

## **Paweł Zembura**

Dziś mamy gościa – praktyka z Miedzi Legnica, panią Agatę Chlastawę. Myślę, że to bardzo ciekawy gość, bo ktoś, kto jest w stanie prześledzić ewolucję w obszarze odpowiedzialności klubu z perspektywy kilku lat swojego zaangażowania.

Pani Agato, dziękujemy za zgodę na wystąpienie w roli prelegentki. Muszę też dodać, że Miedź Legnica jest liderem odpowiedzialności w naszych analizach odpowiedzialności klubów Betclio 1. Ligi. Właśnie tutaj obserwowaliśmy ogromny progres, dlatego też kontaktowaliśmy się z panią Agatą.

Oddaję pani głos. Pamiętajcie Państwo, że mamy przestrzeń do zadawania pytań i komentarzy. Zachęcam do zadawania pytań na czacie albo później, pod koniec prezentacji. Proszę bardzo, pani Agato.

## **Agata Chlastawa**

Bardzo dziękuję. Już momencik, udostępnię Państwu prezentację.

Czy prezentacja jest widoczna? Tylko się upewniam.

Dobrze.

Szanowni Państwo, bardzo mi miło wziąć udział w tym wydarzeniu. Przygotowałam dla Państwa prelekcję pod tytułem „Nie tylko gole się liczą, czyli governance w erze CSR”.

Na początek pozwólcie Państwo, że się przedstawię. Nazywam się Agata Chlastawa. Jestem koordynatorem ds. odpowiedzialności społecznej oraz specjalistą ds. organizacyjno-prawnych w Miejskim Klubie Sportowym Miedź Legnica S.A. Dodatkowo pełnię funkcję inspektora ochrony danych w kilku spółkach, w tym również w Miedzi Legnica.

Z Miedzią jestem związana od prawie siedmiu lat i specjalizuję się w ochronie danych osobowych. Ponadto buduję uporządkowane, przejrzyste systemy dokumentacji – zarówno elektronicznej, jak i papierowej, chociaż przyznam, że od tej papierowej już powoli, a może nawet trochę szybciej, odchodzimy. Wszystko po to, aby wspierać transparentność i dobre praktyki w obszarze rządzenia.

Miejski Klub Sportowy Miedź Legnica został założony w 1971 roku w Legnicy, na bazie istniejącego wcześniej wielosekcyjnego MZKS Legnica. Obecnie drużyna seniorów występuje w rozgrywkach Betclio 1. Ligi oraz rywalizuje w Pucharze Polski. Ponadto przy klubie działa Akademia Piłkarska Miedzi Legnica, w której szkoli się ponad 400 młodych zawodników, zgrupowanych w poszczególnych kategoriach wiekowych.

Nadrzędną misją Miedzi Legnica praktycznie od zawsze była integracja lokalnego środowiska wokół klubu. W tym celu podejmowano różnego rodzaju działania społeczne i inicjatywy skierowane do lokalnej społeczności. Angażowaliśmy w te działania zarówno znanych piłkarzy, trenerów, jak i współpracowaliśmy z podmiotami zewnętrznymi, z którymi udało się przeprowadzić liczne akcje, w szczególności edukacyjne, kierowane właśnie do lokalnej społeczności, ze szczególnym naciskiem na dzieci i młodzież.

Na początek opowiedzmy sobie też, o co właściwie chodzi w obszarze „rządzenie”. Otóż ten obszar, w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu w piłce nożnej, odnosi się do sposobu, w jaki kluby czy organizacje sportowe są zarządzane, kontrolowane i rozliczane z działań podejmowanych w toku swojej działalności.

Kluby i organizacje sportowe powinny – i często też posiadają – określone zasady, struktury oraz procesy, które zapewniają przejrzystość podejmowanych decyzji, uczciwość działania, odpowiedzialność osób zarządzających daną organizacją czy klubem. Są to również wdrożone mechanizmy kontroli.

I co jest bardzo istotne w mojej opinii, to zgodność z prawem i takimi standardami etycznymi, żeby działalność organizacji była postrzegana przede wszystkim jako legalna i zgodna z przyjętymi normami.

Dlaczego obszar „rządzenie” w społecznej odpowiedzialności biznesu ma takie znaczenie? Dlaczego w ogóle powinien być przez Państwa brany pod uwagę i dlaczego warto się na nim skupiać?

Przede wszystkim jasno wypracowane standardy będą budowały wiarygodność i zaufanie do klubu czy organizacji sportowej. Mogą być też czynnikiem przyciągającym sponsorów i partnerów. Długofalowo mogą stabilizować rozwój klubu, bo jeżeli działamy w oparciu o określone normy, praktyki i zasady, łatwiej jest się rozwijać, wymyślać i podejmować nowe działania, mając konkretne, przyjęte podstawy.

No i to, co jest szczególnie ważne, zwłaszcza w dzisiejszych czasach – określone zasady i przyjęte normy z pewnością ograniczają ryzyko skandali czy nadużyć. No i tutaj pojawia się kluczowe pytanie: jak to osiągnąć? Bo to wszystko pięknie brzmi, ale trzeba tę teorię przenieść na praktykę.

Chciałam odnieść się do wyników za sezon 2024/2025, ale jeszcze ich nie mamy, albo przynajmniej do nas nie dotarły. Dlatego cofniemy się o sezon wcześniej, czyli do sezonu 2023/2024. Właśnie w tym sezonie Miedź Legnica uzyskała najwyższe oceny w analizie odpowiedzialności społecznej klubów Betclit 1. Ligi. Uzyskany wynik wyniósł średnio 52%.

Jednocześnie ten wynik pozwoliłby Miedzi Legnica zająć drugie miejsce również wśród klubów Ekstraklasy. I podkreślam to dlatego, że chciałam teraz odnieść się do jeszcze wcześniejszego wyniku, czyli sezonu 2022/2023, kiedy Miedź Legnica uczestniczyła w rozgrywkach Ekstraklasy.

Wtedy klub uplasował się na siódmym miejscu z wynikiem 31%. Czyli w ciągu jednego sezonu, jednego roku rozgrywkowego, mamy wzrost o 21 punktów procentowych – z 31% do 52% – i awans z miejsca siódmego na drugie. Wydaje mi się więc, że jak na jeden rok jest to całkiem przyzwoity i konkretny wynik, a także sukces dla klubu.

Przyznam też, że arkusz oceny za sezon 2022/2023 był pierwszym, który uzupełniałam. Było to dosłownie chwilę po tym, jak zostałam powołana na koordynatora ds. odpowiedzialności społecznej. Nie będę ukrywała, że był to dla mnie temat zupełnie nowy, w który musiałam się wdrożyć i który musiałam poznać. Wcześniej nie miałam z nim praktycznie żadnej styczności, więc zostałam od razu rzucona na głęboką wodę.

Żeby wypełnić ten arkusz analizy i oceny, musiałam sięgnąć do zgromadzonych zasobów, czyli do strony internetowej i mediów społecznościowych klubu. I to, co mnie uderzyło oraz zaskoczyło, to jak wielu informacji w tych kanałach po prostu brakowało. I nie dlatego, że ich nie było, tylko dlatego, że nie zostały tam zamieszczone.

Pojawiło się więc jedno wielkie pytanie i, nie ukrywam, również rozczarowanie – dlaczego tak się stało?

Pierwsza myśl, jak to najczęściej bywa u osoby ambitnej i nastawionej na osiągnięcie jak najlepszych wyników, była taka: „tak nie może być”. Skoro inne kluby mogą osiągać wyższe wyniki, to Miedź Legnica tym bardziej powinna móc to zrobić, zwłaszcza że podejmuje określone działania, posiada szereg przyjętych dokumentów, stanowisk i powierzonych funkcji. To wszystko po prostu już było.

Stałam więc przed zadaniem znalezienia konkretnego rozwiązania i obrania właściwego kierunku, który pozwoli to zmienić. Postawiłam sobie też główne kryterium – żeby to rozwiązanie było proste i możliwe do wdrożenia w stosunkowo krótkim czasie.

Od czego zaczęłam?

Przed wszystkim końcowy arkusz oceny i analizy za sezon 2022/2023 stał się dla mnie punktem wyjścia do przeanalizowania, w których obszarach występują niedociągnięcia i na czym należy skupić się w pierwszej kolejności. Co przede wszystkim trzeba brać pod uwagę i co ma znaczenie w przypadku takiej analizy oraz spełniania kryteriów w obszarze „rządzenie”.

Do tej oceny i wyników podeszłam bardzo obiektywnie. Skupiłam się na uwagach oraz kryteriach, których nie spełnialiśmy, i przygotowałam listę. Taka lista może mieć u Państwa dowolny charakter – ważne, żeby była wygodna w dalszej pracy i stanowiła podstawę do podejmowania określonych działań.

I w Miedzi Legnica to zestawienie, ten wykaz niespełnionych kryteriów, przyjął formę bardzo prostej tabeli, a właściwie nawet trzech tabel, ponieważ podzieliliśmy je odpowiednio na obszary: społeczeństwo, środowisko i rządzenie.

Tabela, jak już wspominałam, była bardzo prosta, podzielona na dwie kolumny. Po jednej stronie wypisaliśmy kryteria, za które nie dostaliśmy punktów, czyli te, których po prostu nie spełnialiśmy. Natomiast w drugiej kolumnie znalazły się propozycje działań. Przy czym nie były to jeszcze konkretne rozwiązania – raczej hasła, luźne pomysły, pierwsze skojarzenia, które pojawiały się podczas pracy.

Przyznam, że tę tabelę tworzyłam sama już na etapie uzupełniania arkusza, żeby żadne pomysły nam nie umknęły. Wiadomo, że kiedy tworzy się takie zestawienia, pierwsze hasła czy pierwsze skojarzenia bywają najlepsze i później warto do nich wracać oraz na nich bazować. Dlatego wydaje mi się, że właśnie taka forma zestawienia niespełnionych kryteriów i niedoskonałości w organizacji będzie dla Państwa czytelna i pomocna.

Mając już taką tabelę, przeglądałam ją, analizowałam i starałam się wyciągać wnioski. W następnym kroku pojawił się już zarys konkretniejszych działań do podjęcia, czyli odpowiedź na pytanie: co możemy zrobić i kiedy możemy dane działanie zrealizować. Później sprawdzałam, co już mamy, a na końcu opracowałam końcowy plan działania, który miał zostać zaprezentowany zarządowi.

Wydaje mi się, że bardzo istotną kwestią jest właśnie ten trzeci etap, czyli sprawdzenie tego, co już istnieje i funkcjonuje w organizacji. Takie uporządkowanie: co mamy, co zostało wdrożone, jakie informacje znajdują się na stronie internetowej, a czego na niej brakuje. Szczególnie w obszarze „rządzenie”, bo właśnie ten obszar powinien być dla Państwa stosunkowo prosty pod kątem wdrażania działań, które przynoszą szybkie efekty i pozwalają spełnić oczekiwania dotyczące tego, co klub czy organizacja sportowa powinna prezentować.

Każda organizacja działa przecież w oparciu o określone regulaminy, kodeksy, procedury, akty prawne, wytyczne i różnego rodzaju dokumenty. Bardzo często składy organów – szczególnie w przypadku klubów działających jako spółki – takie jak zarząd, rada nadzorcza czy struktura właścicielska, są jawne, bo można je znaleźć chociażby w Krajowym Rejestrze Sądowym.

Skoro więc te informacje są publicznie dostępne, to po stronie organizacji nie powinno być oporów czy wątpliwości, czy można je zamieszczać na stronie internetowej. W organizacjach wyznaczają Państwo również osoby pełniące określone funkcje i obowiązki, działające w konkretnych obszarach. Warto więc takie osoby wskazać, aby zainteresowani – mający pytania lub problemy – mogli bezpośrednio zwrócić się do nich po dodatkowe informacje.

Jeżeli już o tym mówimy, przygotowałam dla Państwa takie zestawienie, korzystając właśnie z arkusza analizy odpowiedzialności społecznej.

Zamieścmy i udostępniemy strukturę własnościową organizacji. Wskażmy imiona i nazwiska członków zarządu oraz rady nadzorczej. Warto również przedstawić sylwetki i krótkie bio osób zarządzających organizacją.

Warto umieścić także sprawozdania roczne z działalności wraz z informacjami finansowymi. Wskażmy misję i cele strategiczne organizacji, a także regulaminy, procedury i polityki dotyczące interesariuszy, czyli dokumenty, które – z naszego założenia – powinni oni znać.

Mam tutaj na myśli na przykład regulamin sprzedaży biletów i karnetów czy regulamin imprezy masowej. Bardzo często zakładamy, że kibice znają te dokumenty, bo są one wywieszane na stadionie, ale niekoniecznie ktoś, kto przychodzi na mecz, rzeczywiście je czyta. A później, kiedy pojawia się jakiś spór i odwołujemy się do regulaminu, słyszymy, że dana osoba nie wiedziała, gdzie go znaleźć.

Dlatego warto zadbać o to, żeby te informacje były łatwo dostępne.

Tak samo kodeks etyczny – wraz ze wskazaniem, kogo obejmuje. Jeżeli przy organizacji działa szkółka lub akademie piłkarska albo funkcjonuje inny system szkolenia zawodników, również warto zamieszczać takie informacje. Regulamin, polityka czy obowiązujące zasady mają znaczenie dla osób zainteresowanych funkcjonowaniem organizacji.

Dodatkowo wskażmy aktualne kontrakty oraz zadania finansowane ze środków publicznych, wraz z informacją o ich wartości.

Warto również zamieszczać uzasadnienia kluczowych decyzji zarządu, chociaż z doświadczenia wiem, że przynajmniej u nas budzi to spory sprzeciw ze strony zarządu. Myślę jednak, że z czasem uda mi się przekonać do zajmowania bardziej jawnych stanowisk.

Podkreślajcie też swoje działania oraz programy realizowane w obszarze odpowiedzialności społecznej. Twórcie ewaluacje takich działań. Przedstawiajcie osoby zarządzające akademią, pełniące istotne funkcje kierownicze i odpowiadające za proces szkolenia, na przykład w akademii piłkarskiej.

Kolejną istotną kwestią są dane kontaktowe, których – mam wrażenie – organizacje i kluby, nie tylko sportowe, często niechętnie zamieszczają. Zazwyczaj pojawia się jeden ogólny adres mailowy i numer telefonu, natomiast warto podawać również kontakty do konkretnych osób decyzyjnych – członków zarządu, osób kierujących akademią czy kontakt dla sygnalistów, czyli osób mających prawo zgłaszać naruszenia prawa.

Warto wskazać także osoby, którym można zgłaszać przypadki nadużyć czy kwestie związane z bezpieczeństwem i dobrostanem dzieci. Także inne kontakty istotne dla funkcjonowania organizacji. Naprawdę ułatwia to działanie nie tylko interesariuszom, ale również samej organizacji.

Często jest tak, że jeżeli wskazany jest tylko jeden adres mailowy, to nagle sypie na niego ogrom wiadomości, które później trzeba segregować i przekazywać odpowiednim osobom. Wydaje mi się też, że jeden ogólny adres mailowy może działać zniechęcająco na osoby chcące nawiązać kontakt z organizacją, bo mają poczucie, że odpowiedź będzie trwała długo albo wiadomość nie trafi do właściwej osoby.

Naprawdę warto więc zadbać o takie informacje. I podkreślam – nie mówimy tutaj o prywatnych danych osób pracujących w klubie, ale o ich służbowych adresach mailowych czy numerach telefonów.

Najistotniejsze w tym wszystkim jest właśnie to, żeby informacje były jawne i łatwo dostępne dla zainteresowanych osób. A nie ma prostszego rozwiązania niż wykorzystanie zasobu, który dziś posiada praktycznie każda organizacja – zarówno mała, średnia, jak i duża – czyli strony internetowej.

Strona internetowa powinna być taką księgą wiedzy o organizacji. Dlatego warto szczególnie w obszarze „rządzenie” skupić się właśnie na jej zawartości.

Jak wyglądało to w przypadku Miedzi Legnica?

W pierwszej kolejności bardzo dokładnie przejrzałam zawartość strony internetowej – zakładka po zakładce, podstrona po podstronie. Nie było to tylko pobieżne sprawdzenie, co się tam znajduje, ale dokładne wczytywanie się w zamieszczone informacje. Na tej podstawie wyodrębniałam to, co było błędne, nieaktualne lub niepełne, po to, żeby później móc takie informacje usunąć, zmienić albo uzupełnić.

Na tym etapie pracy określałam również, jakich informacji brakuje i w jakich zakładkach powinny się znaleźć. Może się też wtedy okazać, że brakuje określonych zakładek albo podstron, w których można byłoby zamieścić dane informacje.

Kolejne dwa kroki mogą być najbardziej czasochłonne i – nie ukrywam – również zniechęcające. Będą wymagały od Państwa zebrania istniejących regulaminów, procedur, kodeksów czy polityk, czyli wszystkich dokumentów, którymi organizacja posługuje się w codziennym funkcjonowaniu.

Trzeba będzie również ustalić, czego brakuje – jakich zasad, wytycznych czy procedur. Być może one funkcjonują, ale nie zostały formalnie spisane albo przyjęte. A są one na tyle istotne, że wpływają właśnie na transparentność organizacji.

I tutaj właśnie te dwa kroki, te etapy, bardzo często będą wymagały od Państwa współpracy, rozmów i spotkań z kadrą zarządzającą, decyzyjną czy kierowniczą, a także z obsługą prawną, jeżeli takie osoby lub jednostki funkcjonują w organizacji.

Końcowym krokiem jest przygotowanie i zaprezentowanie wykazu koniecznych zmian – najlepiej w prostej i przystępnej formie, tak żeby był on zrozumiały, ale też bardzo obrazowy. Taki wykaz powinien być również uzupełniony o listę brakujących dokumentów i przedstawiony osobom decyzyjnym.

W Miedzi Legnica przygotowałam taki wykaz zmian w formie prezentacji. Bazowałam na istniejącej stronie internetowej, wykonując zrzuty ekranu, a następnie nanosząc na nie propozycje podstron czy elementów, które – moim zdaniem – powinny się tam znaleźć.

W pierwszej kolejności skupiłam się na zakładce „Klub”, w której podjęłam decyzję, że powinniśmy zamieszczać informacje dotyczące odpowiedzialności społecznej oraz ochrony danych osobowych.

W części dotyczącej odpowiedzialności społecznej założyłam zamieszczenie ogólnych informacji, krótkiego wstępu, linków do przyjętych w klubie polityk, danych koordynatora, a także wykazu działań realizowanych w danej rundzie czy sezonie oraz możliwych form współpracy.

Powstała również podstrona dotycząca RODO. Zamieściliśmy tam wszystkie informacje związane z ochroną danych osobowych – dane kontaktowe inspektora ochrony danych, linki do obowiązujących dokumentów oraz klauzul informacyjnych.

Po wskazaniu nowych podstron przeglądałam także to, co już funkcjonowało w klubie. Okazało się na przykład, że w przypadku podstrony „Władze” należało uzupełnić strukturę właścicielską i akcjonariat, a także przedstawić sylwetki członków rady nadzorczej.

Do uzupełnienia była również zakładka „Kontakt”. Staraliśmy się ją rozbudować w taki sposób, aby osoba zainteresowana mogła możliwie szybko trafić bezpośrednio do właściwej osoby czy działu, skracając czas oczekiwania na odpowiedź albo rozwiązanie konkretnego problemu.

W późniejszym okresie dodaliśmy jeszcze jedną podstronę – „Naruszenia” – ponieważ klub przyjmuje zgłoszenia od sygnalistów, czyli zgłoszenia dotyczące naruszeń prawa. Zamieściliśmy tam wszystkie niezbędne informacje dotyczące sposobu dokonania zgłoszenia, klauzule informacyjne oraz pozostałe wymagane dokumenty.

Mimo że początkowo przygotowaliśmy określoną wersję strony, te zakładki są u nas stale rozbudowywane i aktualizowane w razie potrzeby.

Również w zakładce „Akademia” dostrzegłam istotne braki. Za szczególnie ważne uznałam zamieszczenie informacji dotyczących bezpieczeństwa dzieci, czyli wszystkich obowiązków wynikających z tzw. ustawy Kamilkowej.

Zamieściliśmy tam obowiązujące polityki wraz z linkami do dokumentów, skrótowe informacje, dane kontaktowe koordynatora ds. bezpieczeństwa dzieci, a także kontakty do organizacji zewnętrznych, w których można uzyskać pomoc, jeżeli ktoś nie chce korzystać z pomocy osób wyznaczonych w klubie.

W zakładce „Akademia” rozbudowaliśmy również informacje dotyczące rekrutacji – czyli tego, jak trafić do akademii. Zamieściliśmy wszystkie niezbędne informacje o zasadach rekrutacji, dane kontaktowe do osób odpowiedzialnych za ten proces oraz dokumenty, które należy pobrać i wypełnić, aby rozpocząć szkolenie.

Pojawiły się tam także informacje o opłatach i ubezpieczeniu, czyli o kwestiach, o które rodzice najczęściej pytali telefonicznie. Dzięki temu, że wszystkie informacje zostały zebrane w jednym miejscu, udało się ograniczyć liczbę telefonów i pytań kierowanych do klubu.

Poza rozbudowaniem zakładki „Kontakt” w części „Klub”, uzupełniliśmy również kontakty w zakładce „Akademia”. Tutaj skupiliśmy się już wyłącznie na osobach związanych z procesem szkolenia.

Część kontaktów oczywiście się powtarza, ale uznaliśmy, że osoba szukająca konkretnych informacji dotyczących szkolenia prędzej będzie ich szukała właśnie w zakładce „Akademia” niż w ogólnej zakładce kontaktowej.

Również w późniejszym okresie dodaliśmy jeszcze jedną podstronę – „Współpraca z Ministerstwem Sportu i Turystyki”, w której zamieszczamy informacje o dofinansowaniach otrzymanych z budżetu państwa. Wydaje mi się, że jest to dość istotna informacja, którą warto publikować dla transparentności podejmowanych działań.

Istotną kwestią byli także kibice przychodzący na mecze. Dlatego zaktualizowaliśmy informacje zawarte w zakładce „Bilety”. Zamieściliśmy tam wszystkie aktualne regulaminy oraz klauzule informacyjne, czyli wszystkie informacje, które – z założenia – osoba przychodząca na mecz powinna znać. Teraz ma je dostępne bezpośrednio w tej zakładce.

Oprócz zmian w poszczególnych zakładkach ważne było dla mnie również to, żeby najistotniejsze informacje były stale widoczne na stronie. Wynikało to między innymi z obowiązków związanych z RODO. Wskazaliśmy więc administratora danych osobowych oraz zamieściliśmy aktualną politykę prywatności, która jest wymagana w przypadku prowadzenia stron czy serwisów internetowych. Ten obszar również został odświeżony i uporządkowany.

Wszystkie działania, które podjęliśmy w obszarze „rządzenie”, zakończyły się sukcesem. Wprowadziliśmy zmiany na stronie internetowej, opracowaliśmy i uzupełniliśmy treści, zamieściliśmy brakujące dokumenty oraz uzupełniliśmy dane kontaktowe.

W przypadku opracowywania i uzupełniania treści sporą część materiałów przygotowywałam samodzielnie, co również skróciło czas potrzebny na wdrożenie zmian. Dużym ułatwieniem było także to, że w Miedzi Legnica na bieżąco opracowujemy wymagane dokumenty. Dzięki temu nie mieliśmy sytuacji, w której trzeba było tworzyć nowe dokumenty wyłącznie po to, żeby rozbudować obszar „rządzenie” czy spełnić określone wymagania.

Na sukces wpłynęło również to, że wiele regulaminów, procedur i dokumentów jest opracowywanych lub aktualizowanych przeze mnie. Mam więc do nich bezpośredni dostęp i wiem, jakie dokumenty funkcjonują w klubie. Dzięki temu łatwiej było określić, co jest potrzebne i co powinno znaleźć się na stronie internetowej.

Bardzo ważna – a momentami wręcz kluczowa – była także aktywna współpraca, zaangażowanie i pomoc kierownika działu marketingu oraz rzecznika prasowego, pana Pawła Szasiela, który bardzo aktywnie wspierał mnie przy rozbudowie strony internetowej. Był odpowiedzialny za tworzenie części treści, redagowanie materiałów, które przygotowywałam, a także miał możliwość bezpośredniego publikowania nowych informacji na stronie i odświeżania jej wyglądu.

Patrząc z perspektywy czasu, mamy poczucie, że rozbudowa strony internetowej i położenie nacisku na działania w obszarze „rządzenie” znacząco zwiększyły transparentność funkcjonowania klubu. Większość informacji jest teraz jawna i – co najważniejsze – łatwo dostępna dla interesariuszy, bez konieczności bezpośredniego kontaktu z klubem.

Na przykład zawodnicy czy rodzice zawodników szkolących się w akademii mają dostęp do obowiązujących polityk, regulaminów czy klauzul informacyjnych przez 24 godziny na dobę. Jeżeli potrzebują konkretnego dokumentu, mogą pobrać go bezpośrednio ze strony internetowej, co skraca czas potrzebny na załatwienie określonej sprawy.

Jawność i łatwość dostępu do informacji zwiększają – w naszej opinii – wiarygodność klubu jako organizacji i podmiotu prowadzącego szkolenie dzieci. Wpływa to również na reputację klubu. Jeżeli organizacja działa według określonych zasad, a zasady te są powszechnie dostępne, jest postrzegana jako godna zaufania i warta uwagi.

Ta transparentność zwiększa więc nie tylko zaufanie, ale też pewność co do działań podejmowanych przez klub. Jeżeli klub jest przejrzysty i transparentny, można mieć większą pewność, że działania, które realizuje, rzeczywiście wyglądają tak w praktyce, a nie są jedynie wykreowanym obrazem.

Zdaję sobie sprawę, że u nas działania w obszarze „rządzenie” przebiegały stosunkowo łatwo i sprawnie. Natomiast w innych organizacjach – zarówno małych, jak i dużych – możecie Państwo napotkać różnego rodzaju wyzwania. Niektóre mogą być zaskakujące i trudne do przewidzenia.

I to, co przyszło mi do głowy jako potencjalne wyzwania, z którymi możecie się Państwo spotkać, to przede wszystkim brak zrozumienia konieczności wprowadzania zmian przez osoby zarządzające czy kierownictwo.

Kolejną kwestią będzie uzyskanie dostępu do niezbędnych dokumentów, co również może budzić sprzeciw lub niezrozumienie ze strony kadry zarządzającej.

Następnie trzeba opracować określone treści i wpisy na stronę internetową. Tutaj albo będą Państwo zdani sami na siebie, albo konieczna będzie współpraca z działem marketingu czy innymi osobami odpowiedzialnymi za tworzenie takich materiałów.

Kolejne wyzwanie to z całą pewnością dokumentacja, którą trzeba będzie uporządkować i uzupełnić. To również wiąże się ze współpracą z osobami odpowiedzialnymi za poszczególne obszary – mogą to być kierownicy czy koordynatorzy. I tutaj również może pojawić się brak czasu, brak zrozumienia albo zwykła niechęć do zmian.

Na Państwa barki może też spaść konieczność przejrzania całej dokumentacji – sprawdzenia, co już istnieje, co jest nieprawidłowe i co wymaga aktualizacji. Następnie trzeba będzie zlecić zmiany albo wręcz opracowanie nowych dokumentów.

Tutaj czas oczekiwania może być wydłużony, a efekt końcowy nie zawsze zgodny z oczekiwaniami. Dokumenty mogą wymagać ponownej pracy, nanoszenia poprawek czy wręcz przygotowania ich od początku.

Kiedy dokumenty będą już gotowe i uzupełnione, pojawi się kolejny etap – oczekiwanie na zatwierdzenie ich przez osoby zarządzające. I tutaj znowu mogą pojawić się uwagi czy zastrzeżenia, które będą wymagały kolejnych zmian, a tym samym wydłużą cały proces.

Następnie, kiedy dokumenty i nowe treści będą już zatwierdzone, trzeba jeszcze uzyskać zgodę na wprowadzenie zmian na stronie internetowej oraz publikację dokumentów. Reakcje osób zarządzających mogą być różne, więc często trzeba będzie tłumaczyć i uzasadniać, dlaczego dane działania są potrzebne.

Innym wyzwaniem może być brak osób odpowiedzialnych za określony obszar – brak wyznaczonego kierownika czy koordynatora. Wtedy konieczne będzie wskazanie takiej osoby oraz podanie jej danych kontaktowych.

Jeszcze jedno wyzwanie, które przyszło mi do głowy, to konieczność zlecenia zmian na stronie internetowej dostawcy witryny. Dla organizacji może to oznaczać dodatkowe koszty finansowe,

długi czas oczekiwania czy niezadowolający efekt końcowy, który będzie wymagał kolejnych poprawek i zmian.

Są to więc sytuacje, których początkowo możecie Państwo w ogóle nie przewidzieć, a które pojawią się dopiero w toku działań podejmowanych w obszarze „rządzenie”.

Jedyne, co mogę tutaj doradzić, to przede wszystkim opracowanie dobrego planu, odpowiednie zaplanowanie czasu – najlepiej z dużym zapasem – a także uzbrojenie się w cierpliwość, dużą ilość chęci, samozaparcia, a przede wszystkim upór i wytrwałość.

Zakładam, że nieraz będziecie Państwo musieli tłumaczyć i uzasadniać, dlaczego dane działanie w tym obszarze jest konieczne oraz jakie korzyści przyniesie organizacji.

Zmierzając już do podsumowania – przede wszystkim warto zacząć od porządków.

Czyli od przejrzania strony internetowej i przygotowania listy: co należy zmienić, uzupełnić albo usunąć. Warto również przeanalizować treści publikowane na stronie internetowej oraz w mediach społecznościowych. I nie mam tutaj na myśli wyłącznie obszaru „rządzenie”, ale ogólnie całą analizę działań w obszarze CSR.

Warto przygotować wytyczne i wskazówki dotyczące tego, jak określone informacje powinny być prezentowane oraz co powinno znaleźć się w publikowanych treściach, aby pokazywały one aktywne działania organizacji w obszarze CSR.

Takie wytyczne powinny zostać przekazane osobom odpowiedzialnym za tworzenie treści.

I później kolejny punkt. Wiem, że łatwo brzmi „wykorzystaj to, co masz, i przedstaw efekty”, ale naprawdę na sam początek można zacząć od prostych zmian.

Czyli chociażby od uzupełnienia danych kontaktowych i sprawdzenia, czy informacje znajdujące się na stronie internetowej są aktualne. Bardzo często zdarza się przecież, że danej osoby już nie ma w organizacji, a nikt nie pomyślał o zaktualizowaniu tych informacji, wskazaniu nowej osoby albo usunięciu poprzedniej.

W prosty sposób można również uzupełnić informacje o osobach zarządzających organizacją. A dopiero później, w kolejnych krokach, dodawać następne informacje, zaczynając od tego, co już istnieje.

Przy czym podkreślam – sprawdzajcie aktualność dokumentów. Mogły one powstać kilka lat temu i dziś mogą być już nieaktualne. Dopiero później stopniowo opracowujcie kolejne dokumenty oraz dalsze zmiany na stronie internetowej.

I jeszcze jedna istotna kwestia – chwalcie się podejmowanymi działaniami. Nie tylko w obszarze „rządzenie”, ale również w obszarze środowiska czy społeczeństwa. To, co dzieje się w organizacji, może być interesujące i warte pokazania na stronie internetowej lub w mediach społecznościowych.

Tutaj bardzo ważna jest też Państwa rola – analizowanie, dopytywanie, sprawdzanie, jakie działania będą podejmowane i co jest planowane, tak aby już na wczesnym etapie ukierunkować pomysł w taki sposób, by był powiązany z obszarem CSR i żeby później można było realnie wykazać oraz udokumentować dane działania.

Twórcie podsumowania podejmowanych działań, wyciągajcie wnioski, przygotujcie zestawienia. To w przyszłości skutkuje lepszymi pomysłami, poszukiwaniem nowych rozwiązań i rozwojem kolejnych działań.

I przede wszystkim – przyjmujcie krytykę oraz każdą negatywną ocenę. To również może być świetna motywacja i inspiracja do nowych działań.

Już na zakończenie – strona internetowa to tylko wizytówka. Tak naprawdę jest to opakowanie, które może być mniej lub bardziej atrakcyjne, ale najważniejsze jest wnętrze, czyli to, co faktycznie dzieje się w organizacji.

Nie wystarczy jedynie zamieścić określonych wpisów czy dokumentów na stronie. Pamiętajcie, że opracowywane dokumenty muszą być jasne, przejrzyste i zrozumiałe dla grupy docelowej. Przede wszystkim ich treść musi być zgodna z prawem, regularnie przeglądana i aktualizowana, ponieważ dokumenty stworzone rok, dwa czy trzy lata temu mogą dziś być już nieaktualne ze względu na zmieniające się przepisy, wytyczne czy wymagania.

I dotyczy to nie tylko regulaminów, polityk czy procedur, ale również zapisów w umowach.

Dodatkowo pamiętajcie o obowiązkach informacyjnych wynikających z RODO – zarówno wobec kibiców i kontrahentów, jak i osób wewnątrz organizacji: pracowników, zawodników czy rodziców niepełnoletnich zawodników. To również świadczy o tym, że obszar „rządzenie” funkcjonuje w organizacji na wysokim poziomie.

I jeszcze jedna kwestia, która wydaje się oczywista, ale często jest pomijana – maile powinny być opatrzone odpowiednią stopką.

Czyli powinny zawierać imię i nazwisko, stanowisko, dane kontaktowe organizacji, informację o poufności wiadomości oraz podstawowe informacje dotyczące przetwarzania danych osobowych.

Mam nadzieję, że tą prezentacją i moimi wskazówkami udało mi się przybliżyć Państwu temat działań w obszarze „rządzenie” oraz pokazać, że można je wdrażać w stosunkowo prosty sposób – dostosowany praktycznie do każdej organizacji i niewymagający wielkich nakładów finansowych, a przede wszystkim czasu, chęci i zaangażowania.

Bardzo dziękuję.

Dziękuję.