

Paweł Zembura

Mamy dziś naprawdę wyjątkowego prelegenta, który opowie o doświadczeniach, wyzwaniach i sukcesach wynikających z wdrażania myślenia o wpływie na środowisko w organizacji sportowej.

Panie Jarostawie, oddaję Panu głos, a Państwa zachęcam jeszcze do zadawania pytań na czacie, tak żebyśmy mogli je uporządkować i wrócić do nich pod koniec spotkania.

Przypominam, że mamy zarezerwowany czas na rozmowę, komentarze i odniesienie się do prezentacji.

Panie Jarostawie, oddaję głos.

Jarostaw Żubka

Jasne, dziękuję bardzo, Panie Pawle, za takie wprowadzenie. Faktycznie trochę się zarumieniłem, bo laurka była zacna.

Witam Państwa. Cieszę się, że mam okazję spotkać się z Państwem za pośrednictwem Institute for Sport Governance, bo śledzę działania tej organizacji i uważam, że jest ona niezwykle potrzebna w polskim sporcie. Wytycza pewne trendy, które na świecie są już od jakiegoś czasu realizowane, a u nas wciąż jeszcze trochę ich brakuje.

Często zastanawiałem się, spotykając się z przedstawicielami tej zacnej instytucji przy różnych kongresach i wydarzeniach, czy będzie mi kiedyś dane szerzej skomunikować się właśnie za jej pośrednictwem.

Może kilka słów o mnie, żeby dopełnić ten obraz. Pani Joasiu, poproszę o zmianę slajdu.

Informacyjnie — jestem socjologiem z wykształcenia. Od ponad 16 lat funkcjonuję w marketingu sportowym i marketingu w ogóle, więc myślę, że tych benchmarków i doświadczeń trochę udało mi się zebrać. Co ważne, nie są to doświadczenia wyłącznie ze sportu, ale też z innych branż, które wcześniej podejmowały działania z zakresu CSR, a dziś już ESG. Dla wielu z nich jest to po prostu istotny element funkcjonowania.

Myślę też, że cenne w moim doświadczeniu jest to, że zawsze miałem potrzebę szukania ścieżek innowacyjnych i nieoczywistych. Możliwość ukończenia studiów podyplomowych z zarządzania innowacją również przyczyniła się do tego, żeby patrzeć trochę szerzej i wychodzić poza schematy codziennego działania.

Od jakiegoś czasu realizuję się również w obszarze CSR, a obecnie bardziej ESG. Czyli mówimy już nie tylko o społecznej odpowiedzialności biznesu, ale o podejściu rozszerzonym o aspekt środowiskowy i governance. Dzisiaj, na przykładzie Warty Poznań, skupimy się głównie na tym aspekcie środowiskowym.

Jeśli chodzi o moje doświadczenie zawodowe, przez pewien czas pracowałem w firmie Kiwi Group. To było dla mnie bardzo ciekawe doświadczenie, ponieważ współpracaliśmy m.in. z Polskim Związkiem Piłki Nożnej, Ekstraklasą, ligą żużlową, Polskim Związkiem Koszykówki czy siatkówką. Tych dyscyplin i sportowych projektów było naprawdę sporo.

W 2019 roku rozpocząłem pracę w Warcie Poznań. Najpierw jako dyrektor marketingu, a po dwóch latach jako pełnomocnik zarządu ds. ESG i wizerunku klubu. Od dwóch lat nie pracuję już

w Warcie Poznań, więc pozwolicie Państwo, że nie będę recenzował tego, co obecnie dzieje się w klubie — chociażby z szacunku do osób, z którymi wcześniej współpracowałem.

Obecnie pracuję w Parku Tenisowym Olimpia. To jeden z największych klubów tenisowych w Polsce, szkolący dzieci i młodzież, organizujący również turniej ATP Challenger — drugie co do wielkości wydarzenie tenisowe w Polsce.

Mówię o tym po to, żeby dać Państwu pewien obraz mojej zawodowej ścieżki i doświadczeń, z których dzisiaj będę korzystał podczas tej prezentacji.

Pani Joasiu, poproszę o zmianę slajdu. No właśnie — ESG, a szczególnie ten aspekt „E”, czyli aspekt środowiskowy.

Bardzo lubię ten metaforyczny rysunek, który pokazuje, czym ESG w sporcie może być. Ja traktuję to trochę jako „ucieczkę do przodu” — wyjście poza to, co moim zdaniem w polskim sporcie wciąż bardzo pokutuje. Oczywiście wynik sportowy jest corem działalności, ale opieranie funkcjonowania organizacji wyłącznie na wyniku sportowym i działaniu z sezonu na sezon, w takim bieżącym trybie „business as usual”, zamiast w oparciu o podejście strategiczne, wpływa na to, jak polski sport się rozwija. Często nierównomiernie, często bardzo ad hoc.

To, co zawsze mi przyświecało i na czym mi zależało — a miałem szczęście pracować z ludźmi myślącymi podobnie — to budowanie strategii, fundamentu i kierunku, który można realizować szeroko i długoterminowo.

Poproszę o zmianę slajdu.

To, czym chciałbym się dziś z Państwem podzielić, wynika z mojego prawie pięcioletniego pobytu w Warcie Poznań — klubie o bardzo długiej tradycji i niezwykle ciekawym backgroundzie. Pan Paweł trochę sprowokował mnie do tego, żeby w tym case study pokazać również pewien „inside”, czyli spojrzenie od środka i odpowiedzieć na pytanie, co właściwie zmotywowało nas do myślenia właśnie w tym kierunku.

Duże znaczenie miała sama tradycja Warty Poznań, ale też pewna permanentna innowacyjność tego klubu. To organizacja, która nigdy nie miała łatwo — została założona jeszcze w czasie zaborów i od początku miała w sobie silny rys niepodległościowy oraz misyjny.

Niewiele osób wie, że „Warta” to nie tylko nazwa rzeki, ale też „stanie na warcie”, stanie na straży pewnych wartości. Ta symbolika była dla nas bardzo ważna. Podobnie jak kolor zielony — klub od zawsze funkcjonował w Poznaniu jako „Zieloni”.

Od początku swojej historii Warta cechowała się innowacyjnością. Klub był jednym z założycieli ligi polskiej, czyli obecnej Ekstraklasy. To właśnie z meczu Warty Poznań przeprowadzono pierwszą w Polsce transmisję radiową — bodajże w 1926 roku. W końcówce lat 30. rozegrano tu również jeden z pierwszych meczów przy sztucznym oświetleniu.

To wszystko pokazuje, że ten klub miał w sobie coś wyjątkowego, z czego można było czerpać. A my bardzo chcieliśmy wykorzystać właśnie tę symbolikę i to dziedzictwo. Tak jak wspominałem wcześniej — miałem szczęście pracować z grupą ludzi, którzy chcieli patrzeć na organizację sportową szerzej.

Poproszę o zmianę slajdu.

Dla nas podstawą było myślenie strategiczne — praca na planie rozwoju i podejściu, które pozwalało budować solidne fundamenty, ale też prezentować klub w sposób wielowymiarowy. Z

jednej strony wobec kibiców, a z drugiej wobec interesariuszy, których wokół klubu piłkarskiego jest przecież bardzo dużo.

W podejściu ESG i CSR interesariusze odgrywają ogromną rolę, bo wiele działań realizuje się właśnie z myślą o nich i do nich się je adresuje.

Dobrze przygotowana strategia pozwala z jednej strony określić potencjał organizacji w dłuższym okresie, a z drugiej jasno komunikować cele, które chce się osiągnąć w określonym czasie.

Patrząc z perspektywy czasu, wydaje mi się, że nam się to całkiem dobrze udało. Właśnie dzięki czerpaniu z tradycji i DNA klubu udało się stworzyć podmiot nowoczesny, a nawet — powiedziałbym — pewnego rodzaju innowatora na polskiej scenie sportowej.

To, co Państwo widzą na slajdzie, to pierwszy Plan Rozwoju, przygotowany jeszcze na etapie gry w pierwszej lidze, kiedy dołączałem do zespołu. Powstawał on w czasie pandemii — częściowo zdalnie, częściowo warsztatowo, trochę „na Teamsach”, w bardzo specyficznych warunkach. Ten plan rozwoju powstawał również częściowo online. Już wtedy pojawił się w nim pierwszy ważny przekaz — że Warta Poznań jest klubem z misją, który chce realizować szereg inicjatyw wykraczających poza sam sport. W tamtym czasie myśleliśmy jeszcze głównie w kategoriach CSR, ale już z mocnym zaznaczeniem wartości, do których chcieliśmy nawiązywać.

Zaczęliśmy dostrzegać, że sama tożsamość klubu daje nam bardzo ciekawy punkt wyjścia — mamy w nazwie rzekę, jesteśmy „Zieloni”, pojawił się też bardzo fajny motyw, który Państwo pewnie dobrze znacie, czyli tabliczki z hasłem „Szanuj zieleni”. Ten przekaz bardzo dobrze przyjął się w naszej komunikacji.

Ta konotacja ekologiczna pojawiła się więc już na poziomie analizy strategicznej i później mogliśmy przełożyć ją na szereg konkretnych działań.

Z kolei dokument widoczny po prawej stronie to już drugi Plan Rozwoju — taki, który wprost odnosił się do ESG i dużo dokładniej definiował obszary, jakie mogliśmy realizować w ramach tego szerszego podejścia.

Poproszę o zmianę slajdu.

Myślę, że niezwykle istotnym elementem przy tworzeniu dokumentów strategicznych i długoterminowych planów rozwoju jest znalezienie odpowiednich benchmarków — czyli kierunków, z których można czerpać inspiracje. Takich podmiotów, które już przeszły pewną drogę, coś wypracowały i których doświadczenia można zaadaptować do własnych działań.

Nie chodzi oczywiście o bezpośrednie kopiowanie, ale o implementowanie rozwiązań, które się sprawdziły, a jednocześnie wyciąganie wniosków z tego, co się nie udało i co chcielibyśmy zrobić po swoim.

Przeglądaliśmy się więc różnym organizacjom — było ich naprawdę sporo — ale tutaj wybrałem kilka przykładów, które były nam szczególnie bliskie także pod względem symboliki „zieloności”. Nawet jeśli spojrzymy na herb Wolfsburga, to jest on bardzo zbliżony do herbu Warty Poznań. Zresztą po rebrandingu Wolfsburga to podobieństwo jest jeszcze większe.

To był dla nas pewien punkt odniesienia i kierunek, w którym chcieliśmy podążać.

Co ważne, te benchmarki wcale nie muszą być oczywiste. Nie zawsze trzeba patrzeć wyłącznie na największe kluby. Oczywiście w raportach dotyczących ESG od lat pojawia się Liverpool jako jeden z liderów pod względem kompleksowości strategii i działań. My jednak przyjrzelśmy się

również klubowi Forest Green Rovers — organizacji z dużo niższego poziomu rozgrywkowego w Anglii. Dziś to chyba trzeci albo czwarty poziom ligowy, bo klub miał ostatnio pewne problemy sportowe.

Natomiast jako case ESG jest to niezwykle ciekawy przykład. Właściciel klubu wywodzi się z branży OZE i postanowił stworzyć wzorcową organizację sportową opartą na ekologicznych rozwiązaniach. I trzeba przyznać, że udało mu się to bardzo dobrze. Powstał tam m.in. zeroemisyjny stadion z drewna, położony malowniczo na angielskiej prowincji.

Ale najciekawsze było codzienne funkcjonowanie klubu. Media — CNN, BBC i wiele innych — szeroko o tym mówiły. Można do dziś znaleźć materiały na YouTube pokazujące, jak wyglądało życie tego klubu „od środka”.

Piłkarze korzystali z elektrycznej floty samochodów, murawę koszone elektrycznymi kosiarkami, a menu w klubowej kantine było wegańskie lub wegetariańskie, żeby ograniczać ślad węglowy. Nie stosowano pestycydów, wdrażano rozwiązania ograniczające emisje i promujące zrównoważony styl życia.

Takich elementów było naprawdę bardzo dużo i klub zaczął funkcjonować w przestrzeni medialnej jako „the greenest club in the world”. Dla nas był to bardzo ciekawy kierunek i źródło inspiracji.

Drugim przykładem był Real Betis. Tutaj skala i rozpoznawalność są już oczywiście dużo większe — to jeden z najbardziej znanych klubów ligi hiszpańskiej. Bardzo zainteresowało nas jednak to, w jaki sposób Betis komunikuje kwestie ekologiczne i działania związane z ESG.

Klub stworzył inicjatywę Forever Green, skupiającą organizacje sportowe — nie tylko piłkarskie, ale też np. koszykarskie — które realizują działania prośrodowiskowe. To taka platforma wymiany doświadczeń i budowania współpracy między podmiotami, które „przeszły na zieloną stronę mocy”, mówiąc pół żartem.

I historia potoczyła się bardzo ciekawie, bo to, co początkowo było dla nas benchmarkiem, później stało się naszym partnerem. Real Betis zaprosił Wartę Poznań do współpracy w ramach tej inicjatywy.

Wydaje mi się, że to był też pewnego rodzaju dowód na to, że kierunek, który obraliśmy, został zauważony i doceniony.

Jeśli chodzi o VfL Wolfsburg, to oczywiście mówimy o klubie Bundesligi. I myślę, że w ogóle warto przyglądać się klubom zarówno z pierwszej, jak i drugiej Bundesligi, ponieważ to właśnie niemiecki futbol jest dziś jednym z najlepiej uporządkowanych pod względem formalnego podejścia do ESG w Europie.

Tam właściwie każdy klub musi realizować strategię ESG w określonym zakresie. Jeśli zaczniemy przeglądać strony internetowe klubów piłkarskich, można znaleźć bardzo konkretne dokumenty strategiczne — zobaczyć, jak są skonstruowane, jakie obszary obejmują i w jaki sposób komunikują swoje działania.

I naprawdę trzeba przyznać, że są to dokumenty przygotowane na bardzo wysokim poziomie — zarówno merytorycznie, jak i wizualnie.

Moją uwagę, oprócz Wolfsburga, zwróciły chociażby Eintracht Frankfurt czy Werder Brema. Oba kluby od lat realizują działania związane z ESG i robią to w sposób bardzo przemyślany. Miałem

nawet okazję rozmawiać z przedstawicielami Werderu i mogę powiedzieć, że tam ESG osiągnęło już poziom naprawdę bardzo zaawansowany.

Nie chcę mówić, że dla polskich organizacji to jeszcze „lata świetlne”, ale faktycznie skala wdrożenia i dojrzałość tych procesów są imponujące.

Poproszę o kolejny slajd.

Wracając jednak chronologicznie do Warty Poznań — my nie zaczynaliśmy od samej strategii. Tak jak wspominałem wcześniej, najpierw pojawiła się inspiracja i wizja tego, kim chcemy być jako klub i dlaczego. Chcieliśmy wyróżniać się właśnie tą szeroko rozumianą „zielonością”.

I tak naprawdę zaczęliśmy od polityki ekologicznej. Nie od razu przekuliśmy nasze pomysły i projekty w pełnoprawną strategię ESG. Najpierw stworzyliśmy dokument, który był bardziej zestawem projektów oraz taktyk ich realizacji.

To był bardzo ważny etap, bo pozwolił nam przetestować różne rozwiązania, zweryfikować ich wykonalność i sprawdzić, jak funkcjonują w praktyce. Można powiedzieć, że była to swego rodzaju próba generalna przed stworzeniem pełnej strategii ESG, która pojawiła się trochę później.

Poproszę o zmianę slajdu.

To, co widzą Państwo teraz, może być również pewną inspiracją dla organizacji myślących o budowaniu „zielonego” podmiotu sportowego. Udało nam się zrealizować sporo projektów, które — przynajmniej w mojej ocenie — były jakościowe, dobrze zaplanowane i w dużej mierze powtarzalne.

Współpracowaliśmy m.in. z firmami logistycznymi, dealerami flot elektrycznych, a nawet stworzyliśmy własny rower elektryczny, z którego korzystali zawodnicy. To miało nie tylko praktyczny wymiar, ale też komunikacyjny — zawodnicy mogli swoim przykładem zachęcać kibiców do korzystania z bardziej zrównoważonych form transportu.

Co ciekawe, wielu piłkarzy Warty rzeczywiście przyjeżdżało do klubu rowerami lub hulajnogami. To nie była organizacja, w której cały parking był po prostu wypełniony samochodami. I właśnie ta spójność między komunikacją a codziennym funkcjonowaniem organizacji była dla nas bardzo ważna.

Wprowadziliśmy również tzw. kontrakty ekologiczne dla zawodników. W umowach pojawiały się zapisy dotyczące charakteru klubu, naszych wartości oraz oczekiwań wobec zawodników — zarówno wizerunkowych, jak i związanych z angażowaniem się w realizowane przez nas inicjatywy.

A jak Państwo widzicie, już na etapie samej polityki ekologicznej tych działań było naprawdę sporo.

Myślę, że jedną z takich ciekawszych inicjatyw, które szeroko się poniosły, była akcja „100 goli — 100 drzew”. Za każdego gola strzelonego przez Wartę Poznań w Ekstraklasie sadziliśmy określoną liczbę drzew.

Po każdym sezonie podsumowywaliśmy akcję nasadzeniami i finalnie udało nam się posadzić kilka tysięcy drzew w czasie gry klubu w Ekstraklasie. Współpracowaliśmy przy tym z Lasami Państwowymi.

Od razu uprzedzę też pewną kwestię, bo pojawiały się zarzuty, że „Lasy Państwowe najpierw coś wycięły, a potem posadziliście drzewa w tym samym miejscu, więc to żadna ekologia”. Tymczasem nasza współpraca była zorganizowana inaczej. Offsetowanie emisji polegało na tym, że Lasy Państwowe udostępniały dodatkowe parcele — na przykład dawne pola — przeznaczone specjalnie pod nowe nasadzenia.

To było dla nas ważne, bo chcieliśmy uniknąć działań, które mogłyby zostać odebrane jako czysty greenwashing.

Bardzo ciekawym projektem była również „Aleja Warciarzy”. Zamiast stawiać pomniki zasłużonym zawodnikom i osobom związanym z klubem, sadziliśmy drzewa upamiętniające ich działalność i wkład w historię Warty Poznań.

Mieliśmy też „Zieloną Pasiekę” — zestaw uli znajdujących się przy obiekcie klubowym. Pszczoły funkcjonowały praktycznie w centrum Poznania, ponieważ klub jest położony bardzo blisko śródmieścia. Wokół pasieki stworzyliśmy również działania edukacyjne. Opiekun pasieki prowadził warsztaty dla dzieci z akademii i przedszkoli odwiedzających klub.

Myślę, że to był bardzo ciekawy aspekt całego projektu.

To właśnie te inicjatywy na etapie polityki ekologicznej zyskały największy rozgłos i bardzo dobry odbiór — nie tylko w mediach sportowych. Dzięki nim udało nam się wyjść poza typowo sportową bańkę komunikacyjną.

Pani Asiu, poproszę o kolejny slajd.

Żeby jednak przejść do pełnego etapu strategii ESG, musieliśmy najpierw dobrze się zdiagnozować. A właściwie — policzył nas ekspert, z którym współpracowaliśmy przy tym projekcie. Był to specjalista z Politechniki Poznańskiej.

Przez około trzy–cztery miesiące prowadziliśmy audyt, który miał odpowiedzieć na bardzo konkretne pytanie: gdzie jako klub realnie oddziałujemy negatywnie na środowisko? Dopiero mając taką wiedzę, mogliśmy strategicznie szukać rozwiązań i przeciwdziałać tym obszarom wpływu.

To był też bardzo ciekawy case pokazujący innym organizacjom sportowym, gdzie właściwie znajdują się najbardziej problematyczne punkty funkcjonowania klubu piłkarskiego.

W naszym przypadku okazało się, że największym wyzwaniem była infrastruktura. Korzystaliśmy wtedy ze stadionu w Grodzisku Wielkopolskim — obiektu, który miał już swoje lata i nie był szczególnie nowoczesny pod względem efektywności energetycznej.

Kwestie związane z oświetleniem, ogrzewaniem czy codziennym użytkowaniem stadionu na pewno nie były wtedy szczególnie ekologiczne.

Drugim dużym obszarem okazały się kwestie związane z dojazdami i logistyką. Tak jak Państwo widzą, na czerwono zaznaczyłem miejsca, w których pojawiały się największe alerty i gdzie faktycznie należało reagować.

Dotyczyło to zarówno wyjazdów pierwszego zespołu na mecze, jak i transportu związanego z funkcjonowaniem akademii. Kilka roczników naszej akademii grało na poziomie Centralnej Ligi Juniorów, więc tych wyjazdów i przejazdów w skali miesiąca robiło się naprawdę dużo.

Bardzo ciekawym wnioskiem z audytu było też to, jak dużym obciążeniem środowiskowym jest codzienna logistyka dzieci dowożonych przez rodziców na treningi. W praktyce często wygląda to tak, że jeden rodzic wiezie jedno dziecko, pokonując pół miasta albo dojeżdżając nawet z okolicznych miejscowości.

A przecież można byłoby organizować to w bardziej wspólny sposób — na zasadzie carpoolingu czy wzajemnego podwożenia się. Wtedy skala emisji byłaby znacznie mniejsza.

Nie udało nam się jednak skutecznie wdrożyć takiego rozwiązania. Wygoda i indywidualny komfort często braty górę. Natomiast mieliśmy różne pomysły — na przykład coś w rodzaju „BlaBlaCar dla rodziców”, gdzie jedna osoba zbierałaby po drodze kilka dzieci jadących na trening.

Myśleliśmy też o współpracy z systemem rowerów miejskich czy hulajnóg, żeby starsza młodzież mogła częściej korzystać z transportu publicznego, rowerowego czy właśnie hulajnogowego. W przypadku małych dzieci byłoby to oczywiście trudniejsze i mniej bezpieczne, ale dla starszych grup było to już realne rozwiązanie.

Jeśli spojrzymy na skalę — ponad 400 dzieci w akademii — to dzień po dniu tworzy się z tego bardzo konkretna emisyjność. I chyba właśnie na tym polega sedno takich działań środowiskowych: pojedyncza kropla może wydawać się niewielka, ale suma codziennych działań zaczyna mieć realny wpływ.

Poproszę o zmianę slajdu.

Ten audyt pozwolił nam przygotować już pełnoprawny dokument strategiczny ESG. I tutaj chciałbym zwrócić uwagę na jeszcze jedną ważną rzecz — skąd można czerpać wsparcie, jeśli samemu nie ma się odpowiedniej wiedzy, kompetencji czy doświadczenia w tworzeniu takich strategii.

Wiele organizacji sportowych funkcjonuje przecież w szerokim ekosystemie biznesowym B2B, współpracując z firmami, które mają już za sobą wdrożone procesy ESG. Często posiadają one ekspertów, którzy mogą pomóc w uporządkowaniu działań i przygotowaniu strategii.

Ja sam w tamtym czasie nie miałem dużego doświadczenia praktycznego w obszarze ESG. Oczywiście interesowałem się tym tematem, dużo czytałem, ale nie miałem wykształcenia kierunkowego ani doświadczenia pozwalającego samodzielnie stworzyć taką strategię.

Mieliśmy jednak szczęście, ponieważ jednym z partnerów klubu był poznański bank z grupy SGB. Pan Tomasz Wołowski, który bardzo angażował się w tematykę ESG, sam wyszedł z inicjatywą wsparcia nas w uporządkowaniu części analitycznej strategii.

Pomógł nam określić kluczowe cele i osadzić działania klubu w ramach Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ — tych 17 celów, które Państwo widzą na slajdzie w formie kolorowych kwadratów.

Dzięki temu mogliśmy jasno określić, w których obszarach rzeczywiście jesteśmy w stanie działać i gdzie nasze inicjatywy mogą odpowiadać na konkretne problemy środowiskowe czy społeczne.

Strategia obejmowała również identyfikację interesariuszy, do których była adresowana, oraz konkretne działania komunikacyjne i operacyjne realizowane wobec tych grup.

Jeśli chcieliby Państwo dokładniej przejrzeć ten dokument, to strategia ESG Warty Poznań nadal powinna być dostępna na stronie internetowej klubu. Można tam zobaczyć całą jej strukturę i sposób, w jaki została przygotowana.

Poproszę o zmianę slajdu.

W ramach strategii ESG — choć ja dziś celowo skupiam się głównie na aspektach środowiskowych, bo to była najmocniejsza domena Warty Poznań — wyznaczyliśmy również szereg innych obszarów działań.

Na slajdzie widzą Państwo między innymi kwestie związane z różnorodnością i włączeniem społecznym. Warta realizowała chociażby sekcję blind footballu, amp futbolu, funkcjonowała również sekcja kobieca oraz akademie dziewczynki. Te aspekty były dla nas bardzo ważne.

Kolejnym obszarem było zdrowie i dobrostan. Organizowaliśmy wiele wydarzeń skierowanych do społeczności lokalnej, promowaliśmy też piłkę amatorską i współpracowaliśmy z klubami z niższych lig. Staraliśmy się nie tylko budować relacje sportowe, ale też edukować te organizacje.

W przypadku klubów partnerskich Warty Poznań z mniejszych miejscowości zależało nam, żeby poza aspektem szkoleniowym wspierać je również marketingowo i organizacyjnie. Organizowaliśmy szkolenia dotyczące m.in. budowania ofert sponsorskich czy właśnie wdrażania elementów strategii odpowiedzialnego zarządzania organizacją sportową.

Mieliśmy ambicję, by dawać im pewien impuls do rozwoju w kierunku bardziej świadomego i odpowiedzialnego funkcjonowania.

Tym slajdem chciałem przede wszystkim pokazać, że nasze działania środowiskowe były osadzone w dużo szerszym kontekście.

Poproszę o kolejny slajd.

Tutaj widzą Państwo już konkretny fragment strategii odnoszący się do litery „E”, czyli środowiska. Są to obszary, na które chcieliśmy realnie odpowiadać i które chcieliśmy rozwijać.

Pojawia się tutaj kwestia emisyjności — wynikającej z tych obszarów, o których mówiłem wcześniej podczas omawiania audytu. Jest też aspekt innowacyjności, gdzie dużą rolę odgrywała wizja nowego stadionu. Niestety ostatecznie nie udało się jej zrealizować, ale za chwilę jeszcze do tego wrócę, bo był to bardzo ważny element strategicznego myślenia o klubie.

Dalej mamy kwestie energooszczędności, gospodarki wodnej czy bioróżnorodności. To właśnie tutaj wpisywały się działania związane z nasadzeniami drzew, Zieloną Pasieką czy łąkami kwietnymi, które tworzyliśmy razem z partnerami. Organizowaliśmy wokół tego również różnego rodzaju wydarzenia i akcje edukacyjne.

W strategii znalazły się także kwestie gospodarki odpadami i szereg innych zagadnień, które są tam dużo szerzej opisane.

Poproszę o zmianę slajdu.

To już z kolei obszary związane z literą „S”, czyli społecznym oddziaływaniem organizacji.

I tutaj chciałbym zatrzymać się na chwilę przy jednym aspekcie, szczególnie istotnym w kontekście działalności B2B klubu. Również w tym obszarze próbowaliśmy rozwijać „zielone” podejście poprzez stworzenie koncepcji Zielonego Klastra.

Założyliśmy, że w ramach spotkań Klubu Biznesu co trzecie lub czwarte wydarzenie będzie poświęcone właśnie tematyce ESG i ekologii. Chodziło o edukowanie partnerów biznesowych — nie tylko przez nas, ale również poprzez wzajemną wymianę doświadczeń między firmami bardziej i mniej zaawansowanymi w działaniach ESG.

To miało być miejsce, gdzie partnerzy mogli rozmawiać o tym, w jakim kierunku warto się rozwijać, jakie zmiany nadchodzą, jakie ryzyka mogą się pojawić oraz kiedy i w jaki sposób będą musieli raportować działania ESG.

Warto też podkreślić, że jako organizacja sportowa wielkości Warty Poznań formalnie nie mieliśmy obowiązku tworzenia strategii ESG. Nie wynikało to z żadnych wymogów regulacyjnych.

Naszą motywacją było jednak to, żeby być atrakcyjnym i wiarygodnym partnerem dla firm, dla których kwestie ESG stają się coraz ważniejsze. Chcieliśmy wychodzić naprzeciw ich potrzebom i wspólnie realizować rozwiązania, które mają realną wartość.

Pan Paweł naprowadził mnie też przed dzisiejszym spotkaniem na bardzo ciekawe pytanie — czy partnerów biznesowych rzeczywiście motywowało to, że byliśmy klubem wyraźnie profilowanym „na zielono”?

I mogę odpowiedzieć: tak, zdecydowanie. Kiedyś nawet próbowaliśmy to policzyć i wyszło nam, że ponad 20% współprac — i to niekoniecznie małych — wynikało właśnie z tego pozasportowego aspektu.

Nie zawsze decydował wynik sportowy, bo z tym bywa różnie. Natomiast dla wielu firm ważne było to, że mogą współpracować z organizacją realizującą strategię ESG i później uwzględnić tę współpracę w swoich raportach.

Dla partnerów coraz istotniejsze stawało się to, kogo sponsorują i w jaki sposób funkcjonuje dana organizacja. Czy jest emisyjna, czy przeciwdziała problemom społecznym, czy działa transparentnie, jak wygląda jej łańcuch dostaw i jakie wartości reprezentuje.

To pokazuje, że obok misyjności i wartości wynikających z historii oraz tożsamości klubu istnieje też bardzo ważny aspekt pragmatyczny. I nie uważam, żeby było w tym coś koniunkturalnego. Po prostu funkcjonujemy w określonej rzeczywistości rynkowej i chcemy być traktowani poważnie przez partnerów biznesowych.

Nie wiem, jakie są Państwa doświadczenia w obszarze sponsoringu sportowego, ale mam wrażenie, że wiele organizacji nadal oferuje sponsorom bardzo niewiele w zamian za przekazywane środki. Wciąż funkcjonuje takie archaiczne myślenie: prosta ekspozycja logotypu i właściwie nic więcej — bez raportowania, bez informacji zwrotnej, bez pokazania realnej wartości tej współpracy.

Poproszę o zmianę slajdu.

Jeśli chodzi o aspekt „G”, czyli governance i ład organizacyjny, również tam pojawiały się konkretne projekty i działania, którym możecie się Państwo przyjrzeć w strategii.

Natomiast na kolejnym slajdzie chciałbym pokazać, jak wyglądało samo wdrażanie dokumentu strategicznego. Bo sam dokument nie miał być oczywiście materiałem „do szuflady”.

Najpierw określiliśmy procesy wynikające ze strategii i przypisaliśmy je do konkretnych działów w klubie: administracji, sportu, komunikacji, marketingu i sprzedaży, organizacji oraz infrastruktury.

Każdy z tych działów miał obowiązek raportowania do zarządu — a następnie do rady nadzorczej — w trybie kwartalnym. Raportowano, co udało się zrealizować i jakie efekty przyniosły poszczególne działania.

W organizacji pojawiło się więc sporo warsztatów, spotkań i pracy wewnętrznej związanej z wdrażaniem konkretnych procesów i przekładaniem strategii na codzienne działania.

Na zdjęciu widzą Państwo przykład jednego z wydarzeń związanych z nasadzeniami drzew. I myślę, że bardzo ciekawą rzeczą było to, że udało nam się zaangażować w takie akcje wielu partnerów biznesowych. Co więcej — oni często chętniej uczestniczyli w takich wydarzeniach niż w samych meczach, które nie zawsze były atrakcyjne sportowo.

Wyjazd w plener i wspólne sadzenie drzew okazywały się dla nich ciekawszym doświadczeniem, ale też czymś, co mogli wpisać w realizację własnych celów ESG.

To był właśnie taki klasyczny przykład sytuacji win-win.

Poproszę o kolejny slajd.

Tutaj widzą Państwo spojrzenie „z lotu ptaka” na plan operacyjny w obszarze środowiskowym. Każdy element strategii ESG miał swój konkretny plan działań oraz grupę osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych zadań.

Mieliśmy to podzielone m.in. na ślad węglowy, zużycie wody czy partnerstwa biznesowe. Przy każdym obszarze były rozpisane działania, ale również potencjalni partnerzy biznesowi, którzy mogli wesprzeć nas w realizacji tych projektów.

I to też było bardzo ważne, ponieważ Warta Poznań funkcjonowała przy stosunkowo ograniczonym budżecie. Dzięki partnerom udało się zrealizować wiele rzeczy, które samodzielnie byłyby po prostu trudne do udźwignięcia.

To pokazuje, że jeśli organizacja ma ciekawą i dobrze przemyślaną ideę strategiczną, a partnerzy rozumieją jej sens, to często są gotowi realnie zaangażować się we wspólne działania i pomóc w ich realizacji.

Poproszę dalej.

To jest przykład jednego z projektów, który — moim zdaniem — został bardzo ciekawie zrealizowany. Dotyczył jednego z naszych największych wyzwań, czyli transportu kibiców na mecze.

Chodziło o to, żeby ograniczyć sytuacje, w których każdy jedzie osobnym samochodem z Poznania do Grodziska Wielkopolskiego — około 50 kilometrów w jedną stronę — generując przy tym dużą emisję.

Wspólnie z Kolejami Wielkopolskimi uruchomiliśmy więc specjalny szynobus dla kibiców. Dzięki temu partner mógł realizować działania związane ze zrównoważonym transportem, a my jednocześnie wdrażaliśmy jeden z celów naszej strategii ESG.

Poproszę o kolejny slajd.

Po przygotowaniu planu operacyjnego — tego „spojrzenia z lotu ptaka”, o którym wcześniej mówiłem — przechodziliśmy już do planu wykonawczego.

Czyli rozpisywaliśmy konkretne projekty na kwartały, później na miesiące i realizowaliśmy je w sposób systematyczny. Elementy zaznaczone na zielono odnosiły się właśnie do obszaru „E”, czyli działań proekologicznych.

Poproszę o kolejny slajd.

To z kolei przykład jednej z inicjatyw, która dobrze pokazuje kierunek, w jakim chcieliśmy iść — czyli próbę oddziaływania nie tylko na własny klub, ale szerzej na całe środowisko Ekstraklasy.

Mieliśmy bardzo dobre relacje z Puszcą Niepołomice, klubem, który również był mocno związany z tematyką zieleni i ekologii. Wspólnie zrealizowaliśmy akcję, w której kapitanowie drużyn — obok tradycyjnej wymiany poradczyków — wymieniali symboliczne dęby.

Drzewa były później sadzone przez oba kluby w ramach organizowanych nasadzeń. Zbudowaliśmy wokół tego również działania PR-owe i komunikacyjne. Temat podchwyciły media, pisały o tym portale sportowe i lokalne.

To pokazuje, że dobrze przemyślana inicjatywa oraz współpraca z odpowiednim partnerem mogą realnie przynieść efekt komunikacyjny i wizerunkowy.

Poproszę o kolejny slajd.

I tutaj dochodzimy do projektu, który miał być swego rodzaju „wisienką na torcie” całej strategii — ekologicznej areny.

Miał to być bardzo nietypowy, otwarty stadion projektowany zgodnie z założeniami ekologicznego i zrównoważonego budownictwa. Projekt był już na etapie zaawansowanych konsultacji społecznych. Rozmawialiśmy o nim z Urzędem Miasta Poznania, organizacjami proekologicznymi i ekspertami.

Prowadziliśmy nawet konsultacje dotyczące takich detali, jak oznaczenia szyb, żeby ptaki nie rozbijały się o przeszklenia stadionu.

Pani Asiu, poproszę dwa slajdy dalej, bo tam lepiej widać wielofunkcyjność tego projektu.

Tutaj mogą Państwo zobaczyć, jak szeroko chcieliśmy podejść do aspektów ekologicznych. Klubową pasiekę planowaliśmy przenieść na dach stadionu i stworzyć tam ogród dachowy. Jedna z elewacji miała być całkowicie zielona, a dobór roślin i rozwiązań był już konsultowany pod kątem bioróżnorodności.

Zakładaliśmy również wykorzystanie energii słonecznej oraz stworzenie Centrum Inicjatyw Ekologicznych. W jednej z trybun miała powstać przestrzeń edukacyjna dla dzieci i młodzieży — zarówno przy okazji meczów, jak i wycieczek szkolnych.

Chcieliśmy opowiadać tam o Warcie jako rzece, o jej ekosystemie, o ekologii i powiązaniu tych tematów z tożsamością klubu.

Byliśmy już nawet po zaawansowanych rozmowach z Aquanetem, lokalną spółką wodociągową. Rozważaliśmy konkretne rozwiązania edukacyjne i interaktywne atrakcje, które mogłyby znaleźć się w tej przestrzeni.

Niestety — jak to czasem bywa — projekt ostatecznie nie został zrealizowany. Trafił do szuflady jako tzw. „pułkownik”. Skala inwestycji okazała się zbyt dużym wyzwaniem zarówno dla klubu, jak i miasta.

I chyba właśnie tego projektu szkoda mi najbardziej, bo był on bardzo szeroko komunikowany i odbił się naprawdę dużym echem. Natomiast trzeba uczciwie powiedzieć, że był to projekt niezwykle wymagający budżetowo.

Poproszę dalej.

I tutaj dochodzimy do pewnej puenty całej historii. Zaczynaliśmy od analizowania Realu Betis jako benchmarku, a finalnie zostaliśmy przez Betis zaproszeni do inicjatywy Forever Green.

Pojechaliśmy do Sewilli przy okazji meczu Ligi Europy z Manchesterem United. Zostaliśmy oprowadzeni po stadionie i mogliśmy zobaczyć od środka, jak funkcjonuje ich dział ESG, jak wygląda organizacja pracy, jaki mają zespół i jakie podejście do rozwoju infrastruktury.

Betis również buduje obecnie nowy, proekologiczny stadion, więc mogliśmy zobaczyć bardzo konkretne rozwiązania wdrażane na najwyższym poziomie.

To było niezwykle wartościowe doświadczenie. Ale równie ciekawe było dla mnie coś jeszcze — że dzięki dobrze przemyślanej strategii, nie tylko sportowej, ale szerzej organizacyjnej i wizerunkowej, mały klub taki jak Warta Poznań mógł znaleźć się w jednym środowisku z Manchesterem United czy AS Romą, które również uczestniczą w projekcie Forever Green.

I właśnie to pokazuje, że jeśli organizacja ma pomysł na siebie, to może wejść do naprawdę dużego, międzynarodowego ekosystemu.

Tutaj widzą Państwo pewną próbkę projektów, które udało nam się zrealizować w ramach całego rozwoju strategii ESG. Myślę, że skala tych działań była całkiem spora.

Mamy oczywiście działania ekologiczne, o których dziś głównie opowiadam, ale również bardzo wiele inicjatyw w obszarze społecznym — związanych z sekcjami amputowanego futbolu i blind futbolu, działaniami dla akademii, edukacją dzieci i młodzieży.

Nie zapominaliśmy także o seniorach. Organizowaliśmy między innymi mecze walking footballu.

W obszarze „G”, czyli governance, pojawiały się działania związane ze współpracą B2B, relacjami z interesariuszami czy budowaniem bardziej uporządkowanych procesów organizacyjnych.

Myślę, że te zdjęcia dobrze pokazują, jak szeroki był zakres całego projektu.

Poproszę o kolejny slajd.

I myślę, że to bardzo dobrze podsumowuje całą historię. Warta Poznań może nie znajdowała się wtedy wysoko w tabeli ligowej, ale jeśli chodzi o działania związane ze zrównoważonym rozwojem — i o to, o czym Pan Paweł wspominał na początku, czyli pewne oddziaływanie oraz stawanie się swego rodzaju prymusem w polskiej piłce — to właśnie dzięki temu podejściu udało nam się zaistnieć w wielu miejscach.

Sportowo prawdopodobnie nie mielibyśmy okazji pojawić się na tyłu konferencjach, w tyłu debatach i kontekstach wykraczających poza sam futbol. Natomiast dzięki podejściu strategicznemu i ESG taka możliwość się pojawiła.

Poproszę o kolejny slajd.

I tytułem podsumowania — co taka transformacja może dać sportowi? Wypisałem sobie sześć najważniejszych aspektów.

Pierwszy z nich to zdecydowanie aspekt wizerunkowy. Bardzo często słyszeliśmy z różnych stron, że Warta Poznań jest „jakaś” — że wyróżnia się spośród innych klubów. Są organizacje, które świetnie grają w piłkę, ale niekoniecznie mają wyrazisty charakter czy własną odpowiedź na to, czego oczekuje dziś otoczenie.

A my mieliśmy poczucie, że taki charakter udało się zbudować.

Myślę, że jest to szczególnie ważne dla młodszych pokoleń kibiców czy wolontariuszy, którzy szukają dziś czegoś więcej niż tylko samego meczu. Często nie są w stanie wysiedzieć 90 minut spotkania, ale ciekawe wartości, idee i działania społeczne robią na nich duże wrażenie.

Sam byłem wielokrotnie zapraszany na poznańskie uczelnie, żeby opowiadać o Warcie Poznań i o tym, czym jest ten projekt. I zdarzało się, że po takich spotkaniach podchodzili do mnie młodzi ludzie, którzy mówili: „Piłka nożna nas specjalnie nie interesuje, ale to, co robicie jako klub, jest naprawdę ciekawe. Chętnie przyjdziemy choć raz na mecz”.

I myślę, że to jest bardzo wartościowy efekt takich działań.

Kolejny aspekt to budowanie relacji. Wspominałem już trochę o współpracy B2B, ale chodzi również o relacje z samorządem czy organizacjami trzeciego sektora.

Z różnych stron zaczęły zgłaszać się do nas podmioty, które same chciały angażować się w nasze działania i uczestniczyć w tych projektach.

Bardzo ciekawy był też aspekt budowania swoistego ekosystemu biznesowego, również startupowego. Pojawiały się firmy, które chciały testować swoje rozwiązania właśnie we współpracy z klubem sportowym.

To był bardzo interesujący kierunek. Na przykład dzięki temu, że funkcjonowały u nas sekcje blind footballu czy amp futbolu, zaczęły zgłaszać się firmy optyczne albo przedsiębiorstwa zajmujące się protetyką. Chciały działać w tych obszarach i trafiły właśnie do nas, ponieważ słyszały, że Warta Poznań patrzy na sport szerzej niż tylko przez pryzmat pierwszego zespołu i samego „kopania piłki”.

Kolejna kwestia to społeczność. Chodziło zarówno o docieranie do osób mniej zainteresowanych sportem, jak i o stworzenie alternatywy dla tych, którzy w Poznaniu — obok dużego i bardzo specyficznego kibicowsko Lecha Poznań — szukali trochę innego miejsca do identyfikacji i działania.

Wydaje mi się, że Warta dawała taką możliwość — bardziej otwartą, społeczną i wartościową przestrzeń do angażowania się na różne sposoby.

Na pewno bardzo ważne były też zasięgi i oddziaływanie medialne. Dzięki tym działaniom pojawialiśmy się w wielu miejscach i kontekstach, do których sam sport by nas nie doprowadził. Byliśmy obecni w magazynach biznesowych, mediach publicystycznych czy debatach dotyczących społecznej odpowiedzialności i ekologii.

Ekwiwalent medialny tych działań był naprawdę duży, a osiągnięcie takiego zasięgu wyłącznie poprzez wyniki sportowe byłoby praktycznie niemożliwe.

No i ostatni aspekt — innowacje. To była bardzo ciekawa przestrzeń do przyciągania ludzi myślących nieszablonowo, zarówno z biznesu, jak i z zupełnie innych środowisk.

Współpracowaliśmy chociażby z przedstawicielami kultury i sztuki. Przy okazji jednego z poznańskich musicali dotyczących problemów zdrowia psychicznego dzieci i młodzieży zorganizowaliśmy konferencję poświęconą zdrowiu psychicznemu w sporcie.

To właśnie takie łączenie różnych światów pozwalało nam realizować działania, których nigdy nie osiągnęlibyśmy, gdybyśmy myśleli wyłącznie o tym, że pierwszy zespół wychodzi na boisko i gra mecz.