



**Raport**

# ***Analiza odpowiedzialności w klubach Orlen Ekstraligi kobiet***

**sezon 2022/23**



## Średnie wyniki analizy odpowiedzialności społecznej klubów w Orlen Ekstralidze kobiet

|                         | społeczeństwo | środowisko | rządzenie | średnia |
|-------------------------|---------------|------------|-----------|---------|
| Orlen Ekstraliga kobiet | 18%           | 4%         | 15%       | 12%     |

## Wyniki klubów w analizie odpowiedzialności społecznej

| klub                    | społeczeństwo | środowisko | rządzenie | średnia |
|-------------------------|---------------|------------|-----------|---------|
| Górnik Łęczna           | 31%           | 25%        | 22%       | 26%     |
| Pogoń Szczecin          | 39%           | 10%        | 24%       | 24%     |
| GKS Katowice            | 27%           | 0%         | 34%       | 20%     |
| Śląsk Wrocław           | 16%           | 0%         | 27%       | 15%     |
| AP Orlen Gdańsk         | 24%           | 11%        | 0%        | 11%     |
| Medyk POLOmarket Konin  | 19%           | 7%         | 6%        | 10%     |
| Czarni Atrans Sosnowiec | 16%           | 0%         | 15%       | 10%     |
| KKP Bydgoszcz           | 16%           | 0%         | 12%       | 9%      |
| TME SMS Łódź            | 6%            | 0%         | 18%       | 8%      |
| AZS UJ Kraków           | 12%           | 0%         | 11%       | 7%      |
| Pogoń Dekpol Tczew      | 4%            | 0%         | 12%       | 5%      |
| HydroTruck Radom        | 6%            | 0%         | 0%        | 2%      |

W analizie odpowiedzialności społecznej klubów Orlen Ekstraligi kobiet najwyższe średnie oceny zdobyły Górnik Łęczna, Pogoń Szczecin i GKS Katowice. W obszarze **społeczeństwo** najwyższe oceny osiągnęła Pogoń Szczecin, Górnik Łęczna i AP Orlen Gdańsk. W obszarze środowisko największą aktywnością wyróżniły się Górnik Łęczna, AP Orlen Gdańsk i Pogoń Szczecin. W obszarze **rządzenie** na wyróżnienie zasłużyły GKS Katowice, Pogoń Szczecin i Górnik Łęczna.

Kluby uzyskały najwyższe średnie oceny w obszarze społeczeństwo (18%), następnie rządzenie (15%) a zdecydowanie niższe w obszarze środowisko (4%).

W obszarze **społeczeństwo** najpowszechniejszymi przejawami było zaangażowanie klubów w promocję aktywności fizycznej i sportu powszechnego, jak również wykorzystywanie siły swojego oddziaływania w otoczeniu np. do zwracania uwagi na istotne problemy społeczne czy wspieranie lokalnych inicjatyw. Relatywnie duży nacisk kluby kładły także na rozwój dzieci i młodzieży, w szczególności w wieku przedszkolnym oraz wczesnoszkolnym.

W obszarze środowisko pojedyncze organizacje prowadziły edukację dotyczącą ograniczania oddziaływania na środowisko. Niektóre kluby wspierały też w korzystaniu lub promowały alternatywne

(względem samochodu osobowego) środki transportu na wydarzenia sportowe.

W obszarze **rzządzenie** najwyżej ocenionym przejawem była transparentność akademii, tzn. to, że organizacja publikuje cel, wizję i misję działania akademii na swojej stronie internetowej lub w innych dokumentach dostępnych na stronie internetowej, dostępne są informacje i kontakt do kadry zarządzającej czy odpowiedzialnej za proces szkolenia. Pojedyncze kluby charakteryzowały się też przejrzystą strukturą właścicielską, zarządu i rady nadzorczej.

## **PODSUMOWANIE WYNIKÓW I ICH UWARUNKOWAŃ**

Kluby Orlen Ekstraligi kobiet rozumieją swoją odpowiedzialność przede wszystkim w kontekście działań społecznych, szczególnie w odniesieniu do interesariuszy zewnętrznych (kibice, szersza społeczność klubu, lokalne placówki edukacyjne). Istotną rolę w tych działaniach odgrywa lokalny patriotyzm, promocja piłki nożnej kobiet, a także tworzenie wartości dla partnerów biznesowych.

Kluby powszechnie mają "rodzinną" charakterystykę, wynikającą z silnej relacji z małą społecznością i z roli, jaką odgrywają w nich procesy szkolenia. Dla wielu klubów, ze względu na półprofesjonalny charakter, kluczowa jest też współpraca z placówkami edukacyjnymi czy uczelniami. Umożliwia to łączenie edukacji i gry zawodniczkom. To właśnie zawodniczki oraz zapewnienie im dobrych warunków rozwoju (sportowego i ogólniej - ludzkiego) są drugim istotnym obszarem odpowiedzialności klubów.

Myślenie o wpływie na środowisko (naturalne) jest sporadyczne i zwykle nie jest postrzegane jako część odpowiedzialności klubu. W odniesieniu do rządzenia widać wyraźne różnice między klubami piłki kobiecej działającymi w ramach większego ekosystemu (przy większym klubie), a stowarzyszeniami, które działają indywidualnie.

Rozmiar organizacji wyjaśnia wiele odnośnie wyników i myślenia o odpowiedzialności w klubach Orlen Ekstraligi kobiet. Liga nie jest zawodowa, co oznacza, że zarządza nią PZPN. Oznacza to też, że kluby najczęściej działają w formie stowarzyszeń, a wiele

z nich ma budżety w wysokości około miliona złotych. W praktyce są to organizacje półprofesjonalne, gdzie np. zarząd działa wolontariacko a zatrudnione są tylko osoby w pionie sportowym, które dodatkowo mają funkcje organizacyjne. W efekcie większość organizacji to małe podmioty, które koncentrują swoje zasoby przede wszystkim na aspekcie sportowym.

Rozwój organizacyjny determinowałby pewnie wzrost odpowiedzialności, ale kluby powszechnie mają ograniczone zasoby (przede wszystkim materialne, ludzkie, czasowe i intelektualne), by myśleć strategicznie o swojej odpowiedzialności i szerzej - rozwoju.

Na tym tle wyróżniają się kluby, które działają w ekosystemach (lub w partnerstwach) z większymi klubami sportowymi. W ich przypadku oceny w analizie w odniesieniu do obszaru społeczeństwo i rządzenie są znacznie wyższe niż w stowarzyszeniach. W obszarze społeczeństwo wynika to z włączenia klubu kobiecego w inicjatywy większego klubu lub połączenia wysiłków tych klubów. Oprócz tego kluby kobiece korzystają na wspólnych działaniach (i działach) marketingowych czy komunikacyjnych. W odniesieniu do obszaru rządzenia spółki są bardziej transparentne niż stowarzyszenia w kontekście struktury, zarządu czy regulacji, więcej uwagi poświęcają też komunikacji zewnętrznej. Wreszcie w niektórych aspektach występuje niemożność wydzielenia działań "kobiecej sekcji", co oznacza, że np. sprawozdawczość dużego klubu jest oceniana w kontekście kobiecego klubu.

Myślenie o odpowiedzialności społecznej w organizacjach determinują zewnętrzni interesariusze: przede wszystkim najbliższa społeczność, samorząd terytorialny i Polski Związek Piłki Nożnej (PZPN). PZPN w ramach procesu licencyjnego na sezon 2023/24 wprowadził wymogi dotyczące odpowiedzialności społecznej klubów. Wydaje się jednak, że w przypadku klubów Orlen Ekstraligi kobiet te wymogi przekraczają ich możliwości (kluby nie otrzymały też wsparcia w tworzeniu czy wdrażaniu takich działań).

# **PRZYSZŁOŚĆ ODPOWIEDZIALNOŚCI W KLUBACH**

Odpowiedzialność w klubach Orlen Ekstraligi kobiet będzie zależała od rozwoju tych organizacji. O ile na poziomie centralnym komunikowane są działania na rzecz rozwoju piłki kobiecej (np. rozgrywki posiadają sponsora tytularnego rozgrywek), nie pociąga to za sobą dynamiki i stanu rozwoju organizacyjnego klubów. Trudno też wymagać od stowarzyszeń wdrażania procedur (jak w procesie licencyjnym) wypracowanych z myślą o spółkach. Wydaje się bowiem, że organizacyjnie kluby Orlen Ekstraligi kobiet są na poziomie 3 ligi w piłce męskiej (4 klasa rozgrywkowa), a ich szybki rozwój musiałby wynikać ze strategicznych działań centralnych.

Stąd też znaczna istotność roli PZPN - w równiejszej redystrybucji środków (np. ze sponsoringu PZPN) na piłkę kobiecą, w dostępie do źródeł przychodów dostępnych już w piłce męskiej, w rozwoju potencjału organizacyjnego klubów - w tym kompetencji wśród kadry i w innych działaniach służących profesjonalizacji piłki kobiecej.

Na wzmocnienie odpowiedzialności w klubach wpłynęłaby zdecydowanie edukacja kadr i interesariuszy. Wymogi licencyjne to za mało, by promować odpowiedzialność w organizacjach, bo terminy powiązane z odpowiedzialnością są znane w klubach w ograniczonym stopniu. Stąd też pomysłem mogłoby być wypracowanie programu promującego osiągnięcie kolejnych „kamieni milowych” w zakresie wskaźników odpowiedzialności społecznej.

Sam proces profesjonalizacji na pewno przyspiesza wchłanianie lokalnych klubów piłkarskich przez duże piłkarskie marki. Jeżeli jednak sekcje kobiece byłyby wchłanianie - mogą tracić swój specyficzny charakter w odniesieniu do odpowiedzialności (rodzinny, stowarzyszeniowy charakter na rzecz bardziej korporacyjnej struktury). Jest też ryzyko, że w takich warunkach trudno byłoby im realizować misję rozwoju kobiecej piłki nożnej.





# DOBRE PRAKTYKI ODPOWIEDZIALNOŚCI W KLUBACH

**Klub:** Śląsk Wrocław

**Obszar:** Społeczeństwo

**Praktyka:** Akcja „Dziewczyny! Grajcie z nami!”

**Przejaw:** Organizacja podejmuje konkretne działania w celu promocji aktywności sportowej wśród grup niedoreprezentowanych w sporcie powszechnym (np. kobiet)

## Opis:

Fundacja Śląska Wrocław w sezonie 2022/23 prowadziła pilotażowy projekt „Dziewczyny! Grajcie z nami!” skierowany do uczennic z wrocławskich szkół podstawowych. Zajęcia były prowadzone przez wykwalifikowane trenerki z Akademii Śląska Wrocław. Dziewczęta zostały podzielone na dwie grupy wiekowe: klasy IV-VI oraz VII-VIII, a każda grupa uczestniczyła w trwających 1,5 godziny treningach raz w tygodniu. To inicjatywa, która wspiera rozwijanie pasji i umiejętności sportowych, promując aktywność fizyczną wśród młodych kobiet, jednocześnie zachęcając do udziału w piłkarskich treningach.

**Klub:** KKS Czarni Antrans Sosnowiec

**Obszar:** Społeczeństwo

**Praktyka:** Udział zawodniczek w spotkaniu z dietetyczką sportową

**Przejaw:** Organizacja podejmuje działania ukierunkowane na promocję zdrowia inne niż z zakresu promocji sportu powszechnego

## Opis:

Klub KKS Czarni Antrans Sosnowiec wykazuje się nie tylko zaangażowaniem w rozwijanie umiejętności sportowych swoich zawodniczek, ale dba również o ich zdrowie i edukację w dziedzinie żywienia. W ramach tej inicjatywy, organizowane są spotkania zawodniczek z doświadczoną dietetyczką sportową. Dzięki temu zawodniczki klubu mają okazję dowiedzieć się o roli prawidłowego odżywiania w osiąganiu sukcesów sportowych, jak również w zachowaniu ogólnego zdrowia. Nie tylko podnosi to świadomość żywieniową zawodniczek, ale także rozwija ich umiejętności dbania o siebie poza treningami. Klub KKS Czarni Antrans Sosnowiec ukazuje w ten sposób

zaangażowanie w promowanie zdrowego stylu życia, które wykracza poza samo uprawianie sportu i wpisuje się w długotrwały proces kształtowania zdrowego społeczeństwa.

**Klub:** Sportis KKP Bydgoszcz

**Obszar:** Społeczeństwo

**Praktyka:** Akcja „Las bez granic” skierowana do osób z niepełnosprawnościami

**Przejaw:** Organizacja podejmuje konkretne działania w celu promocji aktywności sportowej wśród grup niedoreprezentowanych w sporcie powszechnym (np. osób z niepełnosprawnościami)

## Opis:

Sportis KKP Bydgoszcz wykazuje zaangażowanie w promocję aktywności sportowej wśród grup społecznych, które często bywają pomijane w sporcie powszechnym. Klub zorganizował akcję „Las bez granic” skierowaną do osób z niepełnosprawnościami. Działanie klubu polegało na zorganizowaniu otwartych zajęć sportowych, które były dostępne dla wszystkich chętnych, niezależnie od ich poziomu umiejętności czy typu niepełnosprawności. Zabawy sportowe były prowadzone przez piłkarki Sportis KKP. Akcja przede wszystkim promowała równość i inkluzywność w sporcie. Sportis KKP Bydgoszcz swoim działaniem nie tylko kształtuje zdrowy styl życia, ale także buduje społeczność, gdzie każdy może się czuć mile widziany i doceniony.

**Klub:** AP Orlen Gdańsk

**Obszar:** Społeczeństwo

**Praktyka:** Zaangażowanie zawodniczek w akcję „Twoja krew moje życie” oraz udział w „Światowym dniu szpiku”

**Przejaw:** Organizacja wykorzystuje swoją markę do zwracania uwagi na istotne problemy społeczne (np. krwiodawstwo, diagnostyka medyczna, udział w działaniach charytatywnych) poprzez działania promocyjne (np. reklamę społeczną)

## Opis:

AP Orlen Gdańsk wykazuje duże zaangażowanie w promocję przy wykorzystaniu swojej marki oraz wizerunku zawodniczek pożądanym społecznie postaw, w szczególności związanych z krwio- i szpikodawstwem. Klub w swoich mediach społecznościowych prowadzi dobrze opisane kampanie informacyjne i promocyjne, dzięki którym

zainteresowani udziałem fani mogą nie tylko dowiedzieć się nieco więcej o znaczeniu tych inicjatyw, ale także uzyskują bezpośrednie przekierowanie do stron programów, na których widnieją wszelkie potrzebne informacje, wskazówki oraz adresy potrzebne do wzięcia udziału w inicjatywach. Istotnym walorem jest wykorzystanie w ciepły sposób wizerunków zawodniczek, np. poprzez wpis: „Wiedzieliście, że nasza bramkarka, Emilia Krajewska jest zarejestrowana w Bazie Dawców Szpiku?”.

**Klub:** AZS UJ Kraków

**Obszar:** Środowisko

**Praktyka:** Udział w akcji „Dzień Ziemi”, sprzątanie strumyka

**Przejaw:** Zawodniczki organizacji są zaangażowane w promocję (np. reklamę społeczną) dotyczącą ograniczania oddziaływania na środowisko lub innych kwestii środowiskowych

**Opis:**

Zespół AZS UJ Kraków jest zaangażowany w coroczną akcję sprzątanía strumyka w ramach Dnia Ziemi. Jest to jedno z niewielu działań w klubach Orleń Ekstraligi

kobiet w obszarze środowiska. Działanie to nie tylko dobrze wpływa na wizerunek klubu oraz zawodniczek, ale także pozwala promować bardzo ważne wartości oraz pożądane społecznie postawy. Akcja sprzątanía jest także świetną okazją do integracji lokalnej społeczności.

**Klub:** GKS Katowice

**Obszar:** Rządzenie

**Praktyka:** Dostęp do obszernych sprawozdań klubu

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

**Opis:**

GKS Katowice publikuje w łatwo dostępnej podstronie informacje o imionach i nazwiskach zarządu, rady nadzorczej, statucie, czy akcjonariacie. Klub przedstawia istotne dla akcjonariuszy komunikaty ESPI i EBI. Łatwo dostępne jest sprawozdanie roczne a towarzyszące sprawozdanie zarządu obejmuje informacje dotyczące również wsparcia ze środków publicznych.



# 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). Analiza była przeprowadzona niezależnie przez przynajmniej dwóch badaczy z wykorzystaniem specjalistycznego narzędzia. Następnie wstępny arkusz przesyłano klubom, które miały możliwość przesłania sugestii zmian ocen, wraz z ich uzasadnieniem (np. dodatkowymi materiałami). Przedstawiciele klubów zostali też zaproszeni do udzielenia wywiadu dt. odpowiedzialności w ich organizacjach. Arkusz i materiały przesłane przez kluby badacze ponownie analizowali, w celu uzyskania finalnego wyniku klubu. Dane z klubów Orlen Ekstraligi kobiet za sezon 2022/2023 zbieraliśmy za okres od sierpnia 2022 do czerwca 2023 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 działań jak i mechanizmów obecnych 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 stowarzyszenie lub 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 kobiecej.

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 podmiot promujący odpowiedzialność społeczną organizacji sportowych, CSR poprzez sport oraz osiąganie wpływu społecznego poprzez sport. Wspiera organizacje sportowe w bardziej odpowiedzialnym zarządzaniu i wykorzystaniu potencjału sportu. Początkowo powstała w jako podsumowanie działalności Centrum Wyzwań Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego w obszarze sportu. W jej ramach przeprowadzono pierwszą analizę odpowiedzialności społecznej profesjonalnych klubów sportowych opublikowaną w 2018. Aktualnie w ramach Sportimpakt realizujemy m. in. szkolenia dotyczące odpowiedzialności społecznej organizacji sportowych i badania wpływu społecznego sportu.

## SPORTIMPAKT.ORG

**Institute for Sport Governance** to niezależny think tank, który specjalizuje się w tematyce good governance i odpowiedzialności społecznej w sporcie. Jest zaangażowany i prowadzi programy w tych obszarach w Europie m. in. dotyczące wdrażania kodeksów good governance, zatrudnienia sportowców dyscyplin olimpijskich czy wpływu społecznego sportu wyczynowego, które są finansowane w ramach grantów Erasmus+. Partnerami ISG w tych programach są m.in. Niemiecki Uniwersytet Sportowy w Kolonii, Uniwersytet w Utrechcie i Uniwersytet Vrije w Brukseli, ministerstwa odpowiedzialne za sport w Grecji, Malcie i Bułgarii, organizacje sportowe, jak Austriacki Związek Piłki Siatkowej i pozarządowe, jak Asser Center of Sport Law czy Międzynarodowa Organizacja Pracy.

## GOVSPORT.EU

**Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego** jest najstarszą w Europie Środkowo-Wschodniej jednostką kształcąca w zakresie zarządzania. Uczy się na nim obecnie niemal 6 tysięcy studentów. Wysoką jakość kształcenia potwierdza uzyskanie trzech prestiżowych międzynarodowych akredytacji: AACSB, AMBA i EQUIS.

## WZ.UW.EDU.PL

### **Autorzy raportu**

dr Paweł Zembura, pz@govsport.eu

Rafał Kaszubski

Mateusz Boczyło

Maciej Szadkowski



