

# ANALIZA ODPOWIEDZIALNOŚCI KLUBÓW PKO BP EKSTRAKLASY ZA SEZON 2023/24

  
INSTITUTE  
for Sport Governance

  
SPORT  
impakt



## Patroni



Patroni  
Medialni



Patron  
Dobrych Praktyk





# SPIS TREŚCI

<b>Wstęp</b> .....	3;
Obszary i przykładowe przejawy w analizie CSR klubów sportowych.....	4;
<b>Wyniki odpowiedzialności społecznej w klubach PKO BP Ekstraklasy</b> .....	5;
Średnie wyniki.....	5;
Przejawy odpowiedzialności z najwyższymi i najniższymi średnimi ocenami w klubach PKO BP Ekstraklasy.....	7;
Największe zmiany średnich ocen przejawów w porównaniu do ostatniego sezonu.....	8;
Wyniki klubów.....	9;
Liderzy.....	10;
<b>Komentarz wyników</b> .....	11;
Czynniki potencjalnie pozytywnie i negatywnie wpływające na odpowiedzialność klubów PKO BP Ekstraklasy.....	13;
<b>Dobre praktyki</b> .....	14;
<b>Opis metodologii</b> .....	17;
Kroki w analizie.....	17;
Istotne definicje.....	18;



*InPost poprzez realizowane projekty wzmacnia pozycję lidera sponsoringu sportowego w Polsce. Zależy nam na rozwoju lokalnego rynku, dlatego cieszy nas, że poziom sportowy polskich klubów systematycznie rośnie, czego dowodem są m.in. tegoroczne wyniki w europejskich pucharach. Jako firma strategicznie zaangażowana w obszar ESG i sponsor strategiczny reprezentacji Polski, cieszymy się, że możemy objąć patronat nad tym raportem.*



**Marek Szkolnikowski**

Dyrektor ds. Sponsoringu Sportowego

*Przygotowany już po raz szósty raport dostarcza wiedzy o podejmowanych przez kluby piłkarskie działaniach związanych z szeroko pojętą odpowiedzialnością organizacji sportowych. Należy mieć nadzieję, że w dobie rosnącego zainteresowania i coraz większej wagi tematyki ESG również w tej branży świadomość zarówno kluczowych wyzwań w tym obszarze, jak i korzyści płynących ze strategicznego podejścia do zrównoważonego rozwoju będzie sukcesywnie wzrastać. Ma to istotne znaczenie m.in. w kontekście regulacji związanych z raportowaniem ESG, które w sposób pośredni lub bezpośredni dotyczą także największych klubów sportowych w Polsce.*



**Miłosz Marchlewicz**

Dyrektor ds. Komunikacji

*PKO BP Ekstraklasa to rozgrywki, które na wielu płaszczyznach są przykładem i inspiracją dla innych organizacji sportowych tak w naszym kraju, jak i zagranicą. Pod względem atrakcyjności widowiska, otoczki spotkania czy frekwencji na trybunach są to rozgrywki należące do ścisłej europejskiej czołówki. Przygotowany przez Institute for Sport Governance raport o działaniach CSR w Ekstraklasie pokazuje jednak, jak wiele polskie kluby wciąż mają do zrobienia w tematach ważnych społecznie i ekologicznie. Jako SportMarketing.pl chcemy być medium biorącym czynny udział w edukowaniu i uświadamianiu całego piłkarskiego środowiska o rosnącym znaczeniu i konieczności zwracania uwagi na kwestie odpowiedzialne ekologicznie i społecznie. Ten raport, którego jesteśmy patronem medialnym, jest publikacją rzeczowo i analitycznie przedstawiającą wszystkie powyższe aspekty. To pozycja absolutnie obowiązkowa dla wszystkich osób ze środowiska piłkarskiego i sportowego w Polsce.*



**Piotr Biedrzycki**

Dyrektor ds. Contentu

*Działalność CSR-owa klubów sportowych staje się jednym z priorytetów funkcjonowania. Polskie kluby piłkarskie również budują to zjawisko. Zrozumienie potencjału polskiego futbolu w tym zakresie jest bardzo ważne z punktu widzenia całego środowiska piłkarskiego – i nie tylko. Raport Institute for Sport Governance stanowi istotną analizę rozwoju tego obszaru oraz dostarcza niezbędnej wiedzy na temat tego, które kluby są liderami. CSR w najbliższej przyszłości stanie się fundamentem działalności organizacji sportowych i dobrze, że istnieje publikacja podsumowująca najwyższy piłkarski poziom rozgrywkowy w Polsce.*

**PIDS** | Polski Instytut<sup>®</sup>  
Dyplomacji Sportowej

**Mieszko Rajkiewicz**  
Wiceprezes Zarządu

*Działania CSR w Ekstraklasie to dobre intencje, ale często brak przełomowych rozwiązań. Kluby wciąż w tym aspekcie są zbyt defensywne. Wolą małe, bezpieczne projekty niż ryzykowne innowacje społeczne. Szczególnie interesujące są lokalne inicjatywy, które trafiają w konkretne potrzeby małych społeczności. Prawdziwą wartością są programy skierowane do młodzieży z małych miast, gdzie piłka może być trampoliną do zmiany życia. Ekstraklasa powoli, ale jednak zamienia się z ligi sportowej w platformę społecznego oddziaływania – choć wciąż daleko jej do ligowych potęg zachodnioeuropejskich pod względem kompleksowości działań CSR.*

 PRACASPORT<sup>.PL</sup>

**Damian Jursza**  
Twórca Portalu

*Zagadnienia dotyczące CSR stają się coraz popularniejsze, a polskie kluby z roku na rok osiągają coraz lepsze wyniki w badaniach. Bardzo cieszy mnie, że dużą część zespołu badawczego stanowili członkowie „Ius et Sport”, a Koło zostało patronem dobrych praktyk. Sport to już nie tylko rozrywka, ale także duża branża, która może stanowić platformę do zmian społecznych. Studenci, angażując się w promocję dobrych praktyk, kształtują przyszłość nie tylko swoją, ale całego społeczeństwa. Liczę, że raport ten będzie kontynuował popularyzację idei odpowiedzialności społecznej i dobrego zarządzania w najważniejszych rozgrywkach w kraju.*



**Mateusz Przybycin**  
Prezes KNPS „Ius et Sport”

# WSTĘP

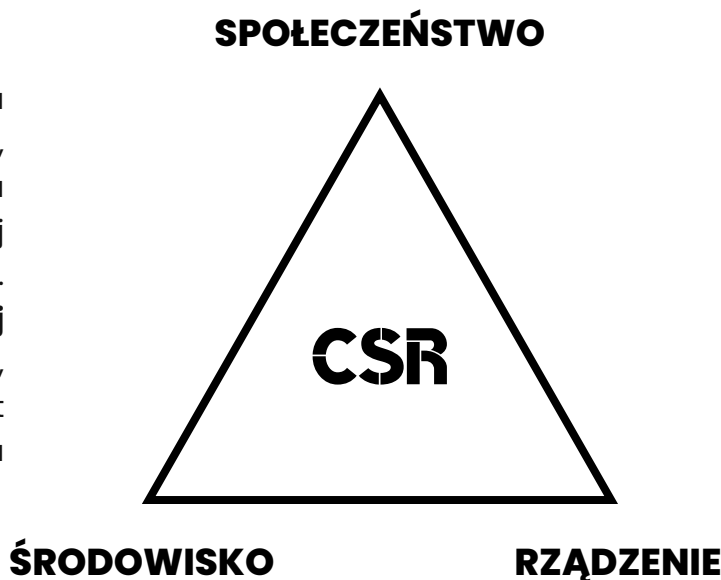
Ten raport przedstawia wyniki analizy CSR klubów PKO BP Ekstraklasy za sezon 2023/2024. CSR rozumiemy w nim (w skrócie) jako **wpływ procesów, produktów i działań klubu na otoczenie i środowisko**.

Jest to już **szósta** edycja badania mającego na celu lepsze zrozumienie trendów odpowiedzialności klubów z najwyższej ligi rozgrywkowej w piłce nożnej w Polsce. Badanie realizuje Institute for Sport Governance oraz Sportimpakt, a partnerem jest Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

W badaniu analizujemy działania, procesy i regulacje klubów sportowych bazując na ujednoczonym narzędziu. W tym narzędziu CSR podzielony jest na trzy obszary: **społeczeństwo, środowisko i rządzenie** (ład korporacyjny). W ramach każdego z tych obszarów charakteryzujemy między 6 a 13 przejawów odpowiedzialności. Każdy z tych przejawów jest natomiast zdefiniowany kilkoma dychotomicznymi pytaniami. Całe narzędzie opracowano specyficznie pod kątem profesjonalnych klubów sportowych. Dane zbieramy na podstawie publicznie dostępnych informacji i dokumentacji klubów, które mają też możliwość udzielenia informacji zwrotnych dotyczących wstępnych wyników.

## WAŻNE

Wysoka ocena uzyskana w badaniu świadczy o szerokim zakresie działań, procesów czy regulacji, które wdraża dana organizacja oraz dobrej komunikacji w tym obszarze. **Nie świadczy jednak o „jakości” jej CSR.** Nie oznacza też, że organizacja, która zdobyła wyższą ocenę jest „odpowiedzialniejsza” od takiej, która tę ocenę ma niższą.



# Obszary i przykładowe przejawy w analizie CSR klubów sportowych

## SPOŁECZEŃSTWO

Podjęcie działań mających na celu wspieranie i promocję wolontariatu

Publikowanie informacji o zastosowanych mechanizmach bądź politykach dotyczących ochrony zdrowia i bezpieczeństwa dzieci i młodzieży w procesie szkolenia

Podjęcie działań ukierunkowanych na promocję sportu powszechnego

Prowadzenie programów z zakresu promocji zdrowia wśród dzieci i młodzieży objętych szkoleniem lub zawodników

Wykorzystanie technologii umożliwiających ograniczenie zużycia wody (np. drugi obieg, wykorzystanie wody deszczowej)

Prowadzenie edukacji kibiców dotyczącej ograniczania oddziaływania na środowisko

Przedstawianie informacji o możliwości dostania się na organizowane wydarzenia sportowe za pomocą środków transportu alternatywnych do samochodu

Współpraca z innymi organizacjami z intencją ograniczenia oddziaływania na środowisko wydarzeń bądź aktywności sportowych

## ŚRODOWISKO

Przedstawienie na stronie internetowej klubu sylwetki (doświadczenia, wykształcenia) członków rady nadzorczej organizacji

Zrównoważony skład zarządu i rady nadzorczej ze względu na płeć

## RZĄDZENIE

Publikowanie na swojej stronie kodeksu etycznego lub odwołanie się do konkretnego kodeksu etycznego

Publikowanie regulaminu akademii lub uczestnictwa w programie szkolenia klubu

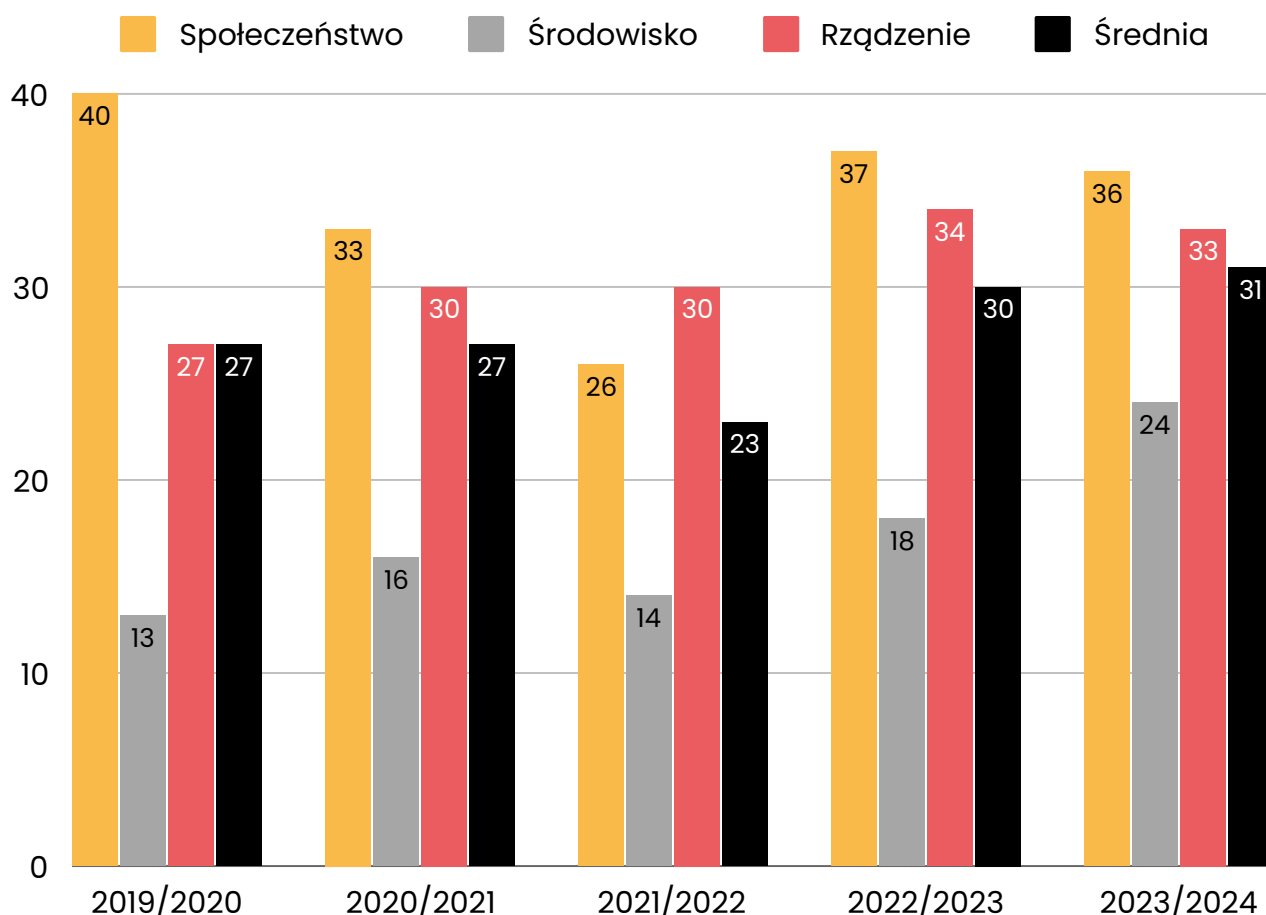
# WYNIKI ODPOWIEDZIALNOŚCI SPOŁECZNEJ W KLUBACH PKO BP EKSTRAKLASY


## Średnie wyniki

Sezon	Społeczeństwo	Środowisko	Rządzenie	Średnia
2023/24	36%	24%	33%	31%

Średnie oceny klubów PKO BP Ekstraklasy w analizie odpowiedzialności za sezon 2023/2024

W analizie odpowiedzialności za sezon 2023/2024 kluby PKO BP Ekstraklasy uzyskały **średni wynik** wynoszący **31%**. Oceny w poszczególnych obszarach wyniosły: **36%** w obszarze **społeczeństwo**, **24%** w obszarze **środowisko** i **33%** w obszarze **rządzenie**.





Biorąc pod uwagę średni wynik klubów jest on **najwyższy w historii** i o jeden punkt procentowy wyższy niż w sezonie 2022/2023. W poszczególnych obszarach można natomiast zaobserwować: minimalne negatywne zmiany w obszarze społeczeństwo i rządzenie oraz wyraźny postęp w obszarze środowisko.

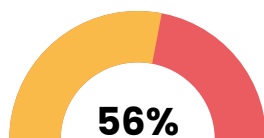
Ogólniej, w ciągu ostatnich pięciu sezonów badania widać wśród klubów **zwiększające się zainteresowanie tematem środowiska**. W aktualnym badaniu wszystkie przejawy dotyczące środowiska zostały ocenione wyżej niż w zeszłorocznej analizie. Do wyższych ocen, po okresie pandemii, wraca zaangażowanie w obszar społeczeństwa. Obszar rządzenia wydaje się być najbardziej **statyczny** – obejmuje on między innymi publiczną dostępność dokumentów i informacji dotyczących organizacji, które zwykle nie zmieniają się z sezonu na sezon.

Poniżej można przeanalizować przejawy odpowiedzialności, które w trzech obszarach uzyskały najwyższe i najniższe średnie oceny. Kluby powszechnie wykorzystują swój wizerunek i zasoby do wspierania **istotnych tematów społecznych** (projektów, polityk, akcji społecznych), w obszarze środowiska informują o możliwościach wykorzystania środków transportu innych niż samochód osobowy, a w obszarze rządzenia transparentnością wyróżniają się akademie przyklubowe. Z drugiej strony **niepopularne** jest myślenie o zdrowym otoczeniu wydarzeń sportowych (np. obecność zdrowych opcji jedzeniowych), ograniczoną uwagę poświęca się redukcji ilości odpadów na wydarzeniach sportowych i rzadko który klub ma kodeks postępowania.

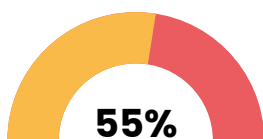


# Przejawy odpowiedzialności z najwyższymi i najniższymi średnimi ocenami w klubach PKO BP Ekstraklasy

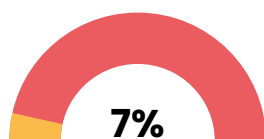
## SPOŁECZEŃSTWO



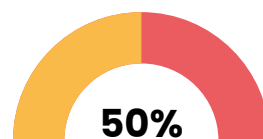
Organizacja wykorzystuje siłę oddziaływania klubu sportowego w swoim otoczeniu



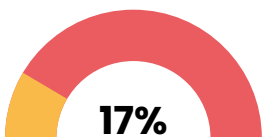
Organizacja promuje sport powszechny



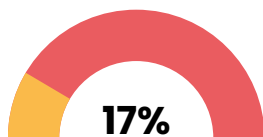
Organizacja promuje zdrowe otoczenie wydarzeń sportowych



Organizacja angażuje się w rozwój lokalny

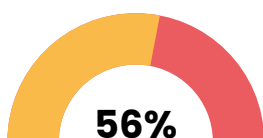


Organizacja promuje równowagę płci

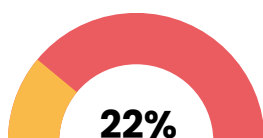


Organizacja promuje zasady fair play

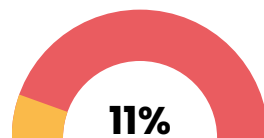
## ŚRODOWISKO



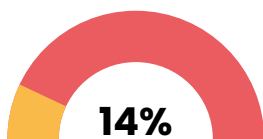
Organizacja prowadzi edukację dotyczącą ograniczania oddziaływania na środowisko



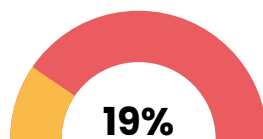
Organizacja wspiera w korzystaniu i promuje alternatywne środki transportu na wydarzenia sportowe



Organizacja ogranicza oddziaływanie na środowisko poprzez redukcję i segregację odpadów

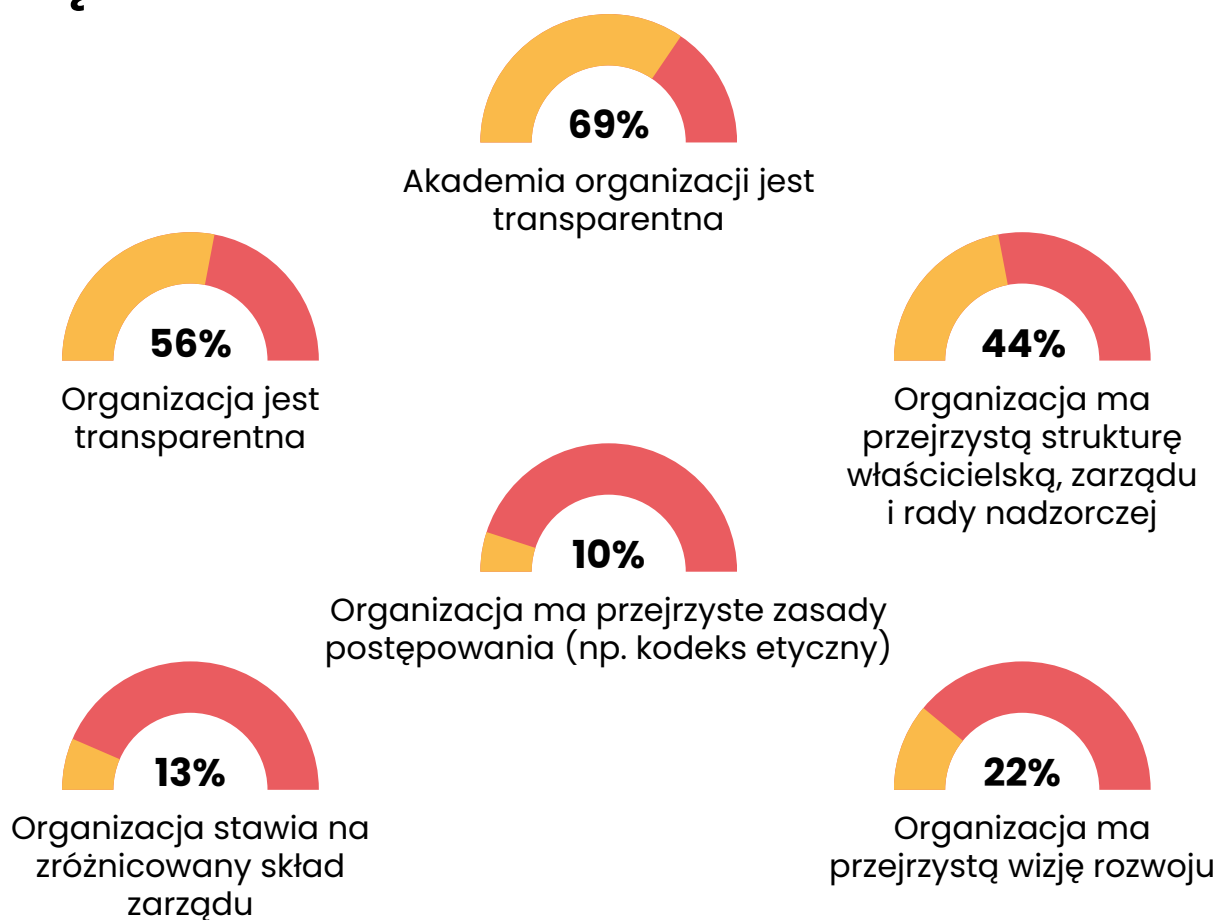


Ograniczenie oddziaływania na środowisko odgrywa rolę w działalności organizacji



Organizacja ogranicza oddziaływanie na środowisko poprzez efektywne zarządzanie zasobami naturalnymi

# RZĄDZENIE



Względem poprzedniego sezonu powszechniejsze jest m. in. myślenie o mechanizmach dla bezpieczeństwa dzieci, o zdrowym otoczeniu wydarzeń sportowych, angażowanie się w edukację dotyczącą mitygowania negatywnego wpływu na środowisko czy posiadanie (i publikowanie) przejrzystej wizji rozwoju. Rzadsze są natomiast działania w obszarze promocji sportu powszechnego i informowanie o (aktualnej) strukturze właścicielskiej, zarządu i rady nadzorczej.

# Największe zmiany średnich ocen przejawów w porównaniu do ostatniego sezonu

## SPOŁECZEŃSTWO

- Organizacja informuje o mechanizmach ochrony zdrowia i bezpieczeństwie dzieci i młodzieży (aktualna ocena: 20%, najwyżej w historii);
- Organizacja wspiera w łączeniu kariery sportowej z edukacją (aktualna ocena 46%, najwyżej w historii);
- Organizacja stwarza warunki do profesjonalnego rozwoju pracowników i wolontariuszy (aktualna ocena: 30%);
- Organizacja promuje równowagę płci (aktualna ocena: 17%).

 **+8%**

 **+6%**

 **-11%**

 **-8%**

## ŚRODOWISKO

- Organizacja prowadzi edukację dotyczącą ograniczania oddziaływania na środowisko (aktualna ocena: 22%);
- Organizacja ogranicza oddziaływanie na środowisko poprzez redukcję i segregację odpadów (aktualna ocena 11%).

 **+11%**

 **+7%**

## RZĄDZENIE

- Organizacja ma przejrzystą wizję rozwoju (aktualna ocena: 22%, najwyżej w historii);
- Organizacja stawia na zróżnicowany skład zarządu (aktualna ocena 13%, najwyżej w historii);
- Organizacja ma przejrzystą strukturę właścicielską, zarządu i rady nadzorczej (aktualna ocena: 30%).

 **+8%**

 **+4%**

 **-9%**

# Wyniki klubów

Wśród poszczególnych klubów PKO BP Ekstraklasy najwyższe oceny w analizie odpowiedzialności za sezon 2023/2024 uzyskał **Widzew Łódź**. Drugie miejsce pod względem średniego wyniku zajął **Lech Poznań**, a trzecie – **Legia Warszawa**. W poszczególnych obszarach pozytywnie wyróżniły się: **Widzew Łódź, Śląsk Wrocław i Pogoń Szczecin** w obszarze **społeczeństwo**; **Widzew Łódź, Warta Poznań i Legia Warszawa** w obszarze **środowisko** i **Widzew Łódź, Lech Poznań i Piast Gliwice** w obszarze **rządzenie**.

Klub	Społeczeństwo	Środowisko	Rządzenie	Średnia
Widzew Łódź	<b>80%</b>	<b>64%</b>	<b>73%</b>	72%
Lech Poznań	45%	27%	<b>46%</b>	39%
Legia Warszawa	38%	<b>48%</b>	31%	39%
Warta Poznań	26%	<b>48%</b>	40%	38%
Pogoń Szczecin	<b>47%</b>	33%	29%	37%
Śląsk Wrocław	<b>48%</b>	23%	33%	35%
Piast Gliwice	42%	10%	<b>45%</b>	32%
Zagłębie Lubin	31%	23%	40%	31%
Raków Częstochowa	42%	17%	30%	30%
Jagiellonia Białystok	34%	28%	19%	27%
Cracovia	33%	10%	37%	27%
Radomiak Radom	32%	15%	33%	27%
Stal Mielec	32%	0%	43%	25%
Ruch Chorzów	26%	22%	23%	24%
Górnik Zabrze	26%	19%	18%	21%
Korona Kielce	20%	18%	23%	20%
ŁKS Łódź	22%	15%	21%	20%
Puszcza Niepołomice	18%	18%	17%	18%
Średnia wyników	<b>36%</b>	<b>24%</b>	<b>33%</b>	<b>31%</b>

Wyniki analizy odpowiedzialności klubów PKO BP Ekstraklasy za sezon 2023/2024

# Liderzy

**Widzew Łódź** po raz drugi z rzędu jest zdecydowanym **liderem** analizy odpowiedzialności społecznej w PKO BP Ekstraklasie. Osiągnął też najwyższy wynik w historii badania. Klub względem poprzedniego roku rozwinął jeszcze zakres działań i procedur, które wdraża. W obszarze środowiska, w którym odnotował największą zmianę, wykorzystuje wodę deszczową, wdraża politykę minimalizacji ilości produkowanych odpadów czy wspiera dojazd kibiców na mecze w wykorzystaniem kolei.

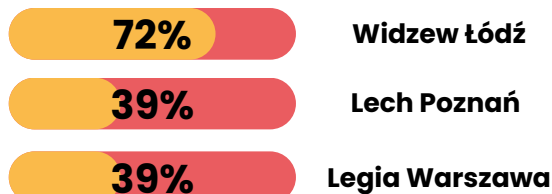
Organizacja publikuje swoją **strategię** sportową czy podsumowanie działań CSR i wpisujących się w ten obszar polityk. Poprzez programy i inicjatywy adresuje potrzeby bardzo wielu grup wokół klubu w tym szerszej społeczności, na którą oddziałuje.

**Lech Poznań** definiuje swoje myślenie o CSR, jak również określa misję akademii. Wskazuje wymagania względem rodzica i dziecka w procesie szkolenia. Klub angażuje się też w wiele inicjatyw mających na celu promocję sportu powszechnego.

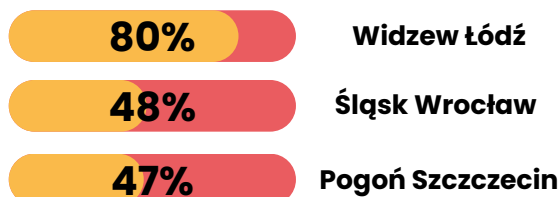
**Legia Warszawa** wyróżnia się działaniami Fundacji Legii, której inicjatywy efektywnie wykorzystują potencjał oddziaływania klubu na otoczenie. Realizowane działania obejmują m.in. edukację, profilaktykę zdrowia, działania pomocowe czy zwracanie uwagi na problemy społeczne. Fundacja została uhonorowana nagrodą More Than Football Award za działania na rzecz wparcia uchodźców z Ukrainy.

**Warta Poznań** jest klubem sportowym, który najdojrzej myśli o swoim wpływie na środowisko. Klub jako pierwsza organizacja sportowa w Polsce opublikował politykę środowiskową bazującą na audycie swojego

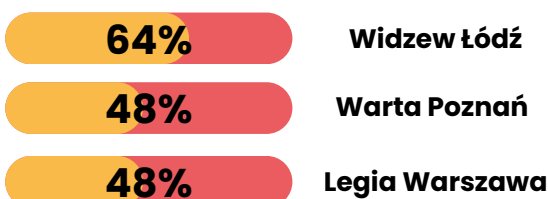
## Najwyższe średnie wyników



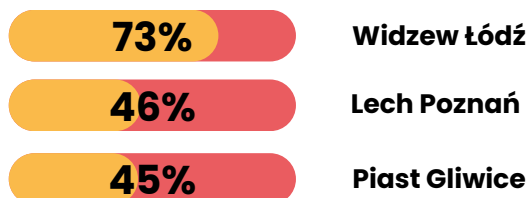
## Spółeczeństwo



## Środowisko



## Rządzenie



wplywu na środowisko, strategię ESG, przedstawia też już drugi holistyczny dokument strategiczny z jasnymi odwołaniami do swojej odpowiedzialności.

Klubami, które zasługują na pozytywne wyróżnienie ze względu na progres względem poprzedniego sezonu (2022/23) w PKO BP Ekstraklasie są: **Lech Poznań, Widzew Łódź, Jagiellonia Białystok i Radomiak Radom** (największe bezwzględne zmiany na poziomie średniej oceny).

# KOMENTARZ WYNIKÓW

## - dr Paweł Zembura

W sezonie 2023/24 średnia klubów względem poprzedniego sezonu **zmieniła się minimalnie**. Patrząc jednak na poszczególne obszary odpowiedzialności widać wyraźną **poprawę** w obszarze **środowiska** – która od początków badań była tematem najbardziej zaniedbanym i **nieznaczne spadki** w odniesieniu do **społeczeństwa i rządu**.

Poprawa odnośnie środowiska wynika z większego „minimalnego” zainteresowania tym obszarem w większej liczbie klubów. Wbrew pozorom polskie kluby pod względem ograniczania wpływu na środowisko często **mają się czym pochwalić**. Regularnie współpracują bowiem z jednostkami samorządu terytorialnego lub podmiotami zajmującymi się transportem publicznym, wspierając kibiców w wybieraniu na mecze środka transportu alternatywnego do samochodu osobowego. To zaś transport na wydarzenia sportowe jest zwykle źródłem największych emisji klubów.

### Jaki krok w przód?

Pozytywne zmiany w pojedynczych klubach mogą budować **kulę śniegową prowadzącą do zaangażowania większej liczby klubów**. Klubami, które już zdają się widzieć wartość i konsekwentnie angażują się w CSR jest Widzew Łódź, Lech Poznań, Legia Warszawa czy Warta Poznań. To też kluby, które w swoich obszarach zainteresowania mogą pokazać praktyki interesujące międzynarodowo. Z drugiej strony,

powszechna, szybka zmiana myślenia o CSR jest przede wszystkim związana z regulacjami. Formalnie takie regulacje są obecne w procesach PZPN (proces licencyjny), pozostaje jednak kwestia ich konsekwentnego egzekwowania. Już teraz widać jednak, że więcej klubów określa zakres swoich działań CSR na łatwo dostępnych podstronach lub w oddzielnych dokumentach, co może być związane właśnie z koniecznością zbierania tych informacji na potrzeby procesu licencyjnego.

W komunikowaniu i transparentności klubom na pewno pomogłoby bardziej zdefiniowane myślenie o CSR / ESG. Oznaczałoby to choćby określanie **mierzalnych wskaźników** opisujących cele CSR wpisane w strategię organizacji oraz **raportowanie pozafinansowe**. Wstępem do tego kroku jest obszerniejsze raportowanie CSR w sprawozdaniach zarządu.

Takie podejście wspierałoby też kluby w kontaktach z przedsiębiorstwami. Kluby mają też często już określone regulacje wpisujące się w CSR, ale z jakichś powodów nie przedstawiają ich na stronie internetowej – gdzie są najbardziej dostępne. Dotyczy to choćby regulaminów uczestnictwa w szkoleniu czy polityk bezpieczeństwa dzieci. Jest to przede wszystkim kwestia **edukacji organizacji**, że podobne informacje mogą być wartościowe dla interesariuszy.

## Co zmieniła obecność Kryteriów Odpowiedzialności Społecznej w procesie licencyjnym?

W procesie licencyjnym PZPN od sezonu 2023/2024 znalazły się Kryteria Odpowiedzialności Społecznej w Piłce Nożnej, które obejmują między innymi wdrożenie strategii odpowiedzialności społecznej zgodnej z UEFA Football Sustainability Strategy 2030 oraz właściwymi wytycznymi UEFA. Taka strategia musi uwzględniać kwestie

- równości i integracji
- przeciwdziałania rasizmowi;
- ochrony i dobrostanu dzieci i młodzieży;
- dostępności piłki nożnej dla niepełnosprawnych;
- ochrony środowiska.

Na poziomie średnich ocen wśród przejawów i wskaźników wpisujących się w powyższe wymogi zmiany w klubach w ostatnim roku były zróżnicowane. Zdecydowanie więcej klubów informuje o **mechanizmach ochrony zdrowia i bezpieczeństwa dzieci i młodzieży** (wzrost o 8 punktów procentowych) – kluby publikują m.in. polityki dt. bezpieczeństwa dzieci. Niższą ocenę notowaliśmy natomiast w odniesieniu do **dostępności i przystosowania wydarzeń do potrzeb wszystkich kibiców** (-3), a podejmowanie działań przeciw zachowaniom niepożądanym i promowanie pożądanых postaw społecznych (+3) wciąż jest sporadyczne (średnia ocena wynosi 22%).

Ograniczony wpływ regulacji nie dotyczy jednak **ochrony środowiska**, w którym w ostatnim roku widać wyraźną poprawę (cały obszar +6 punktów procentowych). Wytyczne z podręcznika licencyjnego, które wpisują się w odpowiedzialność

(i naszego badanie) wykraczają poza Kryteria Odpowiedzialności Społecznej a dotyczą choćby zapobiegania korupcji, antydopingu i piłki nożnej kobiet (Kryteria Sportowe). Kluby jednak rzadko informują publicznie o swoich działaniach i procesach w tych obszarach.

## Co dalej z odpowiedzialnością klubów?

Pozytywnym trendem jest większa ekspozycja klubów nie tylko na wymogi, ale też **edukację dotyczącą CSR czy ESG** w piłce nożnej. Taką rolę odgrywała choćby konferencja European Football Development Network (EFDN) współorganizowana 2024 w Warszawie przez Fundację Legii, a podobny potencjał ma wydarzenie dt. zrównoważonego rozwoju organizowane przez PZPN. Szansą jest też obowiązek wyznaczania osób w klubach, które są odpowiedzialne za odpowiedzialność społeczną. Fakt, że w klubach są konkretni pracownicy, którzy wśród obowiązków mają wpisane tematy CSR może być bodźcem do rozwoju ich kompetencji i daje im silniejszy mandat do „wewnętrznej” pracy w organizacjach.

Jako szanse na większą presję na CSR można postrzegać też regulacje związane z **dyrektywą CSRD** (i obowiązek raportowania pozafinansowego), które obejmą już pierwsze kluby z PKO BP Ekstraklasy w 2026 (w raporcie za 2025). Wdrażane są też obecnie rozszerzone wymogi UEFA odnoszące się do stabilności finansowej klubów. Zagrożeniem jest z drugiej strony liczba regulacji, która przy ograniczonej świadomości i wiedzy w większości klubów może prowadzić do pozornego spełniania regulacji zamiast realnej zmiany organizacyjnej.

# Czynniki potencjalnie pozytywnie i negatywnie wpływające na odpowiedzialność klubów PKO BP Ekstraklasy

---

## Czynniki pozytywnego wpływu

- **Wymogi licencyjne PZPN** wpisujące się w odpowiedzialność i coraz obszerniejsze zaangażowanie UEFA w zagadnienia związane z ESG;
- Wymogi dotyczące raportowania pozafinansowego związane z **dyrektywą CSRD** dla coraz większej liczby przedsiębiorstw w Polsce – w tym potencjalnych sponsorów klubów;
- Większe zaangażowanie polskich klubów we **współpracę z organizacjami zrzeszającymi** kluby z zagranicznych lig i związany z tym przepływ wiedzy i postaw. Przykład to współorganizacja przez Fundację Legii wydarzenia European Football for Development Network w Warszawie w 2024, udział większej liczby klubów w sieci European Club Association (ECA);
- Otwieranie się klubów na **kibiców bardziej zainteresowanych odpowiedzialnością** i większe zainteresowanie kibiców aspektami organizacji klubów (wymóg transparentności).

## Czynniki negatywnego wpływu

- **Niska presja** na CSR wśród **kibiców**, szczególnie brak zainteresowania i sceptycyzm odnośnie kwestii związanych ze środowiskiem;
- **Niska presja PZPN** odnośnie wdrażania kryteriów wpisujących się w odpowiedzialność w procesie licencyjnym m.in. brak wymogu transparentności (publikacji polityk) grożący tylko pozornością spełniania wymogów;
- Większy **sceptycyzm dotyczący zrównoważonego rozwoju** wśród przywódców politycznych i w związku z tym możliwa mniejsza presja na wdrażanie założeń zrównoważonego rozwoju.



# DOBRE PRAKTYKI

1

## Radomiak Futbol Plus

**Klub** – Radomiak Radom

**Obszar** – Społeczność

**Praktyka** – Promocja sportu osób z niepełnosprawnościami w ramach Radomiak Futbol Plus

**Przejaw** – Organizacja podejmuje konkretne działania w celu promocji aktywności sportowej wśród grup niedoreprezentowanych w sporcie powszechnym (np. kobiet, seniorów, osób niepełnosprawnych)

Organizacja poprzez fundację działającą przy klubie prowadzi sekcję Radomiak Futbol Plus, która jest skierowana do osób z różnymi niepełnosprawnościami, chcących brać udział w sporcie. W sekcji uczestniczą dorośli i młodzież, w 2024 została otwarta też sekcja dziewcząt. Zawodnicy mają zapewnione zarówno otwarte środowisko, w którym mogą rozwijać swoje umiejętności, jak i opiekę wykwalifikowanej kadry trenerskiej. Dzięki tym działaniom klub komunikuje o istotności sportu dla osób z niepełnosprawnościami oraz pokazuje, że piłka nożna może być uprawiana przez wszystkich.

2

## Promocja profilaktyki zdrowia

**Klub** – Piast Gliwice

**Obszar** – Społeczność

**Praktyka** – Kampanie społeczne promujące profilaktykę zdrowia

**Przejaw** – Organizacja wykorzystuje siłę oddziaływania klubu sportowego w swoim otoczeniu

Piast Gliwice z zaangażowaniem wykorzystuje potencjał klubu sportowego do promocji istotnych tematów społecznych. Wśród jego działań jest współpraca z fundacją Kapitan Świątełko w ramach kampanii „Mosznowładcy” o profilaktyce raka jąder. Klub jest nie tylko zaangażowany w informowanie o wydarzeniu, ale korzysta ze swoich zasobów (np. zawodników) żeby nadać kampanii ciekawy wydźwięk i dotrzeć do szerokiego grona odbiorców. Innym przykładem działań promocyjnych klubu jest zaangażowanie w akcję #ZauważOznaki o przemocy wobec kobiet. W jej ramach piłkarze Piasta Gliwice rozgrywali mecz w nietypowych, różowo-czarnych koszulkach, które miały zachęcić do zwracania uwagi na zjawiska czy zachowania mogące świadczyć o tym, że osoby bliskie są ofiarami przemocy.

### 3 Zielony dojazd na mecz wyjazdowy

**Klub** - Raków Częstochowa

**Obszar** - Środowisko

**Praktyka** - Dedykowany pociąg na mecz wyjazdowy

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

Dzięki partnerstwu z Kolejami Śląskimi uruchomiono specjalny pociąg dla kibiców Rakowa umożliwiający im dotarcie do Sosnowca, gdzie odbywały się mecze klubu w europejskich rozrywkach. Bilet na pociąg można było kupić za złotówkę. Dodatkowo z dworca na stadion kibiców woziły darmowe autobusy. Umożliwiało to ograniczanie emisji związanych z transportem.

### 4 Dla kibiców

**Klub** - Pogoń Szczecin

**Obszar** - Środowisko

**Praktyka** - Podstrona dla kibiców Pogoni „Pierwszy raz na stadionie”

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

Na stronie internetowej Pogoni Szczecin w zakładce „Pierwszy raz na stadionie” dostępne są wyczerpujące informacje o możliwości dostania się na stadion w wykorzystaniem transportu publicznego czy roweru miejskiego. Te informacje pomagają w korzystaniu z alternatywnych do samochodu osobowego środków dotarcia na stadion.

### 5 Symboliczna wymiana sadzonek

**Klub** - Puszcza Niepołomice i Warta Poznań

**Obszar** - Środowisko

**Praktyka** - Wymiana sadzonek między kapitanami

**Przejaw** - Organizacja komunikuje o zrównoważonym rozwoju

W trakcie bezpośredniego spotkania dwóch drużyn kapitanowie, oprócz zwyczajowej wymiany proporczyków, symbolicznie wymienili się także sadzonkami dębów, promując w ten sposób klubowe wartości oraz podkreślając zaangażowanie obu klubów w kwestie środowiskowe. Podobne małe gesty mogą wspierać w uwrażliwianiu otoczenia klubów na wartości związane z ochroną środowiska.

## 6

### Ewaluacja działań CSR

**Klub** - Cracovia

**Obszar** - Rządzenie

**Praktyka** - Podsumowanie działań wpisujących się w CSR

**Przejaw** - Organizacja ma przejrzystą wizję rozwoju

Cracovia zebrała swoje działania wpisujące się w CSR na jednej podstronie dostępnej ze strony głównej. Pozwala to na łatwiejsze prześledzenie ambicji i rozumienia odpowiedzialności z perspektywy klubu. Część działań wpisujących się w CSR organizacji opisano też w sprawozdaniu zarządu.

## 8

### Kodeks etyczny udziałowca

**Klub** - Zagłębie Lubin

**Obszar** - Rządzenie

**Praktyka** - Kodeks etyki

**Przejaw** - Organizacja publikuje na swojej stronie kodeks etyczny lub odwołuje się do konkretnego kodeksu etycznego

Zagłębie Lubin odwołuje się do konkretnego kodeksu etyki swojego właściciela – firmy KGHM, w którym wymieniono misję, wizję oraz wartości, jakimi się kieruje. Zadaniem kodeksu etyki jest zapewnienie zgodności postaw i zachowań, które oparte są na kwestiach: bezpieczeństwa, współdziałania, zorientowania na wyniki, odpowiedzialności i odwagi. Kodeks ujednolica standardy etyczne odnośnie zachowań pracowników klubu, organizacji i interesariuszy. Dodatkowo klub publikuje Kodeks Postępowania w Zagłębiu Lubin czy Politykę Antykorupcyjną. Dokumenty definiują tematy wpisujące się w etykę pracowników i relacje z innymi podmiotami.

## 7

### Długoterminowa strategia rozwoju

**Klub** - Warta Poznań

**Obszar** - Rządzenie

**Praktyka** - Plan rozwoju na lata 2024-2027

**Przejaw** - Organizacja ma przejrzystą wizję rozwoju

Warta Poznań opracowała wieloletni dokument strategii rozwoju klubu na lata 2024-2027, który jest już drugim dokumentem strategicznym klubu. W strategię wpisana jest polityka ESG, w której w planie wykonawczym zapisano jako cel m.in. 20% redukcję emisji dwutlenku węgla generowanych przez klub. Jest to rzadki przypadek przyjęcia mierzalnych celów w obszarze środowiska przez organizację sportową w Polsce. Klub publikuje też dokument Polityka Ekologiczna Klubu 2022-2025, na którego potrzeby przeprowadził audyt środowiskowy (obrazujący kluczowe kwestie wpływu na środowisko).

## 9

### Transparentność sprawozdań

**Klub** - Piast Gliwice

**Obszar** - Rządzenie

**Praktyka** - Uporządkowane sprawozdania

**Przejaw** - Klub jest transparentny

Piast Gliwice na podstronie o wymogach licencyjnych publikuje sprawozdania finansowe, sprawozdania zarządu czy informacje o wynagrodzeniach pośredników z ostatnich pięciu lat. W sprawozdaniach zarządu są zawierane najistotniejsze plany na kolejny rok i podsumowanie podjętych działań. Pomaga to interesariuszom ocenić skuteczność zarządu.

# OPIS METODOLOGII

## Kroki w analizie

Badanie polega na analizie procesów, produktów i działań klubów bazując na udostępnianych przez nich danych, na podstawie których oceniamy organizacje z wykorzystaniem 127 wskaźników (w formie binarnych pytań). Analiza każdego klubu była przeprowadzona niezależnie przez przynajmniej dwóch badaczy z wykorzystaniem specjalnie przygotowanego **narzędzia**. W kolejnym etapie wstępny arkusz oceny 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 PKO BP Ekstraklasy za sezon 2023/2024 zbieraliśmy za okres od **sierpnia 2023 do sierpnia 2024 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 razem jest 26. Każdy przejaw odpowiedzialności ma przyporządkowane od dwóch do dziesięciu dychotomicznych (tak/nie) pytań pełniących rolę wskaźników, z których pomocą można było go ocenić. 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. 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 publicznych 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 (np. stowarzyszenie lub spółkę, 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, wyróżnialiśmy 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. Celem wprowadzenia takiej definicji było docenienie projektów klubów, które były długoterminowe, celowe a w związku z tym – potencjalnie bardziej wpływowe od działań incydentalnych.

## Poprzednie raporty



## Institute for Sport Governance

Institute for Sport Governance (ISG) to niezależny think tank specjalizujący się w reformach sportu, ze szczególnym uwzględnieniem dobrego rządzenia i wspierania międzynarodowej współpracy organizacji sportowych.

ISG koncentruje się na profesjonalizacji zarządzania w sporcie, promowaniu odpowiedzialności społecznej oraz kształtowaniu przyszłych liderów sportu. Zespół tworzą doświadczeni eksperci, którzy łączą wiedzę naukową, praktyczne doświadczenie w zarządzaniu projektami i pasję do sportu.

Think tank współpracuje z renomowanymi partnerami, w tym Niemieckim Uniwersytetem Sportowym w Kolonii, Uniwersytetem Vrije w Brukseli, Uniwersytetem w Paryżu oraz Lunex University. W gronie partnerów znajdują się również instytucje rządowe, jak ministerstwa odpowiedzialne za sport w Grecji, na Malcie i w Bułgarii, a także międzynarodowe organizacje pozarządowe i sportowe, takie jak Komitet Organizacyjny Igrzysk Olimpijskich Paryż 2024 czy European Football for Development Network.

ISG angażuje się również w rozwój młodych talentów, wspierając działalność studenckich kół naukowych związanych ze sportem oraz tworząc przestrzeń do budowania społeczności przyszłych liderów polskiego sportu.

## Sportimpakt

To organizacja promująca 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 Sportimpakt realizuje m. in. szkolenia dotyczące odpowiedzialności społecznej organizacji sportowych i badania wpływu społecznego sportu.

## Kontakt

dr Paweł Zembura  
e-mail: pz@govsport.eu

## Autorzy

dr Paweł Zembura  
Rafał Kaszubski

## Zespół badawczy

Olaf Staniszewski  
Mateusz Przybycin  
Wojciech Łupak  
Piotr Popławski



**Obserwuj ISG po więcej treści związanych z odpowiedzialnością społeczną w sporcie!**

**Institute for Sport Governance**



InstituteSG



Institute for Sport Governance



govsport.eu



**Zapisz się do newslettera ISG!**

**Zapisuj się!**

Patroni



Patroni medialni



Patron dobrych praktyk

