

## Czy „Strategia zrównoważonego rozwoju piłki nożnej w Polsce na lata 2023-2027” pozwoli Polskiemu Związkowi Piłki stać się liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej polskiego sportu?

Rafał Kaszubski

Pojęcie zrównoważonego rozwoju, a także powiązane z nim terminy odpowiedzialności społecznej i dobrego rządzenia, od kilku lat coraz częściej pojawiają się w debacie publicznej na temat funkcjonowania oraz perspektyw rozwojowych międzynarodowego biznesu. Zjawisko to wpisuje się w generalny trend rosnącej świadomości organizacji odnośnie ich wpływu na rozmaite elementy rzeczywistości, a w szczególności na społeczeństwo oraz środowisko. Początkowo uwagę zaczęły na to zwracać jedynie duże korporacje komercyjne, które szukając przewagi na konkurentami musiały odnaleźć nowy obszar rywalizacji, natomiast z każdym rokiem pozytywne skutki wprowadzania odpowiedzialnego postępowania przyciągały coraz to większą uwagę podmiotów o dużo mniej biznesowym charakterze. Trend ten, ze względu na swój pozytywny i wpisujący się w aktualne priorytety polityczne wymiar, nie mógł pozostać obojętny Unii Europejskiej, która pod koniec 2022 r. wydała dyrektywę w sprawie sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zróżnicowanego rozwoju (CSRD)<sup>1</sup>. Akt ten w tym momencie odnosi się do około 50 000 firm notowanych na giełdzie w Unii Europejskiej lub prowadzących znaczącą działalność w obrębie Unii, niezależnie od miejsca ich siedziby. Zgodnie z jego postanowieniami, przedsiębiorstwa te zobowiązane są do przedstawiania raportów dotyczących zrównoważonego rozwoju na znacznie szerszą skalę, niż to dotychczas było wymagane na mocy innych aktów prawnych. Wymóg ten wejdzie w życie w roku obrotowym 2024 i w pierwszej fazie obejmie spółki podlegające dyrektywie NFRD (Nonfinancial Disclosure Reporting Directive)<sup>2</sup>, jednak planowane jest jego rozszerzenie na inne podmioty, w tym małe i średnie przedsiębiorstwa.

Przechodząc na grunt świata sportu, a dokładniej piłki nożnej, należy podkreślić, że kwestie odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego rozwoju pojawiły się także w kręgu zainteresowań Unii Europejskich Związków Piłkarskich (ang. Union of European Football Associations, UEFA), która w grudniu 2021 r. ogłosiła swoją strategię „Football Sustainability Strategy 2030 – ‘Strength through Unity’”<sup>3</sup>, mającą na celu zmobilizowanie europejskiego ekosystemu piłkarskiego wokół wspólnego podejścia poprzez jasno określone cele i kluczowe wskaźniki wydajności w celu inwestowania w przyszły dobrobyt piłki nożnej. Ambicje UEFA w tym zakresie są bardzo duże, co podkreśla między innymi wypowiedź dyrektora ds. odpowiedzialności społecznej - Michele Uva: „Ten dokument nie jest ostatecznym celem, ale punktem wyjścia do wdrożenia strategii, co jest trudnym, ale fascynującym zadaniem. Stworzymy wytyczne i programy wspierające stowarzyszenia członkowskie, ligi i kluby w opracowywaniu ich własnych strategii. Musimy pracować jako jeden zespół, z jednym wspólnym językiem i podejściem, aby wzmocnić pozytywny wpływ piłki nożnej i jak najlepiej wykorzystać nasze wspólne wysiłki. Stworzymy społeczność menedżerów-ekspertów ds. zrównoważonego rozwoju, którzy będą mogli zebrać swoje zespoły. Pomiary i raportowanie będą miały decydujące znaczenie dla zademonstrowania, w jaki sposób piłka nożna wykorzystuje swoją potężną platformę do poprawy zrównoważonego rozwoju”<sup>4</sup>.

Jednym z członków „zespołu”, o którym mowa, ma z pewnością być Polski Związek Piłki Nożnej, który od wielu lat podejmuje liczne działania, żeby zbliżyć się poziomem do europejskiej „czołówki”. I chociaż zarówno pod względem sportowym, jak i organizacyjnym do tego celu jeszcze bardzo daleko, to na wiele inicjatyw, w tym stworzenie wpisującego się w światowe standardy dokumentu strategicznego odnośnie zrównoważonego rozwoju, należy patrzeć z dużym optymizmem. Omawiana publikacja, która światło dzienne ujrzała w

1 Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 322/15;

2 Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 330/1;

3 UEFA unveils sustainability strategy focusing on human rights and the environment (<https://www.uefa.com/insideuefa/news/0270-13fa9f04fbf3-69a1c4a7e10f-1000>, dostęp: 04.12.2023 r.);

4 Ibidem.

listopadzie 2023 r., jest bowiem już piątą tego typu strategią wydaną przez PZPN w ostatnich kilku latach i wpisuje się ona w zapoczątkowaną przez byłego Prezesa związku - Zbigniewa Bońka, drogą ku „unowocześnieniu i europeizacji” funkcjonowania polskiego futbolu. Na szczególną uwagę zasługuje tu wydanie w 2022 r. „Strategii piłki nożnej kobiet w Polsce na lata 2022-26”, która mimo kilku niedociągnięć, już teraz pozytywnie wpłynęła na rozwój i wzmocnienie pozycji kobiecej piłki w naszym kraju. I chociaż wciąż OrLEN Ekstraliga Kobiet poziomem organizacyjnym bliska jest 2. Lidze (3 poziomowi rozgrywkowemu piłki nożnej mężczyzn), to wzrost zainteresowania nią jest widoczny, zarówno wśród kibiców, jak i inwestorów.

Przechodząc jednak do głównego tematu tego artykułu, czyli analizy strategii zrównoważonego rozwoju, na wstępie należy zaznaczyć, że zrównoważony rozwój będzie rozumiany w następujący sposób:

*Zrównoważony rozwój – to rozwój, który odnosi się do zaspokajania potrzeb społeczeństwa przy jednoczesnym życiu i funkcjonowaniu w ekologicznych ograniczeniach (limitach) planety i bez negatywnego wpływu na możliwości przyszłych pokoleń do zaspokajania ich potrzeb.*

Rozumienie zrównoważonego rozwoju w ten – celowościowy sposób, pozwala na dostrzeżenie, jaki jest tak naprawdę cały sens działań podejmowanych w tym zakresie przez organizację. Nie chodzi o budowanie przewagi konkurencyjnej, umieszczenie dobrze wyglądających informacji na stronach internetowych czy organizowanie atrapowych wydarzeń, które będzie można wpisać do tabeli dobrych praktyk, a o realne budowanie poprawnego funkcjonowania organizacji, dzięki któremu jej rozwój będzie mógł postępować nie tylko w zgodzie z otoczeniem, ale także na jego korzyść.

To w jaki sposób organizacja wpływa na swoje otoczenie w dużej mierze zależy od specyfiki sektora, w którym się znajduje. Jeżeli chodzi o sport, to jest to sektor bardzo wpływowy na społeczeństwo, natomiast nieco mniej na kwestie środowiskowe, co nie oznacza jednak, że powinien ten aspekt zaniedbywać. Fenomen sportu jako swoistego ruchu społecznego, skłonił Unię Europejską do opracowania w 2007 r. dokumentu o nazwie „Biała Księga Sportu”<sup>5</sup>, w której sformułowano wytyczne strategiczne dla sektora sportu, jego potrzeby, specyfikę oraz zakres wymaganej ingerencji z poziomu władzy w jego działalność. Co ważne dla zagadnienia zrównoważonego rozwoju, wskazano w niej także osiem filarów<sup>6</sup>, w których sport wpływa na rozwój społeczeństwa. Mowa tu o poprawie zdrowia publicznego poprzez aktywność fizyczną (1), łączeniu sił w walce z dopingiem (2), uwydatnianiu roli sportu w edukacji i szkoleniu (3), promowaniu wolontariatu i aktywnej postawy obywatelskiej poprzez sport (4), wykorzystaniu potencjału zawartego w sporcie do celów włączania społecznego, integracji i równości szans (5), wzmocnieniu środków zmierzających do zapobiegania rasizmowi i przemocy (6), dzieleniu się wartościami unijnymi z innymi częściami świata (7) oraz wspieraniu zrównoważonego rozwoju (jako dbanie o środowisko) (8). Tak zarysowana funkcjonalność sportu wprost pokazuje, jak wielkie możliwości w zakresie wpływania na otoczenie ma ta dziedzina życia społecznego, Sport jest zjawiskiem pozytywnym sam w sobie, ponieważ pozytywnie wpływa na zdrowie, promuje wartości olimpijskie (tolerancję, uczciwość, równość, wolność) i jest w większości bardzo egalitarny – dostępny dla wszystkich grup społecznych. Jego potencjał był jak dotąd jednak w Polsce nieco zaniedbywany. Jak chce to zmienić PZPN w najbliższych latach?

W wydanej w listopadzie tego roku „Strategii zrównoważonego rozwoju piłki nożnej w Polsce na lata 2023-2027”<sup>7</sup> PZPN podjął próbę stworzenia kompleksowego dokumentu strategicznego, który nie tylko wyznaczy priorytety działania, ale także zarysuje wstępną (choć w wielu miejscach mało konkretną) wizję ich osiągnięcia. Podstawą całego programu są kluczowe dla tego typu dokumentów wizja, misja oraz wartości.

Wizja została sformułowana w następujący sposób:

5 Biała Księga Sportu; EUR-Lex, document nr 52007DC0391;

6 Ibidem, s. 3-11.

7 Strategia zrównoważonego rozwoju piłki nożnej w Polsce na lata 2023-2027 PZPN  
[https://www.pzpn.pl/public/files/strategia%20zrównowazonego%20rozwoju\\_2023\\_2027.pdf](https://www.pzpn.pl/public/files/strategia%20zrównowazonego%20rozwoju_2023_2027.pdf)

*Chcemy wykorzystywać potencjał piłki nożnej do inspirowania, aktywizowania i przyspieszania działań na rzecz poszanowania praw człowieka i środowiska w Polsce.*

Misja natomiast:

*Stworzymy warunki do angażowania się w działania na rzecz społeczeństwa i klimatu w sposób odpowiedzialny i bezpieczny, z zachowaniem równości i tolerancji oraz w poszanowaniu środowiska.*

Z kolei towarzyszące całemu projektowi wartości to:

*Współpraca, szacunek, solidarność, odpowiedzialność i wiedza.*

Rolą wizji jest stworzenie obrazu przyszłości, który uczestnicy organizacji chcą wykreować poprzez podejmowane przez siebie inicjatywy i działania. W wizji tej PZPN za najwyższe dobra obrat poszanowanie praw człowieka oraz środowiska w Polsce, czyli zjawiska w pełni odpowiadające wartościom szacunku, solidarności i odpowiedzialności, które znalazły się w przedstawionym wyliczeniu. Misję natomiast należy w tym przypadku rozumieć jako swoiste zobowiązanie się do podjęcia określonego działania, którym w tym przypadku jest tworzenie warunków pozwalających na realizowanie założeń wizji, przy akompaniamencie wspomnianych już wartości. Cały ten zestaw wstępnych założeń należy zatem uznać za spójny i harmonijny, natomiast zarazem za stosunkowo ostrożny i mało konkretny czy rewolucyjny.

W dalszej części dokumentu PZPN wyznaczył pięć priorytetów w ramach których będzie koncentrował swoje działania przez najbliższe cztery lata. Priorytety te to: edukacja, inkluzywność, odpowiedzialne zarządzanie, zdrowie i dobrostan, oraz środowisko naturalne. W ramach każdego z priorytetów wyznaczono jedno główne zobowiązanie, oparte na szerokim katalogu ambicji, pomysłów na jego osiągnięcie oraz zakładanych efektów jego wykonania. Każdy z priorytetów posiada także graficzne przedstawienie osi czasu, na której widoczne są daty wdrażania konkretnych inicjatyw. Co jednak ważne, już na wstępie największy nacisk położono na „edukowanie”, które ma stać się fundamentem dla osiągnięcia wszystkich założonych celów. Jakie inicjatywy w tym zakresie przewiduje Polski Związek Piłki Nożnej?

Naczelnym planem jest, aby „poszerzać wiedzę i budować kompetencje osób w środowisku piłkarskim, aby mogły być aktywne w różnych rolach w piłce nożnej, realizując jednocześnie cele zrównoważonego rozwoju”<sup>8</sup> i postulat ten należy uznać, za bardzo trafny. Od dawna za jeden z największych problemów nie tylko polskiej piłki nożnej, ale całego sportu, uważa się brak wykwalifikowanych osób na stanowiskach kierowniczych, a także niechęć do reform. Okoliczności te stanowią ogromny hamulec w rozwoju i zmiany w tym zakresie są nie tylko potrzebne, ale wręcz kluczowe. Dobrze wykwalifikowane kadry pozwolą bowiem, żeby za widocznym wzrostem nakładów finansowych oraz poziomu sportowego, rósł także poziom organizacyjny. W tym zakresie pozostaje pytanie, na ile PZPN można uznać za lidera i odpowiedniego mentora w tych kwestiach.

Nie ulega wątpliwości, że PZPN jest największym, najbogatszym i najbardziej znaczącym związkiem sportowym w całym kraju. Jego struktury i wpływowość od lat ulegały ciągłemu wzrostowi, a sam związek wydawał się dobrze odnajdywać w nowej roli lidera, o której trudno było mówić w pierwszej dekadzie lat 2000., kiedy to organizacja była obiektem wiecznych kpin, szyder i pogardy zarówno ze strony kibiców, jak i wielu działaczy. Punktem zwrotnym okazało się kilka wydarzeń w stosunkowo niedługim czasie, jakimi było zorganizowanie turnieju finałowego Mistrzostw Europy 2012, objęcie prezesury przez Zbigniewa Bońka oraz gigantyczny sukces sportowy kadry Adama Nawałki. Te trzy wydarzenia zbudowały wśród kibiców i postronnych obserwatorów, że być może idzie lepiej. I tak rzeczywiście było. Dzięki wzmoczonej aktywności PZPNu na arenie międzynarodowej oraz dobrej współpracy na szczeblu ministerialnym, Polska stała się w ciągu kilku lat gospodarzem naprawdę dużej liczby imprez sportowych, o których dziś już nie wszyscy pamiętają. Idąc chronologicznie, po EURO 2012 mieliśmy okazję z bliska obserwować: finał Ligi Europy na

---

8 Ibidem, s. 17.

Stadionie Narodowym w 2015 r., Mistrzostwa Europy mężczyzn U-21 w 2017 r., Mistrzostwa Świata mężczyzn U-20 w 2019 r. oraz finał Ligi Europy w Gdańsku w 2021 r. Trend ten na szczęście w dalszym ciągu się utrzymuje, i już dziś wiemy, że w 2024 r. Stadion Narodowy ugości mecz o Superpuchar Europy UEFA, a w 2025 r. Polska będzie gospodarzem Mistrzostw Europy kobiet U-19, a także finału Ligi Konferencji Europy, który odbędzie się w Gdańsku. Tak duża liczba imprez organizowanych w kraju nad Wisłą nie jest przypadkowa, i stanowi niezbity dowód na rozwój nie tylko całego kraju, ale także właśnie PZPN.

Co warto podkreślić, w gigantyczny sposób wzrosły także świetnie prowadzone portale społecznościowe, dzięki którym kibice zyskali dużo bliższy dostęp do swoich idoli i mogli chociaż wirtualnie poczuć się tak, jakby sami byli na zgrupowaniu. Wbrew pozorom, nawet tak trywialny element pozwolił na wzmocnienie transparentności i otwartości związku na jego interesariuszy, co z kolei zwiększyło zainteresowanie inwestorów, i pozwoliło na zawarcie rekordowych kontraktów sponsorskich, dzięki którym przychody związku na rok 2022 wyniosły aż 438 mln zł, w porównaniu do na przykład jedynie 220 mln zł w roku 2020<sup>9</sup>. Przez ostatnich kilka lat udało się także wyciszyć prześladowane PZPN różnego rodzaju afery, które stanowiły hamulec do dalszego rozwoju.

Niestety w ostatnim czasie nad federacją ponownie zbierają się czarne chmury, a słowo profesjonalizm w jej kontekście spotyka się raczej z szyderczym uśmiechem, niż kiwnięciem z uznaniem. Zaradzić temu ma właśnie m.in. wzmocniona edukacja. Priorytet ten to program wieloletnich starań mających na celu podnoszenie kwalifikacji, budowanie świadomości dotyczącej niepożądanych zachowań, dzielenie się doświadczeniami przez wybitnych ekspertów z areny międzynarodowej, a także wzmocniona, wręcz szkolna edukacja na temat zarządzania i zrównoważonego rozwoju. Świetnym rozwiązaniem w tym aspekcie wydaje się zapowiedziana platforma e-learningowa, która pozwoli zapewnić dostęp do najwyższej jakości edukacji ludziom, którzy będą chcieli z niej skorzystać, a jak widać szczególnie u młodych, chęci takie są ogromne. Bardzo istotne będzie także wdrażanie informacji o zrównoważonym rozwoju i jego funkcjonowaniu do już istniejących programów szkoleniowych, które mogłyby także zostać otwarte dla znacznie szerszego grona interesariuszy. Ludzie chcą się edukować, chcą zwiększać swoje kompetencje i rozwijać zainteresowania, dlatego położenie największego nacisku właśnie na ten element należy uznać za jak najbardziej właściwą decyzję i z wielkimi nadziejami można oczekiwać na wdrożenie w życie zapowiedzianych przez związek innowacji w tym zakresie. Cele są bardzo ambitne, ponieważ program edukacyjny ma objąć ponad 5000 różnych osób, ale całościowa liczba odbiorców szacowana jest na 2 mln. Jeżeli działania te zostaną podjęte rzetelnie i z odpowiednią jakością, efekty mogą być bardzo zadowalające.

Drugim priorytetem są działania na rzecz inkluzywności (włączania). Zobowiązanie PZPN w tym zakresie brzmi następująco: *„Będziemy promować piłkę nożną jako sport dla wszystkich, niezależnie od płci, wieku, narodowości, kultury, orientacji seksualnej, pozycji społecznej, miejsca zamieszkania czy niepełnosprawności.”* Obszar ten jest wyjątkowo wrażliwy, i mimo oczywistych standardów w tym zakresie, wciąż wymaga podejmowania istotnych działań. Niemniej warto podkreślić, że w tym zakresie PZPN w ostatnich latach funkcjonował naprawdę sprawnie. Na szczególne uznanie zasługuje objęcie pełnym wsparciem reprezentacji AMP Futbolowej, czyli piłki nożnej dla niepełnosprawnych fizycznie. Reprezentacja Polski od lat osiąga w tej dyscyplinie naprawdę dobre wyniki, a federacja otwarcie przyczynia się do jej rozwoju. Świetną inicjatywą na rzecz promowania sportu niepełnosprawnych i budowania ich wizerunku, była kampania społeczna #JednąNogąWFinale, która spotkała się z dużym uznaniem opinii publicznej. Co więcej, stowarzyszenie AMP Futbol Polska w 2023 r. zostały wyróżnione nagrodą „UEFA Foundation for Children” za wysiłek na rzecz aktywizacji i wspierania dzieci niepełnosprawnych<sup>10</sup>. Dobre inicjatywy podejmowane są także w zakresie piłki nożnej kobiet, ale te materię uregulowano w „Strategii Piłki Nożnej Kobiet w Polsce na lata 2022-26”.

9 PZPN chwali się wynikami. Grozi mu jednak drastyczny spadek przychodów, Jakub Szlendak, Goal.pl.

<https://www.goal.pl/kadra/pzpn-oglosil-wyniki-finansowe/>

10 Amp Futbol Polska z nagrodą „UEFA Foundation for Children”,

<https://www.lacznaspilka.pl/aktualnosci/aktualnosci/amp-futbol-polska-z-nagroda-uefa-foundation-children>

Jeżeli chodzi o przewidywane konkrety, to podkreślenia wymaga stworzenie instrumentu Polityki Bezpieczeństwa Dzieci, która ma na celu zapewnienie najmłodszym dobrego, bezpiecznego i wolnego od nadużyć dostępu do piłki nożnej i zostać wprowadzona już w 2024 r.. Nacisk został położony także na wspieranie obcokrajowców, co jest szczególnie ważne w kontekście panującego w Ukrainie konfliktu zbrojnego. Poza tym przewidziano liczne wydarzenia integracyjne, takie jak pikniki piłkarskie, dwie kampanie społeczne i co najmniej 8 szkoleń dla trenerów z zakresu pracy z osobami uchodźczymi. Skala przewidywanych działań jest jak najbardziej zadowalająca i z pewnością wesprze poziom zrównoważonego rozwoju piłki nożnej w Polsce w tym obszarze.

Trzecim priorytetem jest odpowiedzialne zarządzanie, w ramach którego PZPN zobowiązał się, że: *„Będziemy dbać o transparentność, racjonalne gospodarowanie zasobami, zrównoważoną kulturę organizacyjną i otwartą komunikację zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz PZPN.”* Priorytet ten jest szczególnie istotny dla odbudowy wizerunku federacji, która tak jak było to już zaznaczane, w ostatnich miesiącach zmagają się z dużymi problemami w tym zakresie. Organizacja na szczeblu polskiego związku sportowego musi być transparentna i otwarta, ponieważ to ona ma największy wpływ na rozwój danej dyscypliny sportu i stanowi niejako koordynatora działalności związków wojewódzkich oraz klubów. Poddana jest także największemu wglądowi ze strony dużej grupy interesariuszy, czyli kibiców, którzy żeby budować stałą relację z federacją, potrzebują poczucia zaopiekowania i wzajemnego zaufania, tj. chcą np. znać dokładne powody zwolnienia członka sztabu, wysokość zarobków i długość kontraktu selekcjonera, czy ogólną sytuację finansową związku. Niestety tekst strategii, poza enigmatycznym sformułowaniem ambicji: *„Otwarta komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna, konsultacje z interesariuszami planów przyszłych działań”*, nie zawiera zbyt wielu konkretów w tym zakresie. Nacisk położony został na działania edukacyjne, wdrożenie Kodeksu Dobrego Zarządzania czy system ochrony sygnalistów, które są oczywiście bardzo pożądanymi i niezbędnymi praktykami, ale bez poprawy komunikacji na szczeblu centralnym mogą zostać zmarginalizowane, ponieważ zabraknie im elementu autorytetu. Wśród pozytywów należy jednak wskazać pomysł stworzenia biuletynu z dobrymi praktykami i inspiracjami, który będzie mógł pomóc w szczególności mniejszym organizacjom sportowym, które dopiero zaczynają swoją działalność na rzecz zrównoważonego rozwoju i nie posiadają jeszcze własnych doświadczeń. Bardzo istotne jest także nałożenie na kluby sportowe na poziomie Ekstraklasy oraz wojewódzkie związki piłki nożnej obowiązku wyznaczenia osoby odpowiedzialnej za zrównoważony rozwój. Działania w tym zakresie powinny stanowić nie outsourcingowy dodatek, ale integralną część codzienności organizacji, co wymaga osoby z wewnątrz, która dobrze orientuje się w realiach i aspiracjach klubu czy związku.

Czwarty priorytet nosi tytuł *„Zdrowie i dobrostan”*, w ramach którego *„Sprawimy, że nasze działania wykorzystujące potencjał piłki nożnej, będą wpływać pozytywnie i trwale na dobrostan i poprawę stanu zdrowia ludzi w Polsce”*. Kategoria ta nie budzi zbyt dużych wątpliwości, natomiast warto zaznaczyć, że podkreślono w niej znaczenie zdrowia nie tylko fizycznego, ale także psychicznego, szczególnie u najmłodszych zawodników. Tutaj również znaczącą rolę odegra wielokrotnie już wspomniana edukacja, która objawiać będzie się poprzez wzmocnioną współpracę ze szkołami. Ciekawym pomysłem jest także rozwój dyscypliny Walking Futbolu, czyli uproszczonej wersji piłki nożnej, dedykowanej osobom starszym oraz posiadającym ograniczone możliwości poruszania się. Jeżeli chodzi o elementy brakujące, to być może dobrym pomysłem byłoby wzmocnienie udziału w kształtowaniu zawodników lekarza psychologa, który byłby do ich dyspozycji nie tylko w trudniejszych momentach kariery, ale także w życiu codziennym. Zastanawiająca jest także skala „kontuzjogenności” młodych polskich zawodników, w szczególności w zakresie wytrzymałości więzadeł krzyżowych, których zerwania czy naderwania skutecznie spowolniły wiele bardzo obiecujących karier, dlatego za rozsądne uznać należy przeprowadzenie ogólnokrajowej analizy, która pozwoliłaby na odkrycie przyczyny tego stanu rzeczy i wyeliminowanie potencjalnych błędów w szkoleniu oraz budowaniu kondycji fizycznej dzieci i młodzieży.

Ostatni priorytet koncentruje się na środowisku naturalnym, wobec którego PZPN złożył następujące zobowiązanie: „*Będziemy podejmować działania na rzecz redukcji negatywnego wpływu na środowisko naturalne, aby wpływać pozytywnie na jakość życia przyszłych pokoleń i zapewnić im możliwości rozwoju.*” Środowisko jest niewątpliwie kluczowym aspektem i właściwym celem całej inicjatywy zrównoważonego rozwoju, który zgodnie z definicją ma służyć zapewnieniu progresu przy jednoczesnym co najmniej neutralnym wpływie na otoczenie. Zmiany w tym zakresie są jednak dosyć wymagające, ponieważ polski sport zasadniczo dopiero zaczyna uwzględniać ten obszar w swoim działaniu, a najlepsze rozwiązania są na ten moment stosunkowo drogie. Wydaje się jednak, że właśnie w takim obszarze największą rolę ma do spełnienia PZPN, który będąc największą i najbogatszą federacją sportową w Polsce może samodzielnie produkować dobre praktyki i przenosić je na mniejsze podmioty. Pomysły na przeprowadzenie tego procesu są obiecujące, ponieważ zarówno stworzenie przy pomocy wykwalifikowanych ekspertów kodeksu dobrych praktyk proekologicznych, jaki i wprowadzenie wytycznych dotyczących ograniczenia zużycia energii, recyklingu odpadów i innych działań sprzyjających minimalizacji negatywnego wpływu na środowisko w obiektach piłkarskich, to inicjatywy bardzo rozsądne i przemyślane. Powągi temu zamiarowi dodaje także ambitny plan wybudowanie przez PZPN nowoczesnego ośrodka szkoleniowego w Otwocku, który ma spełniać wszelkie wymagania polityki zrównoważonego rozwoju, i być wzorem dla wszystkich innych ośrodków tego typu w Polsce. Za rozczarowujące uznać natomiast należy bardzo niski wskaźnik akcji proekologicznych, których PZPN zaplanował co najmniej jedną rocznie. Działania na rzecz środowiska to jednak wciąż stosunkowa nowość dla polskiego sportu, i poza nielicznymi wyjątkami, do których z pewnością zaliczyć można Wartę Poznań, pozostają na ten moment jedynie marginalnymi dodatkami do całokształtu funkcjonowania organizacji. Projekt działania zaproponowany przez PZPN daje wielkie nadzieje na poprawę tego stanu i z dużą niecierpliwością warto czekać na pierwszy audyt ekologiczny PZPN, który zawierać ma dodatkowy załącznik z dobrymi praktykami dla środowiska piłkarskiego.

Podsumowując, należy podkreślić, że omawiany dokument to jedynie strategia, czyli wzór działań mających na celu osiągnięcie założeń organizacji i dostosowanie jej zakresu działań i zasobów do zmian otoczenia w długoterminowej perspektywie. Nie jest on wiążący, ani nie posiada żadnych narzędzi sankcjonujących, które zapewniłyby jej urzeczywistnienie. Natomiast samo wydanie go, które wynika co prawda z obowiązku nałożonego przez UEFA, jest bardzo ważnym krokiem na rzecz budowania świadomości znaczenia zrównoważonego rozwoju nie tylko dla całej gospodarki, ale także dla tak specyficznej gałęzi jak piłka nożna. Trudno jest jakkolwiek przewidzieć efekty jej wydania, natomiast wiele pomysłów należy uznać za bardzo trafionych. Dla organizacji sportowych zaangażowanie się w politykę zrównoważonego rozwoju to w tym momencie nie tylko forma ciekawego dodatku, ale coraz bardziej kluczowy aspekt, który pozwoli umacniać swoją pozycję na rynku, a zarazem budować sobie renomę „dobrej” organizacji. Kiedy działania te staną się obowiązkowe, wykorzystanie ich jako przewagi stanie się znacznie bardziej utrudnione. Na ten moment kluczem jest jednak przede wszystkim budowanie świadomości oraz edukowanie aktualnych oraz przyszłych kadr, dzięki czemu każdy kolejny rok będzie mógł wiązać się z nowymi pomysłami i przeznaczaniem na nie coraz większych zasobów ludzkich oraz finansowych. Jak będzie kształtować się zrównoważony rozwój w polskim futbolu, przekonamy się w najbliższych latach, natomiast wydanie strategii pozwala patrzeć na przyszłość z umiarkowanym optymizmem, pod warunkiem, że PZPN wykona pracę u podstaw i niwelując własne problemy, zrealizuje wszystkie przedstawione w dokumencie zobowiązania.

**Bibliografia:**

1. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 322/15, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464>;
2. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 330/1, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=celex%3A32014L0095>;
3. UEFA unveils sustainability strategy focusing on human rights and the environment, (<https://www.uefa.com/insideuefa/news/0270-13fa9f04fbf3-69a1c4a7e10f-1000—uefa-unveils-sustainability-strategy-focusing-on-human-right/>)
4. Europejska Biała Księga Sportu, s. 3-11. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52007DC0391>,
5. Strategia zrównoważonego rozwoju piłki nożnej w Polsce na lata 2023-2027 PZPN, [https://www.pzpn.pl/public/files/strategia%20zrównowazonego%20rozwoju\\_2023\\_2027.pdf](https://www.pzpn.pl/public/files/strategia%20zrównowazonego%20rozwoju_2023_2027.pdf)
6. PZPN chwali się wynikami. Grozi mu jednak drastyczny spadek przychodów, Jakub Szlendak, Goal.pl. <https://www.goal.pl/kadra/pzpn-oglosil-wyniki-finansowe/>
7. Amp Futbol Polska z nagrodą „UEFA Foundation for Children”, <https://www.laczynaspilka.pl/aktualnosci/aktualnosci/amp-futbol-polska-z-nagroda-uefa-foundation-children>
8. Dlaczego wdrażać CSR w organizacji sportowej? <https://sportimpakt.org/dlaczego-wdrazac-csr-w-organizacji-sportowej/>