




INSTITUTE
for Sport Governance



Raport

Odpowiedzialność społeczna klubów PKO BP Ekstraklasy w pandemii

sezon 2020/2021

Skrót

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. W okresie pandemii ich funkcjonowanie znacznie się zmieniło, również w odniesieniu do odpowiedzialności społecznej, rozumianej jako odpowiedzialność organizacji za wpływ na środowisko i otoczenie.

Celem tej analizy było poznanie zmian w odpowiedzialności społecznej klubów PKO BP Ekstraklasy w okresie pandemii, w sezonie 2020/21. Zebraliśmy w niej dane, co w odniesieniu do odpowiedzialności społecznej dzieje się w polskich klubach i jakie są wyróżniające się jej praktyki. To już czwarta edycja badania odpowiedzialności społecznej klubów PKO BP Ekstraklasy, co umożliwiło odniesienie aktualnych wyników do wcześniejszych sezonów.

W analizie kluby PKO BP Ekstraklasy w sezonie 2020/21 uzyskały średnią ocenę 33% w obszarze społeczeństwo, 16% w obszarze środowisko i 30% w obszarze rządzenie. W porównaniu do poprzedniego sezonu 2019/20 zanotowały wyraźnie niższą ocenę w obszarze społeczeństwo i trochę lepsze oceny w obszarze środowisko i rządzenie. W poszczególnych wymiarach odpowiedzialności można pozytywnie wyróżnić Legię Warszawa w odniesieniu do obszaru społeczeństwo oraz Wartę Poznań w obszarze środowisko i w obszarze rządzenie. Najwyższą średnią ocenę w analizie otrzymała Legia Warszawa.

W okresie pandemii kluby mimo możliwości kontynuowania udziału w rozgrywkach zostały w znacznym stopniu fizycznie oddzielone od swoich społeczności. Ograniczyło to inicjatywy, przez których pryzmat część organizacji patrzy na swoją odpowiedzialność, czyli te skierowane do kibiców, lokalnych szkół czy przedszkoli. Jednocześnie kluby w zrewidowanej formie podejmowały różnorodne działania na rzecz swoich społeczności. W pandemii aktualizowały też swoje spojrzenie na to, gdzie leży ich odpowiedzialność, bo funkcjonowanie wiązało się z nowymi obowiązkami. Z drugiej strony w przekonaniu przedstawicieli klubów pandemia nie wpłynęła strategicznie na odpowiedzialność społeczną organizacji. W wielu przypadkach podkreślano, że przeciwdziałanie negatywnym skutkom pandemii wpisuje się w szerszą misję klubów.

Fundacja Institute for Sport Governance

Autorzy

dr Paweł Zembura – pz@govsport.eu

dr Grzegorz Botwina

Piotr Popławski

Jan Frelek

ISBN 978-83-964174-1-1



Wyniki klubów PKO BP Ekstraklasy w sezonie 2020/21

Tabela 1. Średnie oceny klubów w PKO BP Ekstraklasie w sezonie 2020/21

sezon	społeczeństwo	środowisko	rządzenie	średnia
2020/2021	33%	16%	30%	27%

Tabela 2. Zmiany średnich wyników klubów PKO BP Ekstraklasy w ostatnich sezonach

sezon	społeczeństwo	środowisko	rządzenie	średnia
2017/2018	37%	14%	18%	23%
2018/2019	41%	13%	28%	27%
2019/2020	40%	13%	27%	27%
2020/2021	33%	16%	30%	27%

Kluby PKO BP Ekstraklasy w sezonie 2020/21 zdobyły w analizie średnio 27% maksymalnej oceny. Najlepsza średnia ocena odnosiła się do obszaru społeczeństwo (33%) z niewielką przewagą nad rządzeniem (30%). Gorszą średnią ocenę zanotowano w obszarze środowisko (16%). W porównaniu do zeszłych sezonów PKO BP Ekstraklasy sezon 2020/21 charakteryzował się wyraźnie niższą oceną w obszarze społeczeństwa (-7% względem 2019/20) będącą bezpośrednim efektem pandemii, natomiast wyższe oceny zanotowano w odniesieniu do środowiska (+3%) i rządzenia (+3%).

Tabela 3. Średnie oceny klubów PKO BP Ekstraklasy w analizie odpowiedzialności społecznej klubów sportowych w sezonie 2020/21

klub	społeczeństwo	środowisko	rządzenie	średnia
Legia Warszawa	57%	30%	36%	41%
Warta Poznań	37%	36%	43%	38%
KGHM Zagłębie Lubin	40%	17%	38%	31%
Cracovia Kraków	48%	17%	23%	29%
Wisła Kraków	43%	15%	28%	29%
Pogoń Szczecin	34%	20%	31%	28%
Śląsk Wrocław	39%	22%	23%	28%
Lech Poznań	31%	15%	32%	26%
Górnik Zabrze	29%	15%	33%	26%
PGE FKS Stal Mielec	31%	7%	38%	25%
Podbeskidzie Bielsko-Biała	25%	28%	20%	25%
Wisła Płock	25%	15%	30%	23%
Raków Częstochowa	24%	10%	30%	21%
Piast Gliwice	33%	0%	28%	20%
Lechia Gdańsk	17%	15%	28%	20%
Jagiellonia Białystok	19%	0%	23%	14%
średnia	33%	16%	30%	27%

Klubami, o najwyższej średniej ocenie są Legia Warszawa, Warta Poznań i KGHM Zagłębie Lubin. Szczególnie wysokie oceny w poszczególnych obszarach zanotowały: w obszarze społeczeństwo Legia Warszawa, Cracovia Kraków i Wisła Kraków, w obszarze środowisko Warta Poznań, Legia Warszawa i Podbeskidzie Bielsko-Biała i w obszarze rządzenia Warta Poznań, PGE FKS Stal Mielec i KGHM Zagłębie Lubin.

Tabela 4. Kluby PKO BP Ekstraklasy z najwyższymi ocenami w ostatnich czterech sezonach

miejsce	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
1	Legia Warszawa	Pogoń Szczecin	Legia Warszawa	Legia Warszawa
2	Lech Poznań	Zagłębie Lubin	Pogoń Szczecin	Warta Poznań
3	Górnik Zabrze	Legia Warszawa	Śląsk Wrocław	KGHM Zagłębie Lubin
4	Korona Kielce	Lechia Gdańsk	Zagłębie Lubin	Cracovia Kraków
5	Jagiellonia Białystok	Śląsk Wrocław	Cracovia	Wisła Kraków
6	Lechia Gdańsk	Zagłębie Sosnowiec	Piast Gliwice	Pogoń Szczecin
7	Śląsk Wrocław	Wisła Płock	Wisła Kraków	Śląsk Wrocław
8	Wisła Kraków	Miedź Legnica	Wisła Płock	Lech Poznań

W porównaniu do wyników badania z poprzednich sezonów wyróżnia się Legia Warszawa, której udało się utrzymać pozycję lidera, oraz Warta Poznań, dla której jest to pierwszy sezon w PKO BP Ekstraklasie. Jest to wyjątkowe osiągnięcie, gdyż kluby będące beniaminkami PKO BP Ekstraklasy nie osiągały wysokich wyników w analizie, co wynikało z wpływu jakości komunikacji i posiadania sformalizowanych procedur na ocenę. W porównaniu do poprzednich sezonów można też wyróżnić pozytywnie KGHM Zagłębie Lubin, Cracovię Kraków i Wisłę Kraków, które poprawiły swoje miejsca w klasyfikacji klubów.

Kluby w obszarze społeczeństwo najczęściej wykorzystują siłę oddziaływania organizacji w swoim otoczeniu m.in. korzystając ze swojej marki do integracji społeczności (np. w trakcie wydarzeń) czy wspierając działania dobroczynne w swojej społeczności. W tej kategorii mieszczą się również działania służące zwracaniu uwagi na istotne problemy społeczne czy promocja pożądanych społecznie zachowań i postaw. W pandemii podobne inicjatywy kluby podejmowały powszechnie między innymi promując pozostawanie w domach, szczepienia, czy edukując o higienie. Wiele klubów angażuje się w rozwój lokalny rozumiany jako wspieranie lokalnych organizacji i programów samorządu terytorialnego. Oprócz tego, również w pandemii, wiele organizacji promowało aktywność fizyczną i sportową. W tym sezonie wiele takich działań odbywało się zdalnie.

Sporadyczne są natomiast działania klubów w kontekście promocji zdrowego otoczenia wydarzeń sportowych, np. zadbania o dostęp do zdrowego jedzenia w trakcie meczów. W tym przejawie odpowiedzialności nie analizowano jednak higieny wydarzeń sportowych, która wyrosła na kolejne istotne zagadnienie w okresie pandemii. Organizacje rzadko też informują o mechanizmach ochrony zdrowia

i bezpieczeństwa dzieci i młodzieży szkolących się w akademiach.

W obszarze środowisko działania klubów są rzadkie, choć poprawa względem sezonu 2019/20 jest wyraźna. Już połowa organizacji poprzez informacje na swojej stronie internetowej wspiera w korzystaniu i promuje alternatywne do samochodu osobowego środki transportu na wydarzenia sportowe. Niektóre kluby, przede wszystkim poprzez zaangażowanie w partnerstwa, zaczęły też prowadzić edukację dotyczącą ograniczania oddziaływania na środowisko. Wciąż sporadyczne jest informowanie o mechanizmach ograniczania oddziaływania na środowisko poprzez efektywne zarządzanie zasobami naturalnymi.

W obszarze rządzenia najlepsze średnie oceny kluby otrzymały za transparentność akademii działających przy klubach, co obejmowało m.in. przedstawienie informacji o osobach odpowiedzialnych za zarządzanie akademią i proces szkolenia, udostępnianie regulaminu akademii, jej celu, wizji i misji. Warto też podkreślić, że coraz więcej organizacji publikuje na swojej stronie internetowej sprawozdania finansowe i sprawozdania z działalności zarządu, co pozytywnie wpływa na transparentność. Negatywnie trzeba ocenić sporadyczną uwagę na równowagę płci w zarządach i radach nadzorczych. Kluby wciąż bardzo rzadko udostępniają też w spisanej formie swoją wizję rozwoju albo dokumenty strategiczne.

Wpływ pandemii na odpowiedzialność społeczną

W tej części omawiamy zmiany w odpowiedzialności społecznej klubów w następstwie pandemii. Analizy dokonaliśmy przede wszystkim na bazie wywiadów, które przeprowadziliśmy z przedstawicielami klubów – w większości - ich rzecznikami prasowymi.

Tabela 5. Zmiany ocen klubów PKO BP Ekstraklasy w sezonie 2020/21 względem sezonu 2019/20

klub	społeczeństwo	środowisko	rządzenie
Legia Warszawa	+1%	+23%	-6%
Warta Poznań	+14%	+36%	+28%
KGHM Zagłębie Lubin	-14%	0%	+10%
Cracovia Kraków	10%	-6%	-7%
Wisła Kraków	-4%	0%	4%
Pogoń Szczecin	-22%	-7%	+13%
Śląsk Wrocław	-1%	-10%	-5%
Lech Poznań	-10%	0%	+16%
Górnik Zabrze	-4%	0%	-1%
PGE FKS Stal Mielec	-8%	7%	+12%
Podbeskidzie Bielsko-Biała	-6%	+18%	-11%
Wisła Płock	-18%	+10%	-4%
Raków Częstochowa	-2%	+10%	+7%
Piast Gliwice	-15%	-22%	+8%
Lechia Gdańsk	-19%	0%	+3%
Jagiellonia Białystok	-19%	-10%	-9%

Ograniczenie działań dobroczynnych i programów społecznych klubów

Najłatwiejszym do wychwycenia bezpośrednim rezultatem pandemii są znacznie niższe oceny klubów w obszarze społeczeństwo. Wynika to ze znacznego ograniczenia działań w najbliższej społeczności klubów, który to efekt pandemii wciąż nie minął. Przedstawiciele klubów szczególnie często przywoływali współpracę ze szkołami i przedszkolami, która została bardzo okrojona. O ile niektóre akcje społeczne kluby zrealizowały w odmiennej formie (jak na przykład tradycyjny trening „500 na 500” w Lechu Poznań) to wiele działań trudno było przenieść do sieci i uzyskać podobne zaangażowanie społeczności.

W przeszłości działaniami, które podejmowaliśmy, były wizyty naszych sportowców czy trenerów w szkołach, gdzie podczas zajęć WF odbywały się krótkie prelekcje o zasadach fair play, w tym - szacunku dla drugiego człowieka. (...) To musiało zniknąć (...) bo piłkarze byli objęci sportową izolacją oraz generalnie był (...) przekaz, żeby jak najbardziej ograniczać kontakty osobiste.

- Cracovia Kraków

Ogólniej - formalne ograniczenia, które wdrożono w lidze ograniczały zaangażowanie zawodników w obszarze społecznym.

(...) z punktu widzenia CSR-owego to zmalała aktywność piłkarzy (...) oni są nawet do dzisiaj w specjalnej bańce

- Lech Poznań

W związku z tymi regulacjami została też ograniczona aktywność niektórych klubów w obszarze sformalizowanego wolontariatu.

Działania klubów w bezpośredniej odpowiedzi na pandemię

Bezpośrednio po rozpoczęciu wdrażania polityk służących ograniczeniu rozpowszechniania się wirusa i po zatrzymaniu rozgrywek piłkarskich kluby angażowały swoją społeczność na rzecz wsparcia osób i organizacji, które były w pierwszej linii kontaktu z pandemią. Te działania klubów to przede wszystkim zbiórki pieniędzy i sprzętu niezbędnego np. dla pogotowia ratunkowego czy lokalnego szpitala. Grupą, która inicjowała wiele działań klubów byli kibice,

a kluby wspierały ich zaangażowanie lub „kierowały” je w określonych kierunkach.

(...) to był czas, że ciężko było nawet o najprostsze rzeczy związane z dezynfekcją i bezpieczeństwem, więc w klubie zaczęliśmy od (...) zbiórki pieniędzy, które następnie wykorzystaliśmy na zakup środków, którymi wspomogliśmy miejscowy oddział pogotowia ratunkowego. Następnie promowaliśmy też akcje kibiców, którzy też dostarczali rzeczy potrzebne do działania szpitala.

- Jagiellonia Białystok

We Wrocławiu była duża akcja GraMydlaKoszarowej. W nią zaangażowanych było wiele klubów (...). Na ulicy Koszarowej mieścił się szpital, do którego trafiało najwięcej chorych na Covid-19. W ramach tej akcji sportowe organizacje z Wrocławia wspierały ten szpital.

- Śląsk Wrocław

W kolejnych etapach pandemii kluby odpowiadały na zapotrzebowanie w swojej społeczności również bardziej złożonymi działaniami, w które angażowali się sponsorzy czy partnerzy klubów.

(...) z naszymi sponsorami, którzy są partnerami Pogoni Szczecin (...) wspólnie przygotowaliśmy posiłki dla medyków, a następnie dostarczaliśmy do szpitali

- Pogoń Szczecin

Działania informacyjne i edukacyjne w społeczności klubu

Kolejnym obszarem działań klubów było wsparcie promocyjne kampanii informacyjnych wpisujących się w walkę z pandemią. Przykładem było wsparcie akcji #NieKłamMedyka, służącej promocji przekazywania prawdziwych informacji służbom ratunkowym. Kluby wykorzystywały swoje zasięgi do promocji tych istotnych haseł, jak również do promocji akcji szczepień.

(...) na czele grupy wypracowującej procedury powrotu do rozgrywek klubów PKO BP Ekstraklasy stanął nasz profesor Krzysztof Pawlaczyk, który na co dzień pracuje u nas jako lekarz klubowy. (...) my też dumnie korzystaliśmy z jego wizerunku w naszych mediach społecznościowych, klubowej telewizji i on też często odpowiadał na pytania kibiców.

- Lech Poznań

Przygotowaliśmy (...) kampanię informacyjną w formie graficznej, która zachęcała do pozostawiania w miejscu zamieszkania oraz przekazywała najważniejsze wytyczne na temat zachowań w czasie pandemii (np. informacje o dystansie społecznym, potrzebie mycia i dezynfekcji rąk)

- Piast Gliwice

Kluby również bezpośrednio wspierały akcje służące promocji szczepień w swojej społeczności

(..) gwiazdy i legendy naszego klubu brały udział w spotach promocyjnych związanych z promocją szczepień.

- Górnik Zabrze

Mieliśmy Szczepieniobus przy stadionie, bardzo też promujemy szczepienia na telebimie i innych środkach przekazu i w social mediach. Temat szczepień piłkarzy był w naszej telewizji klubowej. Pojawiały się materiały, jak piłkarze byli na szczepieniach.

- Lech Poznań

Kluby przy dalszych rekomendacjach ograniczenia przemieszczania się, czy ograniczeń uczestnictwa w sporcie zaczęły też produkować własne treści m.in. wspierające w utrzymaniu aktywności fizycznej społeczności klubów. Takie serie filmów kręcił m.in. Śląsk Wrocław w ramach cyklu „Akademia trenuje”, Stal Mielec czy Piast Gliwice.

Wsparcie lokalnego biznesu i organizacji pozarządowych

Innym obszarem działań „pandemicznych” klubów było wsparcie lub wzmożona współpraca z lokalnymi organizacjami.

W Śląsku Wrocław odbyła się akcja „Wróć do gry” która polegała na wsparciu lokalnego biznesu. Chodziło tam o to, że za symboliczną kwotę, złotówkę, udostępnialiśmy swoje przestrzenie reklamowe dla lokalnych firm, które miały w trakcie pandemii problemy w funkcjonowaniu.

Niektóre kluby, jak Jagiellonia Białystok, w pandemii zintensyfikowały natomiast relacje z organizacjami pozarządowymi (mające na celu ich wsparcie).

Nowe wyzwania z organizacją imprez sportowych

Przedstawiciele pojedynczych klubów zwracali uwagę, że w efekcie pandemii nałożono na kluby nowe

obowiązki, ale też – że w klubach ogólniej urosła istotność roli higieny.

(pandemia – przyp. red.) pokazała nam, że wspólnie jesteśmy odpowiedzialni za drugą osobę i za zdrowie - można powiedzieć - publiczne. Wiemy, że stadion to miejsce, które gromadzi co tydzień czy co dwa tygodnie masę osób i my musimy zapewnić jako klub warunki, żeby w tym przypadku ta pandemia się nie rozprzestrzeniała tak mocno jak to było wcześniej, czyli kwestie odległości, dystansu społecznego, czy promowania też zakupu biletów w drodze bezkontaktowej. Dokonaliśmy specjalnych zmian odnośnie wejścia na stadion, na przykład dbając, żeby bramki stadionu nie były kontaktowe.

- Lech Poznań

Odpowiedzialność klubów przejawiała się też poprzez wdrażanie i przestrzeganie procedur dotyczących zawodników i sztabu sportowego.

Uwaga na własnych pracownikach

Ciekawe, niestandardowe działania, które dotyczyły zdrowia psychicznego i rozwoju pracowników podjęto w KGHM Zagłębiu Lubin.

Klub zadbał o to, żeby w ciężkich czasach pracownicy nie zostali sami. Była uruchomiona specjalna teleporada. Do dyspozycji pracowników był również psycholog. Tutaj (w klubie – przypis red.) w formie konsultacji można było się umówić. Ostatnią rzeczą (..) jest umożliwienie pracy zdalnej.

(...) to, że nie było tylu aktywności spowodowało, że mogliśmy zagospodarować pracowników na innych płaszczyznach. Większość z nich podnosiła w tym czasie swoje kompetencje, czyli (...) wpływ klubu był tutaj na finansowanie kursów i szkoleń, czy nawet rozbudowanie ścieżek kariery dla pracowników.

Większa obecność w Internecie

Zauważanym trendem było przeniesienie znacznej części działań klubów (komunikacyjnych, charytatywnych, dobroczynnych) do sieci.

(...) trzeba było trafiać do naszej społeczności głównie online, bo to był jedyny pozostały łącznik z zainteresowanymi kibicami. Więc (...) pandemia wytyczyła nowe kierunki, bardzo skierowała nasze działania do sieci, (...) aby jak najbardziej ograniczyć

niebezpieczeństwo, które wiązało się i wiąże się niestety dalej z rozprzestrzenianiem się wirusa.

- Górnik Zabrze

Istotniejsza rola zasięgów i budowania atrakcyjnych treści prowadziła do większej uwagi poświęconej wartości komunikacyjnej zawodników.

W (pandemii) w dużo większy sposób zaczęliśmy korzystać z potencjału promocyjnego swoich zawodników. Oni mają swoje zasięgi, mają swoją rolę w social mediach, więc w dobie CSR, kiedy wszyscy byliśmy tak naprawdę zamknięci w domach też mogliśmy wykorzystać ich do promowania pewnych postaw społecznych czy nawet do edukowania społeczności, i lokalnej, i ogólnopolskiej.

- KGHM Zagłębie Lubin

Strategiczny wpływ pandemii

W kontekście strategicznym: pandemia nie wpłynęła na wizję czy misję klubów.

Tak naprawdę pandemia nie wpłynęła (na poziomie strategicznym) jakoś znacząco i niczego nie zmienialiśmy. Jesteśmy jeszcze bardziej utwierdzeni w tym, że to co robimy jest słusznie, i że słusznie wybraliśmy przedmiot aktywności CSR-owej. I nadal chcemy kontynuować promowanie tych postaw, które są istotne w momencie takiego właśnie kryzysu zdrowotnego, pandemicznego, bo to tylko może pomóc ludziom.

- Lech Poznań

W opinii wielu przedstawicieli klubów działania tych organizacji w obszarze odpowiedzialności społecznej w trakcie pandemii wписыwały się w wcześniej wytyczony kierunek. O ile pandemia wymagała od klubów nowych narzędzi np. w projektach realizowanych na rzecz społeczności, to samo doświadczenie z realizacją podobnych projektów organizacje zebrały wcześniej. Przykładem efektu pandemii, który powszechnie podkreślali przedstawiciele klubów było znaczne zwiększenie istotności obecności klubów w Internecie i jakości komunikacji ze swoją społecznością.

Drugi wpływ pandemii na odpowiedzialność klubów to wzrost istotności ich działań w obszarze zdrowia i higieny. W niektórych klubach dostrzeżono też potencjał wzrastającej świadomości zdrowotnej w kontekście rozwoju klubów.

(Czy pandemia zmieni coś w odniesieniu do odpowiedzialności społecznej klubów? – przyp. red.) Mi się zdaje, że nie, bo cały czas staramy się być blisko kibiców i wspólnie z kibicami różne działania podejmować. Wiele takich inicjatyw wspólnych podejmowaliśmy przed pandemią, wiele takich inicjatyw wspólnych, było w trakcie pandemii, a na horyzoncie jest wiele kolejnych... (Wydaje mi się), że nic się tu nie zmienia, że dalej z tym samym zaangażowaniem i z tym samym zacięciem sobie wspólnie pomagać i dążyć do tego, żeby jak najwięcej robić (...)

- Jagiellonia Białystok

Dla części klubów pandemia była też okresem dywersyfikacji swojej działalności.

W okresie pandemii też w naszym klubie nastąpiły pewne zmiany. (...) powołaliśmy sekcje esportu, sekcje piłki nożnej kobiet, niedawno w tym roku powstała również fundacja Śląska Wrocław. To też wyznacza trochę inne kierunki, poszerza naszą działalność na chociażby piłkę nożną kobiet. (...) myślę, że to jest taka zmiana, która też w przyszłości troszeczkę wpływa na klub.

- Śląsk Wrocław

Powszechne jest też przekonanie, że misja klubów, rozumiana między innymi jako promocja postaw względem zdrowia i aktywności sportowej tylko zyska na istotności dla społeczeństwa.

(...) pandemia wpłynie na to, że zachowania społecznie pożądane będą wciąż na świeczniku, będą takim bardzo ważnym elementem działań klubów piłkarskich.

- Cracovia Kraków

Dobre praktyki

Klub: Górnik Zabrze
Obszar: Społeczeństwo
Praktyka: Regulamin oraz misja i cele akademii
Przejaw: Organizacja wspiera w łączeniu kariery sportowej z edukacją

Klub za pomocą strony internetowej akademii przedstawia rodzicom wzory postępowań, do których mają obowiązek się stosować w procesie szkolenia dziecka w akademii. Dzięki sformalizowanym, spisanim i podpisanym przez rodziców zasadom, trenerzy mają komfort w prowadzeniu treningów, a rodzice mają świadomość w jaki sposób ich dziecko będzie edukowane oraz jak mogą mu pomóc w rozwoju. W celach procesu szkolenia młodzieży akademii wyróżnia trzy obszary, według których kształtowani są zawodnicy: wychowawczy, społeczny i sportowy. Szczególny nacisk kładziony jest na pierwsze dwa elementy, ponieważ priorytetem wynikającym z wizji klubu jest kształtowanie młodych piłkarzy jako wartościowych ludzi. Klub w ten sposób komunikuje swoje zaangażowanie w edukację każdego zawodnika, niezależnie od jego potencjału na późniejszą zawodową profesjonalną karierę w pierwszej drużynie.

Klub: Lech Poznań
Obszar: Społeczeństwo
Praktyka: Trener mentalny drużyny juniorów młodszych i trampkarzy
Przejaw: Organizacja stwarza warunki do profesjonalnego rozwoju pracowników i wolontariuszy

Klub umożliwia zawodnikom juniorów młodszych i trampkarzy z akademii pracę z trenerem mentalnym. Dzięki zajęciom z psychologiem młodzi piłkarze zyskują możliwość rozwoju w sferze mentalnej, której stymulacja pozwala na poprawę pracy grupy, jak i indywidualnie - zawodnika. Na zajęciach ćwiczona jest m.in. technika prawidłowej komunikacji w grupie, radzenia sobie ze stresem, czy wyznaczania i realizowania celów sportowych oraz pozasportowych. Przedstawiane są im różne ćwiczenia i techniki, dzięki którym mogą się rozwijać jako piłkarz, ale także jako człowiek. Praktyka ta przygotowuje młodych piłkarzy do lepszej pracy w treningu piłkarskim, oraz jest formą prewencji, która pozwala wyposażyć zawodników

w środki zaradcze do pokonywania różnego rodzaju trudności, czy problemów, które mogą ich spotkać w karierze zawodnika.

Klub: Legia Warszawa
Obszar: Społeczeństwo
Praktyka: Promocja sportu kobiecego
Przejaw: Organizacja promuje sport powszechny

Legia Warszawa wzięła udział w inicjatywie promującej sport kobiet, która była prowadzona przez sponsora technicznego klubu, czyli firmę Adidas. Akcja o nazwie „Impossible Is Nothing” dąży do zwiększania świadomości opinii publicznej dotyczącej uczestnictwa kobiet w sporcie. Legia ze swojej strony zaangażowała się do projektu zawodniczki z kobiecej sekcji piłki nożnej, Legia Warszawa Ladies, które między innymi podzieliły się z czytelnikami portalu newonce.sport swoimi historiami na temat kobiecego sportu.

Legia Warszawa dzięki uczestnictwu w kampanii komunikuje jak istotna dla niej jest promocja sportu kobiecego. Dzięki tej praktyce klub przykłada się do przełamania barier społecznych dotyczących uczestnictwa kobiet w sporcie.

Klub: Warta Poznań
Obszar: Społeczeństwo
Praktyka: Akademia zdrowia
Przejaw: Organizacja informuje o mechanizmach ochrony zdrowia i bezpieczeństwa dzieci i młodzieży

Warta Poznań stworzyła cykl krótkich filmów, na których prezentowany jest zestaw ćwiczeń służących prewencji urazów, prezentowany przez specjalistę z zakresu fizjoterapii i ortopedii. Jest to wiedza z zakresu autoterapii dla młodych zawodników. Edukacja w tym kierunku była szczególnie istotna w okresie lockdownu, kiedy nie było dostępu do specjalistów.

Klub: Zagłębie Lubin
Obszar: Społeczeństwo
Przejaw: Organizacja stwarza warunki do profesjonalnego rozwoju pracowników i wolontariuszy

W okresie społecznej izolacji klub podjął działania ochronne względem swoich pracowników, poprzez umożliwienie pracy zdalnej, oraz uruchomienie specjalnej linii telefonicznej z teleporadą psychologa. W klubie zadbano również o zagospodarowanie czasu pracowników, którzy nie mogli przenieść swojej pracy do domu, i zapewniono im możliwość rozwoju poprzez finansowanie kursów podnoszących kompetencje. Takie działania są przejawem troski pracodawcy o pracownika i świadczą o wysokiej kulturze w środowisku pracy. Dzięki takim praktykom klub przekuwa czas, który mógłby być okresem stagnacji lub nawet regresu, w okres rozwoju.

Klub: Śląsk Wrocław
Obszar: Społeczeństwo
Przejaw: Organizacja promuje sport powszechny oraz stawia na dostępność i przystosowanie wydarzeń do potrzeb wszystkich kibiców.

Śląsk Wrocław przełamuje bariery uczestnictwa w sporcie poprzez posiadanie sekcji Blind Football-u, sekcji kobiet, czy też tworzenie audiodeskrypcji w czasie meczów pierwszej drużyny. Dzięki takim działaniom klub poszerza swoje grono interesariuszy i daje przykład, że sport nie wyklucza ze względu na płeć czy sprawność, a wręcz przeciwnie powinien być otwarty na wszystkich zainteresowanych uczestnictwem w nim, a rolą klubu jest umożliwienie tego uczestnictwa.

Klub: Lech Poznań
Obszar: Społeczeństwo
Praktyka: Zdrowa kuchnia
Przejaw: Organizacja promuje zdrowie/profilaktykę zdrowia/zachowania prozdrowotne (inne niż sport powszechny czy aktywność fizyczna)

Na stronie internetowej akademii Lecha Poznań można znaleźć w aktualnościach cykl artykułów poświęcony prawidłowemu żywieniu. Artykuły dotyczą tematyki np. prawidłowego nawodnienia sportowca. Publikacja treści związanych z prawidłowym żywieniem sportowca jest pomocnym narzędziem, które pomaga w rozwoju zawodnika. Dzięki takim działaniom rodzice czy też opiekunowie zawodników akademii, ale też sami zawodnicy, mają łatwy dostęp do wartościowych materiałów, które są przygotowane przez specjalistów.

Klub: Legia Warszawa
Obszar: Społeczeństwo
Praktyka: Gotowi do pomocy
Przejaw: Organizacja angażuje się w wolontariat oraz wykorzystuje siłę oddziaływania klubu sportowego w swoim otoczeniu

W okresie wysokiego zagrożenia pandemicznego Legia wraz ze swoją fundacją rozpoczęła program wolontariatu, którego celem było dotarcie do najbardziej potrzebujących pomocy seniorów #Gotowidpomocy. W ramach akcji, Legia zorganizowała wokół siebie społeczność, która dostarczała posiłki i inne niezbędne artykuły potrzebującym. Dodatkowo dla seniorów uruchomiony został telefon wsparcia, gdzie można było zgłaszać się z bieżącymi problemami lub po prostu porozmawiać. Fundacja wraz ze zmianami regulacji epidemicznych nie zaprzestała działań i dalej kontynuuje pomoc dla najbardziej potrzebujących seniorów. Akcja pomocy seniorom ma na celu chronić najbardziej narażonych na skutki pandemii oraz pośrednio odciążać szpitale.

Klub: Pogoń Szczecin
Obszar: Społeczeństwo
Praktyka: Laptopy dla uczniów
Przejaw: Organizacja promuje siłę oddziaływania klubu sportowego w swoim otoczeniu

Piłkarze i trenerzy Pogoni Szczecin zebrali pieniądze, dzięki którym zakupiono 25 komputerów dla uczniów Centrum Mistrzostwa Sportowego oraz jeden laptop dla ucznia z SP w Dębicach. W wyniku wsparcia uczniowie mogli uczestniczyć w nauczaniu zdalnym, które przez długi okres pandemii było koniecznością. Jednorazowa akcja, którą zorganizowała Pogoń Szczecin jest przykładem zaangażowania w pomoc z wykorzystaniem wizerunku zawodników i trenerów klubu, która jest odpowiedzią na bieżące problemy lokalnej społeczności. Praktyka pokazuje, że klub nie jest obojętny na potrzeby lokalnej społeczności.

Klub: Cracovia
Obszar: Społeczeństwo
Praktyka: Współpraca z Uniwersytetem Jagiellońskim
Przejaw: Organizacja stwarza warunki do profesjonalnego rozwoju pracowników i wolontariuszy

Klub Cracovia podjęła współpracę z Wydziałem Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, która ma na celu rozwój naukowy i pracowniczy. Pracownicy klubu będą uczestniczyć w życiu naukowym uczelni, zaś pracownicy i studenci uczelni zyskają możliwość realizacji stażów związanych z pracą w sporcie. Dzięki takiej współpracy klub zyskuje potencjalnych przyszłych pracowników oraz daje możliwość rozwoju przyszłych kadr zarządczych w sporcie.

Klub: Pogoń Szczecin
Obszar: Społeczeństwo
Praktyka: Kodeks rodzica
Przejaw: Organizacja wspiera w łączeniu kariery sportowej z edukacją

Akademia Pogoni Szczecin posiada spisany i opublikowany na stronie internetowej akademii kodeks rodzica. Kodeks składa się z dwunastu punktów, w których określona jest rola rodzica w rozwoju dziecka z pomocą treningu sportowego. W wymienionych punktach opisana jest relacja rodzic trener i rodzic zawodnik. Praktyka ta pozwala zmaksymalizować korzyści wynikające z udziału w treningu dla dziecka oraz ułatwić współpracę z trenerem.

Klub: Podbeskidzie Bielsko-Biała
Obszar: Środowisko
Praktyka: Współpraca z PKS w Bielsku-Białej
Przejaw: Organizacja wspiera w korzystaniu i promuje alternatywne środki transportu na wydarzenia sportowe

Podbeskidzie Bielsko-Biała podpisało porozumienie o współpracy z firmą komunikacyjną, która będzie dowozić kibiców z pięciu gmin za darmo za okazaniem biletu na mecz. Korzyścią wynikającą z tej współpracy będzie zapewnienie alternatywnej do samochodu osobowego możliwości transportu na mecz oraz ułatwienie, bądź umożliwienie dojazdu tym, którzy do

tej pory mieli z tym trudności.

Klub: Warta Poznań
Obszar: Środowisko
Przejaw: Ograniczenie oddziaływania na środowisko poprzez efektywne zarządzanie zasobami naturalnymi.

Klub czynnie angażuje się w działania z zakresu ochrony środowiska, które są jednym z elementów strategicznych ujętych w planie rozwoju Warty Poznań 2020-2023. Przykładowymi działaniami klubu z zakresu ekologii była np. umowa na nowy autokaru dla pierwszej drużyny, czy otwarcie zielonej pasieki. Nowy autokar, którym podróżuje pierwsza drużyna spełnia najbardziej rygorystyczne normy emisji spalin (spala o 11 l oleju napędowego mniej niż poprzedni) oraz ma zamontowane oszczędne w zużyciu opony. Dodatkowo autokar obrandowany jest #szanujzieleń i #zielonaenergia, które dodatkowo promują i podkreślają zaangażowanie klubu w ekologię.

Klub: Legia Warszawa
Obszar: Środowisko
Praktyka: Panele fotowoltaiczne, system oświetlenia w Legia Training Center
Przejaw: Organizacja ogranicza oddziaływanie na środowisko poprzez efektywne zarządzanie zasobami naturalnymi.

W nowopowstałym ośrodku treningowym Legia Training Center zamontowano system paneli fotowoltaicznych pozwalających klubowi na samodzielne i ekologiczne wytwarzanie energii, która w znacznym stopniu pokrywa zapotrzebowanie ośrodka. Dzięki zamontowanej elektrowni słonecznej klub przyczynia się do redukcji emisji zanieczyszczeń środowiska.

Klub: KGHM Zagłębie Lubin
Obszar: Rządzenie
Praktyka: Plan strategii klubu i akademii na lata 2021-2025
Przejaw: Organizacja ma przejrzystą wizję rozwoju

KGHM Zagłębie Lubin publikuje na swojej stronie plan strategii działania klubu oraz akademii na lata 2021-2025. Plan rozwoju składa się z czterech filarów. Filary

strategii informują o dążeniu do rozwoju młodych piłkarzy i wprowadzaniu ich do pierwszej drużyny, oraz osiąganiu zysków z ich sprzedaży, które następnie mają być reinwestowane w dalszy rozwój akademii. Praktyka tworzenia strategii i jej komunikacja świadczy o transparentności klubu wobec interesariuszy i przejrzystej wizji rozwoju.

Klub: Warta Poznań
Obszar: Rządzenie
Praktyka: Plan rozwoju 2020-2023
Przejaw: Organizacja ma przejrzystą wizję rozwoju

Warta Poznań stworzyła dokument dotyczący planu rozwoju klubu w latach 2020-2023. Dokument ten zawiera dokładną analizę strategiczną klubu z użyciem narzędzia SWOT. Klub również przeprowadził badania dotyczące odbiorców klubu, określające profil kibica Warty Poznań, czy też oceny marki Warty Poznań w opinii mieszkańców Poznania. Plan zakłada rozwój w pięciu filarach: sport, infrastruktura, społeczność, finanse i organizacja. Praktyka tworzenia planu rozwoju pozwala na wyznaczenie celów i ich mapowanie w czasie, dzięki czemu organizacja i interesariusze mogą ocenić efektywność jego implementacji.



Rekomendacje

- **Strategiczne podejście do zaangażowania społecznego**

W części klubów PKO BP Ekstraklasy CSR jest wciąż traktowany przez pryzmat doraźnych działań z zakresu dobroczynności, co jednak coraz częściej się zmienia. Namawiamy do wzrastającej profesjonalizacji myślenia o odpowiedzialności. Może się to dokonywać poprzez: rolę CSR lub wężej rozumianego zaangażowania społecznego w strategii rozwoju klubów oraz raportowanie pozafinansowe, jako element sprawozdawczości organizacji. To interes organizacji, by pokazać swój lokalny wpływ społeczny.

- **Zaangażowanie w trwałe partnerstwa instytucjonalne z 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 poznanie tej grupy, ale też - leaderskie działania klubów PKO Ekstraklasy mające na celu przyspieszenie trendu otwarcia na kobiety i dziewczęta w piłce nożnej.

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

Namawiamy do mierzenia rezultatów swoich działań i programów, wykraczając poza jej bezpośrednie produkty (np. realizację x zajęć dla dzieci), w celu pogłębienia rozmyślenia nad ich efektywnością i możliwością ich poprawy w przyszłości.

- **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 ułatwiającymi dotarcie na stadion z wykorzystaniem alternatywnych środków transportu jest istotne w kontekście ograniczania wpływu na środowisko. Obserwujemy, że rolę edukacji o 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**

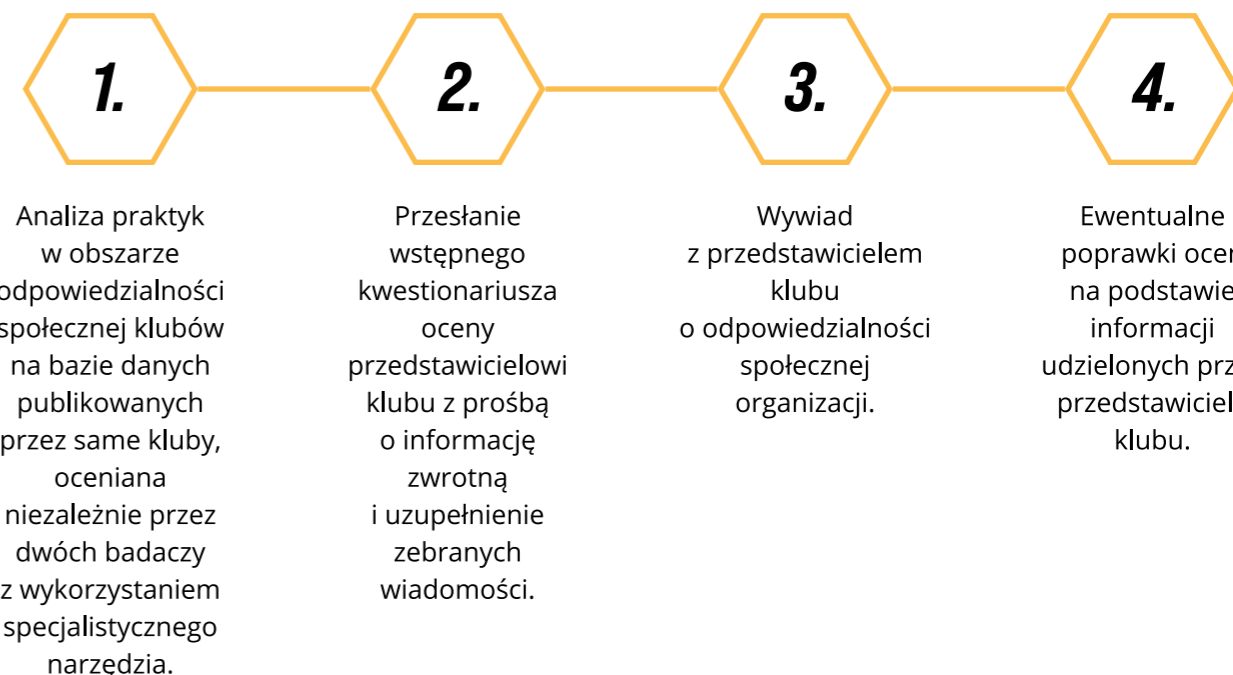
Kluby już dzielą się pewnymi informacjami o procesie szkolenia. Ze względu na szczególnie wrażliwą grupę docelową, sugerujemy informowanie o wdrożonych mechanizmach ochrony szkolonych, o warunkach współpracy z rodzicami, o przedstawianiu wyczerpujących regulaminów udziału w procesie szkolenia oraz zawieraniu informacji o ubezpieczeniach.

- **Współpraca zagraniczna**

Sugerujemy większe wykorzystanie know-how o odpowiedzialności klubów, które dostępne jest za granicą. Przykładem są funkcjonujące za granicą i odnoszące sukcesy programy skierowane do społeczności klubów, które wymagają tylko dostosowania do polskiego kontekstu. Jest też wiele organizacji międzynarodowych, które wspierają i inspirują kluby piłkarskie w myśleniu o odpowiedzialności.

Opis metodologii

Kroki w analizie



Dane z klubów PKO BP Ekstraklasy za sezon 2020/2021 zbieraliśmy za okres od marca 2020 do czerwca 2021 łącznie.

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). Wykorzystane wskaźniki dotyczą zarówno procesów, jak i mechanizmów w klubach. Każdy klub był oceniany niezależnie przez dwóch badaczy. Formuła zbierania danych polegała na tym, że aby zaliczyć

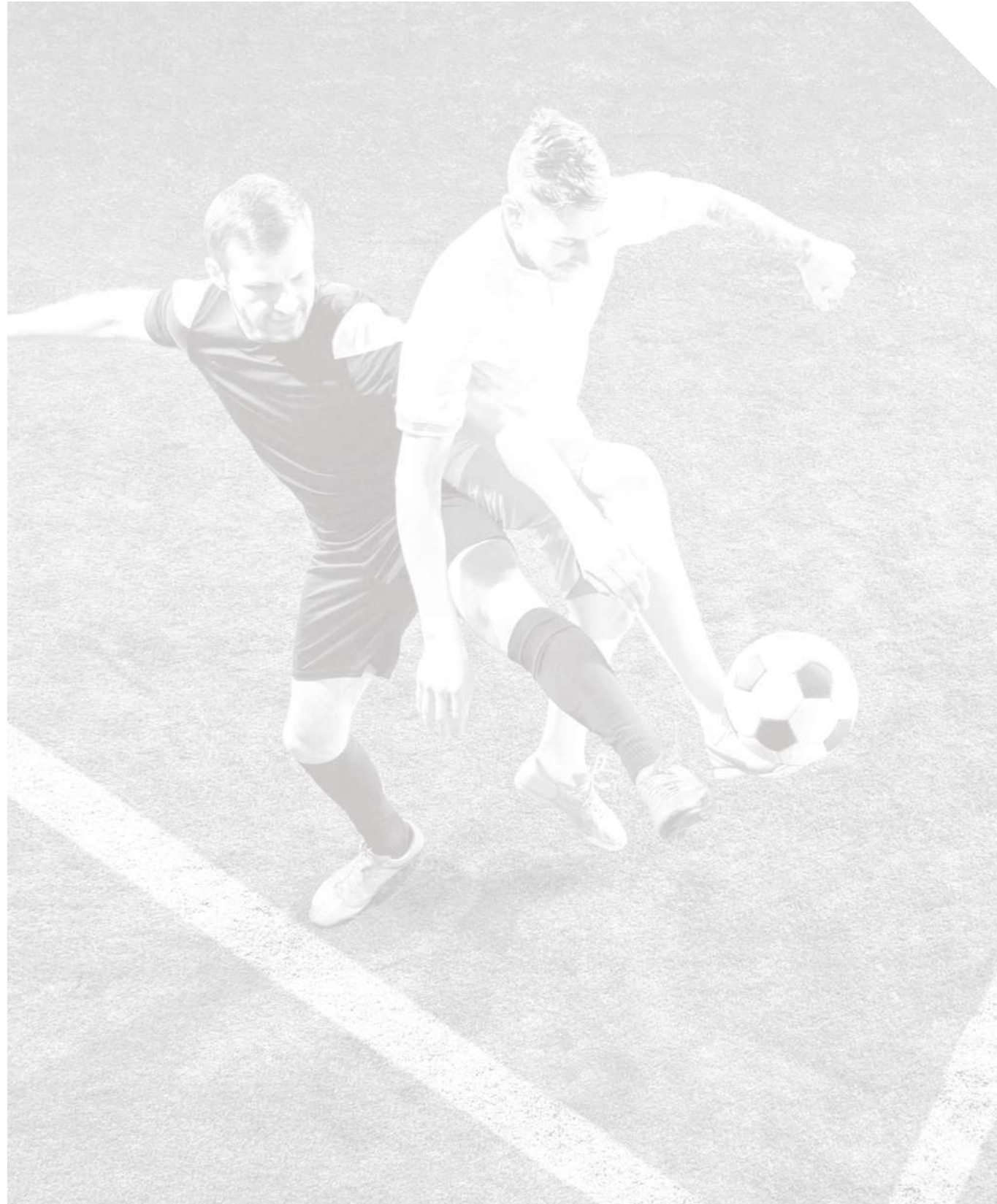
klubowi jakieś działanie, musiał on komunikować o nim pisemnie, w formie opublikowanych dokumentów albo treści na stronie internetowej czy w mediach społecznościowych. Organizacja, która uzyskała dobre wyniki w analizie, musiała być zatem otwarta w komunikacji swoich działań w obszarze CSR czy dobrego 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.

Kluby miały okazję odpowiedzieć na pierwszą ocenę sugerując zmiany i podając źródła, na bazie których należy zmienić decyzję. Dodatkowo, każdy klub został zaproszony do wywiadu rozszerzającego zagadnienia zbierane za pomocą narzędzia.

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.



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 na poziomie europejskim m.in. dotyczące wdrażania kodeksów dobrego rządzenia, relacji pracowniczych zawodników czy wpływu społecznego sportu wyczynowego, które są finansowane w ramach grantów Erasmus+ Large Collaborations. Jej partnerami w tych programach są m.in. Uniwersytet Sportowy w Kolonii, Uniwersytet w Utrechcie i Uniwersytet Vrije w Brukseli, ministerstwa odpowiedzialne za sport w Grecji, na Malcie i w Bułgarii, organizacje sportowe, jak Austriacki Związek Piłki Siatkowej i pozarządowe, jak Asser Center of Sport Law.

Projekt analizy odpowiedzialności społecznej klubów sportowych rozpoczął się w 2018. Ten raport przedstawia wyniki czwartej edycji badania w PKO BP Ekstraklasie.

govsport.eu




INSTITUTE
for Sport Governance



ISBN 978-83-964174-1-1



9 788396 417411

