z Ukrainy. Fundacja Legii Warszawa działała jako koordynator i pośrednik działań pomocowych dla Ukrainy w ramach sieci European Football for Development Network, z których to inicjatyw przekazywano pomoc do Areny Lwów. Należy podkreślić skalę i unikalne doświadczenia Fundacji Legii w adresowaniu wyzwań społecznych, które pojawiły się w jej otoczeniu w latach 2020-22.

#### OBSZAR ŚRODOWISKO

Ciekawą, nową praktyką w obszarze ograniczania wpływu na środowisko był wspólny czarter samolotu na zimowy obóz przygotowawczy w Turcji przez kluby Śląsk Wrocław, Wisła Kraków, Radomiak Radom i Górnik Zabrze. Wspólny najem mógł zredukować wpływ podróży klubów na środowisko. Temat wpływu transportu w klubach na środowisko, czy to w trakcie sezonu, czy sezonu przygotowawczego jest istotny, biorąc pod uwagę liczbę podróży czy wielkość kadry organizacji. Jednocześnie do tej pory był on sporadycznie zauważany przez organizacje, z wyjątkiem klubów (jak Warta Poznań), które inwestowały w niskoemisyjne pojazdy.

Legia Warszawa w trakcie organizowanych wydarzeń sportowych testuje wykorzystanie eko-kubków. Z kubków, po wpłaceniu kaucji, można korzystać

wielokrotnie w trakcie wydarzenia. Inicjatywa ma prowadzić do ograniczenia ilości śmieci, będących efektem wydarzenia sportowego. Wpisuje się ona w większą liczbę działań Legii Warszawa mających ograniczać wpływ klubu na środowisko. Klub wskazuje m. in. na wykorzystanie paneli fotowoltaicznych w Legia Training Center, korzystanie z hybrydowej floty samochodów czy wprowadzenie do użytku papierowych toreb w Legia FanStore. Wiele z tych działań jest efektem komercyjnych partnerstw organizacji.

#### OBSZAR RZĄDZENIE

Warta Poznań jest wciąż klubem PKO BP Ekstraklasy z najlepszym dokumentem strategicznym. Dokument strategiczny klubu zawiera m. in. diagnozę, misję i wizję organizacji, docelową strukturę przychodów klubu, jak również konkretny plan wykonawczy w pięciu obszarach (sport, infrastruktura, finanse, społeczność, organizacja) do 2023 roku. Publikacja dokumentu strategicznego podnosi transparentność organizacji poprzez m. in. umożliwienie interesariuszom oceny, co z zakładanych planów udaje się realizować. Kluby PKO BP Ekstraklasy sporadycznie publikują jednak dokumenty strategiczne.

Wisła Kraków przedstawia na swojej stronie internetowej sekcję Akcjonariat i sprawozdania, w której m. in. prezentuje sprawozdania finansowe z ostatnich trzech lat. Sekcja zawiera w odrębnych dokumentach Komentarze Zarządu do sprawozdania finansowego, w których przystępnie scharakteryzowana jest sytuacja klubu.

W celu zapoznania się większą liczbą dobrych praktyk odpowiedzialności społecznej z klubów PKO BP Ekstraklasy zapraszamy do poprzednich edycji raportu.

## IV. OPIS METODOLOGII

### KROKI W ANALIZIE

Badanie polega na analizie praktyk klubów na podstawie udostępnianych przez nich danych, na podstawie których oceniamy kluby z wykorzystaniem 127 wskaźników (w formie binarnych pytań).

W tym sezonie analizę praktyk w obszarze odpowiedzialności społecznej klubów oparliśmy na bazie danych publikowanych przez same kluby. Była ona oceniana niezależnie przez dwóch badaczy z wykorzystaniem specjalistycznego narzędzia. Nie przesyłaliśmy klubom danych do weryfikacji, jak w zeszłych latach. W przypadku niektórych zagadnień – przede wszystkim z obszaru Społeczeństwo, mogło to negatywnie wpłynąć na wyniki. W poprzednich latach od mniejszej części klubów otrzymywaliśmy wiadomość zwrotną, która czasami umożliwiała podniesienie pierwotnie wystawionych ocen (np. na podstawie dodatkowych dokumentów dostarczonych przez kluby).

Dane z klubów PKO BP Ekstraklasy za sezon 2021/2022 zbieraliśmy za okres od sierpnia 2021 do czerwca 2022 włącznie.

W analizie wykorzystaliśmy narzędzie charakteryzujące odpowiedzialność społeczną klubów, na którą składają się trzy obszary: społeczeństwo, środowisko i rządzenie. Każdy z obszarów został opisany przejawami odpowiedzialności społecznej, których jest razem 26. Każdy przejaw odpowiedzialności miał przyporządkowane od dwóch do dziesięciu dychotomicznych (tak/nie) pytań pełniących rolę wskaźników, z których pomocą można było go ocenić. Razem w narzędziu jest 127 wskaźników. W analizie obszary odpowiedzialności są równoważne, a w ramach obszarów – równoważne są wszystkie przejawy. Podsumowując oceny klubów wyciągaliśmy średnie dotyczące poszczególnych przejawów odpowiedzialności, a następnie obszarów, na które te przejawy się składały.

Narzędzie opiera się na specyficznej charakterystyce CSR w organizacjach sportowych (klubach i związkach), gdyż odpowiedzialność społeczną analizuje się uwzględniając cechy sektora i organizacji. W kontekście piłki nożnej UEFA posługuje się terminem football social responsibility (FSB) obrazującą potencjał do wpływu społecznego (i wyzwania) piłki nożnej, jak

również wyzwań związanych z rozwojem dyscypliny i organizacji.

Wykorzystane wskaźniki dotyczą zarówno procesów, jak i mechanizmów w klubach. Formuła zbierania danych polegała na tym, że aby zaliczyć klubowi jakieś działanie, musiał on komunikować o nim pisemnie, w formie opublikowanych dokumentów albo treści na stronie internetowej czy w mediach społecznościowych. Organizacja, która uzyskała dobre wyniki w analizie musiała być zatem otwarta w komunikacji swoich działań w obszarze CSR czy dobrego rządzenia. W związku z oparciem się na dobrych praktykach niska ocena w analizie nie oznacza, że klub jest nieodpowiedzialny, a raczej – że zakres podejmowanych działań może nie być szeroki lub że klub mało komunikuje o swojej działalności.

### ISTOTNE DEFINICJE

Poprzez **klub** rozumieliśmy spółkę, 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.

W analizie, szczególnie w odniesieniu do działań w obszarze społeczeństwo, wyróżniliśmy inicjatywy, które charakteryzowaliśmy jako **programy**. Programy definiowaliśmy jako: celowe działania o długotrwałym charakterze (trwające przynajmniej rok lub zaplanowane na taki okres) nie okazjonalne, w których charakterystyce zdefiniowano przynajmniej trzy z następujących elementów: grupa docelowa; przyczyna prowadzenia programu; cel; charakterystyka działań wykorzystanych do osiągnięcia celu; wskaźniki charakteryzujące osiągnięcie celów programu; budżet działań; partnerzy instytucjonalni.

**Sportimpakt** to platforma promująca odpowiedzialność społeczną organizacji sportowych, CSR poprzez sport oraz osiąganie wpływu społecznego poprzez sport. Wspiera ona organizacje sportowe w bardziej odpowiedzialnym zarządzaniu i wykorzystaniu potencjału sportu. Początkowo powstała w celu podsumowania działalności Centrum Wyzwań Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego w obszarze sportu. W jej ramach przeprowadzono pierwszą analizę odpowiedzialności społecznej profesjonalnych klubów sportowych, którą opublikowano w 2018. Aktualnie w ramach Sportimpakt realizujemy m. in. szkolenia dotyczące odpowiedzialności społecznej organizacji sportowych i badania wpływu społecznego sportu.

[sportimpakt.org](http://sportimpakt.org)

**Fundacja Institute for Sport Governance** to organizacja założona w 2020 roku w Warszawie. Ma na celu promocję dobrego rządzenia i odpowiedzialności społecznej w sporcie. Jest zaangażowana i prowadzi programy w obszarze dobrego rządzenia w sporcie w Europie m. in. dotyczące wdrażania kodeksów dobrego rządzenia, zatrudnienia sportowców dyscyplin olimpijskich czy wpływu społecznego sportu wyczynowego, które są finansowane w ramach grantów Erasmus+. Jej partnerami w tych programach są m.in. Uniwersytet Sportowy w Kolonii, Uniwersytet w Utrechcie i Uniwersytet Vrije w Brukseli, ministerstwa odpowiedzialne za sport na Grecji, na Malcie i w Bułgarii, organizacje sportowe, jak Austriacki Związek Piłki Siatkowej i pozarządowe, jak Asser Center of Sport Law.

[govsport.eu](http://govsport.eu)

Kontakt dt. raportu: dr Paweł Zembura, pz@govsport.eu

**INSTITUTE**  
for Sport Governance

