PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

Nr 338

Społeczna odpowiedzialność organizacji

Diagnoza i doskonalenie

Redaktorzy naukowi
Zdzisław Pisz
Magdalena Rojek-Nowosielska

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Agnieszka Flasińska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiejkolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-425-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp 7

Jadwiga Adamczyk: Obszary i kryteria oceny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw 9

Anna Baraniecka: Raportowanie o poziomie kapitału społecznego w Polsce – stan obecny i perspektywy 20

Marcin Geryk: Rola skutecznej komunikacji z interesariuszami jako narzędzie kształtowania polityki w zakresie społecznej odpowiedzialności uczelni 40

Ewa Głuszek: CSR wśród czołowych przedsiębiorstw Rankingu Odpowiedzialnych Firm – podejście tradycyjne czy nowoczesne? 52

Sylwia Jarosławska-Sobór: Praktyczny wymiar paradygmatu społecznej odpowiedzialności w polskim górnictwie węgla kamiennego 68

Ewa Jastrzębska: Kodeks etyczny jako element zarządzania przez wartości 78

Magdalena Kaźmierczak: Bezpieczeństwo pracy – istotny element całościowej strategii działań CSR 88

Katarzyna Klimkiewicz: Społeczna odpowiedzialność pracodawców – perspektywa teoretyczna a oczekiwania uczestników rynku pracy 97

Elżbieta Kolasińska: Blaski i cienie praktyk społecznej odpowiedzialności organizacji 107

Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa w perspektywie granic organizacji 118

Paweł Kuźbik: Odpowiedzialność społeczna w sporcie 130

Adrian Pyszka: Wychodząc poza CSR, czyli jak tworzyć wartość w relacji firmy z interesariuszami, wykorzystując hybrydowe łańcuchy wartości 141

Marcin Ratajczak: Koncepcja CSR w aspekcie osiąganych korzyści społecznych na przykładzie przedsiębiorstw agrobiznesu 156

Piotr Rogala: Wysoka jakość życia jako nadrzędny cel społecznej odpowiedzialności biznesu 166

Anna Stankiewicz-Mróz: CSR w obszarze personalnym po przejęciach w sektorze farmaceutycznym 174

Ewa Stawicka: Stosowanie norm i standardów społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach sektora MŚP 185

Justyna Szumniak-Samolej: Inicjatywy B Lab jako wsparcie w tworzeniu innowacyjnych modeli biznesowych opartych na idei CSR 195

Przemysław Wołczek: Ewolucja podejścia do koncepcji zrównoważonego rozwoju na arenie międzynarodowej 206

Summaries

Jadwiga Adamczyk: Areas and criteria of assessment of Corporate Social Responsibility 19
Anna Baraniecka: Reporting on the level of social capital in Poland – current state and perspectives 39
Marcin Geryk: The role of effective communication policy as a tool for social responsibility of university 51
Ewa Głuszek: Corporate Social Responsibility among ROF corporations – traditional or modern approach? 67
Sylwia Jarosławska-Sobór: Practical dimension of social responsibility paradigm in Polish hard coal mining 77
Ewa Jastrzębska: Code of ethics as a part of management by values 87
Magdalena Kaźmierczak: Occupational safety – an important element of the overall strategy of CSR 96
Katarzyna Klimkiewicz: Employers social responsibility – theoretical perspective vs. expectations on the labour market 106
Elżbieta Kolasińska: Pros and cons of practices of Corporate Social Responsibility 117
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Corporate Social Responsibility from the perspective of organisational frontiers 129
Paweł Kuźbik: Social responsibility in sport 140
Adrian Pyszka: Moving beyond CSR, that is how to create value between company and stakeholders using hybrid value chains 155
Marcin Ratajczak: The concept of CSR in the context of social benefits achieved by small and medium-sized enterprises of agribusiness 165
Piotr Rogala: High quality of life as a top priority of Corporate Social Responsibility 173
Anna Stankiewicz-Mróz: CSR in the HR area after acquisitions in the pharmaceutical sector 184
Ewa Stawicka: The use of norms and standards of social responsibility in the SME sector 194
Justyna Szumniak-Samolej: B Lab's solutions as support for development of innovative business models based on the CSR idea 205
Przemysław Wołczek: The evolution of the approach to the concept of sustainable development on the international scene 218

PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 338 • 2014

Społeczna odpowiedzialność organizacji. Diagnoza i doskonalenie ISSN 1899-3192

Paweł Kuźbik
Uniwersytet Łódzki

ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA W SPORCIE

Streszczenie: Współczesny sport odgrywa ważną rolę w obszarach zarówno społecznych, jak i gospodarczych. Jego zasięg i wpływ na różne grupy interesariuszy sprawiają, że oczekuje się już nie tylko widowiska sportowego, ale i odpowiedzialności. Organizacje sportowe, oprócz osiągania celów sportowych, powinny dostrzegać szerszy kontekst swojej działalności i wykorzystywać swój potencjał do osiągania ważnych celów społecznych. Autor ukazuje w artykule relacje, jakie zachodzą między szeroko rozumianym sportem a koncepcją społecznej odpowiedzialności. Celem artykułu jest ukazanie relacji między sportem i społeczną odpowiedzialnością, biorąc pod uwagę dynamiczny rozwój obu obszarów oraz przedstawienie przykładów dobrej praktyki wspólnego zaangażowania.

Słowa kluczowe: sport, zarządzanie, społeczna odpowiedzialność, organizacje sportowe.

DOI: 10.15611/pn.2014.338.11

1. Wstęp

Rozpoczynając debatę na temat kształtu i roli sportu w świecie, należy się zgodzić, że stanowi on bardzo ważny element współczesnej cywilizacji. Sport przestał być traktowany wyłącznie jako „dobra zabawa", zaspokajająca potrzeby specyficznej grupy odbiorców. Dziś dostrzega się jego szeroki wymiar oraz wpływ nie tylko na człowieka jako jednostkę, ale także na całe społeczności i regiony, zarówno miejskie, jak i wiejskie[1].

Fakt ten podkreśla również Komisja Europejska, która już w 2007 r. dostrzegła, że: „sport jest sektorem dynamicznym i wciąż zyskującym na znaczeniu [...] Może on służyć za narzędzie rozwoju lokalnego i regionalnego, gospodarczej regeneracji miast lub rozwoju terenów wiejskich"[2]. Wyraźnie zaakcentowano obszary, które ze

[1] Szczególnie ostatnio można było zaobserwować działania UE, która dostrzegając rolę sportu we współczesnym świecie, podjęła się próby uporządkowania kompleksowo wszystkich aspektów swojej aktywności i prawa wspólnotowego w dziedzinie sportu, czego efektem było stworzenie dokumentu *Biała księga na temat sportu* w 2007 r. Więcej w: J. Foks, *Biała księga sportu Komisji Europejskiej*, „Sport Wyczynowy" 2008, nr 1/3, s. 99.

[2] Komisja Europejska, *Biała księga na temat sportu*, Bruksela 2007, s. 11, http://ec.europa.eu/sport/whitepaper/wp_on_sport_pl.pdf (10.02.2013).

względu na swoją wagę powinny być znormalizowane i uporządkowane w polityce europejskich państw, dając do zrozumienia, że państwa członkowskie ponoszą zasadniczą odpowiedzialność w prowadzeniu spraw związanych ze sportem, a federacje sportowe odgrywają w tym główną rolę.

Jeśli weźmiemy ten fakt pod uwagę, wydaje się, że bardzo dobrym rozwiązaniem w realizacji postawionych celów przez UE, a także światowe federacje zajmujące się sportem, będzie potraktowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności jako jednego z głównych narzędzi w realizacji tego wyzwania. Sport bowiem nie może być odbierany wyłącznie jako biznes, ale także musi spełniać swoje pierwotne założenia polegające na budowaniu wartości, poszanowaniu przeciwnika, naturalnej potrzebie rywalizacji w duchu *fair play*, poprawianiu kondycji fizycznej ku lepszemu zdrowiu, uczeniu solidarności czy też odpowiedzialności. Jest szansa, że oprócz generowania sporych zysków[3], sport będzie wciąż edukował i inspirował młodych ludzi do doskonalenia samego siebie i całego otoczenia.

Celem artykułu jest ukazanie relacji między sportem i społeczną odpowiedzialnością, z uwzględnieniem dynamicznego rozwoju obu obszarów, oraz przedstawienie przykładów dobrej praktyki wspólnego zaangażowania.

2. W drodze do doskonałości

Już od zarania dziejów człowiek uprawiał sport, a jego sprawność fizyczna miała ogromne znaczenie w codziennym życiu. To, na ile człowiek był wysportowany, często decydowało o zdobyciu pożywienia nie tylko dla siebie, ale dla całej wspólnoty, przetrwaniu w trudnych, zmieniających się warunkach i w walce w obronie „własnej wioski" przed wrogimi atakami. Człowiek musiał zdobywać sprawności fizyczne, bo one pozwalały mu przetrwać i dalej się rozwijać[4]. Choć z pewnością ówczesny człowiek nie do końca rozumiał świadomie swoją odpowiedzialność, to jednak trudno oprzeć się wrażeniu, że już wtedy sport i społeczna odpowiedzialność „nawiązały" relację, chociaż ani jedna aktywność, ani druga nie były jeszcze formalnie określone.

Rozpatrując sport w rozwijających się społeczeństwach, dostrzega się tendencję do stawania się sportu integralną częścią nie tylko różnego rodzaju społeczności, ale całej gospodarki. Wzrosło znaczenie sportu profesjonalnego, który stał się wielkim biznesem, ale i amatorskiego, gdyż z roku na rok zwiększa się świadomość ludzka potrzeby prowadzenia zdrowego trybu życia[5].

---

[3] Autor ma tu na myśli sport na najwyższych szczeblach rywalizacyjnych, który zdominował współczesne myślenie na temat sportu.

[4] Zob. R. Wroczyński, *Powszechne dzieje wychowania fizycznego i sportu*, Wydawnictwo BK, Wrocław 2009.

[5] Zob. P. Niedzielski, J. Witek, *Sport i rekreacja a wyzwania współczesnej cywilizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 689, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.

Biorąc pod uwagę podział sportu na amatorski i profesjonalny, należy jednak zaznaczyć, że głównie to sportowcy profesjonalni wytyczają kierunki rozwoju całej dyscypliny bądź są źródłem inspiracji dla młodych ludzi czy lokalnych i państwowych władz[6]. W związku z tym oczekiwania kibiców, mediów czy sponsorów są bardzo duże i nastawione na pokonywanie kolejnych barier czy ustanawianie kolejnych rekordów. Kluby sportowe oraz sami zawodnicy poszukują rozwiązań, które tym oczekiwaniom sprostają.

Dobrym przykładem poszukiwania doskonałości przez sportowców jest laboratorium piłkarskiej drużyny AC Milan – Milan Lab. Kiedy piłkarz Milanu trafia w ręce lekarzy pracujących w laboratorium, komputer prześwietla każde włókno mięśniowe i każdą kość zawodnika. Dzięki temu możliwe jest sporządzenie dokładnej diety, w ramach której zawodnicy przyjmują określone suplementy. Przygotowywany jest plan treningu, dla każdego piłkarza inny. Komputer po rozpoczęciu np. ćwiczeń na siłowni programuje urządzenia tak, aby zawodnik trenował dokładnie tyle, ile potrzebuje jego organizm. W początkowych latach funkcjonowania laboratorium ilość kontuzji zawodników spadła o 91%. Warto również dodać, że z Milan Lab korzystają też dzieci grające w juniorskich drużynach Milanu[7].

Jednakże sport profesjonalny ma też drugą stronę medalu. Współcześni zawodnicy, uczestniczący w rywalizacji sportowej na najwyższych szczeblach rozgrywkowych, stali się „mechanizmami" do osiągania celów sportowych często za wszelką cenę. Zasadne wydaje się zatem zwrócenie uwagi, że podobnie jak biznes nie może koncentrować się tylko na zysku, tak i sport musi dostrzegać szerszy kontekst swojej „działalności", a odpowiedzialność musi być jego fundamentem.

Pogoń za „doskonałością" stwarza jednak wiele patologii, gdyż oczekuje się od zawodników, aby biegali jeszcze szybciej, skakali jeszcze wyżej, rozgrywali coraz więcej zawodów w krótkich odstępach czasu itd., gdyż to generuje ogromne zyski dla różnych grup zainteresowania. Oczekiwania są tak ogromne, że organizmy sportowców eksploatowane są do granic możliwości, dodatkowo często wspomagane niedozwolonymi medykamentami. W takim kontekście nie można zapominać o tym, że różnego rodzaju nieodpowiedzialne praktyki klubów, zawodników czy federacji sportowych wpływają negatywnie nie tylko na nich samych, ale i na cały rynek sportowy i wszystkich interesariuszy, w tym kibiców, którzy najbardziej emocjonalnie związani są ze swoimi idolami.

Sport ma być źródłem podziwu i inspiracją do samodoskonalenia opartego na silnym fundamencie wartości, gdzie takie pojęcia, jak duch *fair play*, szacunek do przeciwnika, solidarność, respekt, tolerancja czy odpowiedzialność będą jego inte-

[6] Po sukcesach sportowych Adama Małysza zaobserwowano wzrost zainteresowania młodych ludzi skokami narciarskimi, dzięki czemu zwiększyły się liczba trenujących zawodników w sekcjach sportowych skoków narciarskich oraz liczba obiektów pozwalających uprawiać ten sport. Podobnie wyglądała sytuacja po sukcesach Jerzego Janowicza w 2013 r. w światowych turniejach tenisa ziemnego.

[7] Więcej na temat laboratorium Milan Lab na: http://www.acmilan.com/en/club/milan_lab (10.10.2013).

gralną częścią. Nie można bowiem zapominać, że sportowcy stają się dzisiaj często autorytetami[8] dla dzieci i młodzieży, którzy oczekują odpowiedniego wzorca zachowań.

3. W poszukiwaniu tożsamości

Sport zmienia się pod względem zarówno wykorzystywanej technologii, infrastruktury, ilości i rodzaju dyscyplin sportowych, jak i form oraz organizacji w poszczególnych krajach i regionach. Nie zmieni się jednak jedno – sport musi być odpowiedzialny.

Tabela 1. Główne założenia *Białej księgi na temat sportu*

Obszar	Aktywności
Społeczna rola sportu	Zdrowie publiczne i aktywność fizyczna
	Walka z dopingiem
	Kształcenie i szkolenie
	Wolontariat w sporcie, aktywna postawa obywatelska, organizacje sportowe *non-profit*
	Integracja społeczna w sporcie i przez sport
	Zapobieganie rasizmowi i przemocy w sporcie oraz walka z nimi
	Zwiększenie roli sportu w budowaniu relacji zewnętrznych UE – dzielenie się wartościami z innymi częściami świata
	Popieranie zrównoważonego rozwoju
Gospodarczy wymiar sportu	Pomiar wpływu sportu na gospodarkę – opracowanie metody statystycznej
	Zapewnienie finansowania sportu ze środków publicznych
Organizacja sportu	Określenie specyfiki sportu w kontekście rywalizacji sportowej
	Swobodne przemieszczanie się i obywatelstwo – przeciwdziałanie dyskryminacji
	Ustalenie jasnych reguł transferowych
	Przeciwdziałanie nieuczciwym praktykom agentów sportowych i unormowanie ich funkcjonowania w kontekście przepisów prawa
	Ochrona nieletnich
	Walka z korupcją, praniem pieniędzy oraz innymi formami przestępstw finansowych
	Ustalenie systemu licencji dla klubów sportowych
	Ustalenie zasad dotyczących współpracy z mediami i określenie reguł sprzedaży praw telewizyjnych
Dalsze działania	Zorganizować dialog z różnymi organizacjami działającymi w sporcie i dla sportu, a także partnerami z sektora *non-profit*
	Współpraca w rozwiązywaniu problemów wszystkich państw członkowskich
	Prowadzenie dialogu społecznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Komisja Europejska, *Biała księga*...

[8] A. Widawska-Stanisz, *Zaangażowanie sportowców w kampanie marketingu społecznego jako element kształtowania ich publicznego wizerunku*, [w:] Sojkin B., Waśkowski Z. (red.), *Zarządzanie polskim sportem w gospodarce rynkowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 168, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 124.

Zwiększona świadomość struktur rządzących roli sportu każe poszukiwać takich rozwiązań, które z jednej strony będą wspierały cały obszar sportu w jego rozwoju, tak aby osiągane były coraz lepsze wyniki sportowe, a z drugiej strony pozwolą organizacjom sportowym aktywnie wpływać na swoje otoczenie poprzez uświadamianie, edukację czy też inspirację do działania.

Czynione są starania, aby sport odnalazł właściwe miejsce w strukturach krajowych oraz ugruntował swoją tożsamość. We wspomnianym już tutaj dokumencie Komisji Europejskiej pt. *Biała księga na temat sportu* wyróżnia się cztery najważniejsze obszary, na które trzeba zwrócić szczególną uwagę w zoptymalizowaniu sportu w krajach członkowskich.

Komisja Europejska zwraca uwagę na społeczną rolę sportu, jego gospodarczy wymiar, kwestię dobrej organizacji, a także dalsze konieczne działania, jakie muszą być podjęte, aby sport mógł rozwijać się w sposób zrównoważony (tab. 1).

Działania Komisji Europejskiej przekładają się na konkretne efekty, choć ciągle jest jeszcze dużo pracy w wyżej wymienionych obszarach[9]. W ramach struktur unijnych powstały formalne grupy, do których należą: spotkania europejskich ministrów sportu (w ramach Rady Unii Europejskiej Edukacja, Młodzież i Kultura) oraz nowa Grupa Robocza Rady UE zajmująca się wyłącznie sportem. Ponadto wciąż funkcjonują nieformalne inicjatywy, do których należą: spotkania europejskich ministrów sportu, forum sportu, spotkania dyrektorów ds. sportu oraz grupy robocze Komisji Europejskiej, które pracują nad dalszymi efektami podjętej współpracy. Do grup roboczych zajmujących się sportem zalicza się:

- Grupę Roboczą KE ds. Sportu i Zdrowia,
- Grupę Roboczą KE ds. Sportu i Ekonomii,
- Grupę Roboczą KE ds. Sportowych Organizacji Non-Profit,
- Grupę Roboczą KE ds. Edukacji i Szkoleń w Sporcie,
- Grupę Roboczą KE ds. Antydopingu,
- Grupę Roboczą KE ds. Włączenia Społecznego i Wyrównywania Szans w Sporcie.

Sprawy sportu poruszane są także w pracach dyrekcji generalnych, takich jak:

- Dyrekcja Generalna ds. Konkurencja (sprawy tenisa, sprawa Bosmana, kontrakty telewizyjne),
- Dyrekcja Generalna – Zatrudnienie, Sprawy Socjalne i Równość Szans (sprawa Bosmana),
- Dyrekcja Generalna – Rynek Wewnętrzny i Usługi.

Mimo że w UE na poziomie instytucjonalnym kształtuje się określony model organizacji i zarządzania sportem, to nie należy zapominać, że wciąż w krajowych strukturach potrzebne są długofalowa strategia (rys. 1) i nieustanny monitoring działań we wskazanych obszarach, gdyż, jak już wspomniano, sport jest niezwykle dynamicznym sektorem.

[9] Komisja Europejska, *Komunikat komisji do parlamentu europejskiego, rady, europejskiego komitetu ekonomiczno-społecznego i komitetu regionów – Rozwijanie europejskiego wymiaru sportu*, Bruksela 2011, http://www.msport.gov.pl/sport-w-unii-europejskiej (8.07.2013).

Rys. 1. Uproszczony schemat struktury strategii rozwoju sportu w Polsce do 2015 r.

Źródło: www.msport.gov.pl (10.10.2012).

Przedstawiona na rys. 1 struktura strategii rozwoju sportu w Polsce do 2015 r. była efektem działań w ramach zasad *Białej księgi*, ale już kilkukrotnie ulegała zmianom[10], dostosowując się do warunków panujących w otoczeniu i do oczekiwań różnych grup interesariuszy. Obecnie formułowane są nowe zasady rozwoju i wspierania dyscyplin sportowych w sporcie wyczynowym, gdyż wyniki osiągane na ostatnich igrzyskach olimpijskich w Atenach, Pekinie i Londynie uznano za niesatysfakcjonujące[11].

Sport ulega nieustannym przeobrażeniom, podobnie zresztą jak koncepcja społecznej odpowiedzialności, która poszukuje „własnej" drogi, na której można realizować wielowymiarowe korzyści nie tylko dla różnego rodzaju organizacji, ale również dla całego otoczenia i wszystkich interesariuszy. Jak piszą J.D. Thompson i I.C. MacMillan: „ Musisz określić początkowy model biznesowy i propozycję wartości. Prawdopodobnie nie będą to jednak ich ostateczne wersje […]. W inicjatywach, które generują korzyści społeczne, stawką jest nie tylko kapitał finansowy; zależą od nich również byt i dobrostan setek, jeśli nie tysięcy ludzi"[12].

[10] Pierwotna wersja strategii stworzona była na lata 2007–2012. Przyznanie Polsce praw do organizacji mistrzostw Europy w piłce nożnej EURO 2012 wymusiło naniesienie zmian w strategii i wyznaczenie nowych priorytetów.

[11] http://www.msport.gov.pl/article/czas-na-zmiany-w-sporcie-wyczynowym (8.07.2013).

[12] J.D. Thompson, I.C. MacMillan, *Jak prowadzić biznes społecznie użyteczny*, „Harvard Business Review Polska" 2011, nr 96, s. 79–81.

Wydaje się, że priorytety w sporcie na najbliższe lata zostały już określone. Jego związek z problemami i oczekiwaniami społecznymi jest wyrazisty. Oznacza to, że zarządzanie sportem wymaga profesjonalizacji i odpowiedzialności, tak samo jak społeczna odpowiedzialność potrzebuje silnych wartości i mierzalnych efektów, gdyż dotychczasowa koncepcja według wielu badaczy, naukowców, praktyków czy też społeczności lokalnych nie sprawdziła się w dotychczasowej formule[13].

Przedstawiony przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu w 2013 r. raport na temat dominujących trendów w idei społecznej odpowiedzialności wyróżnia następujące zjawiska[14]:

- rosnące znaczenie raportowania społecznego,
- biznes i prawa człowieka – wyzwanie dla państw i firm,
- zrównoważony łańcuch dostaw – nowy rozdział,
- zrównoważone miasta – wyzwaniem dla biznesu?
- ekologia przyszłości – mniej i oszczędniej,
- nacisk na mierzenie – zarządzać to mierzyć,
- strategie wiodące ku przyszłości.

Jeśli doda się do tego fakt coraz głośniejszego mówienia o zmianie podejścia z koncepcji CSR 1.0 na CSR 2.0[15], to wypadałoby się zgodzić, że podobnie jak sport, tak i społeczna odpowiedzialność poszukuje swojej tożsamości. Coraz częściej mówi się o globalnych partnerstwach, o działaniach zmierzających do angażowania interesariuszy w codzienną praktykę funkcjonowania organizacji, o kreatywności i innowacyjności w działaniach firm, o dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem. Oznacza to, że w takim rozrachunku zarysowuje się wspólne „pole doświadczeń", a sport i społeczna odpowiedzialność mogą się od siebie sporo nauczyć.

4. Sport i społeczna odpowiedzialność – dobre praktyki

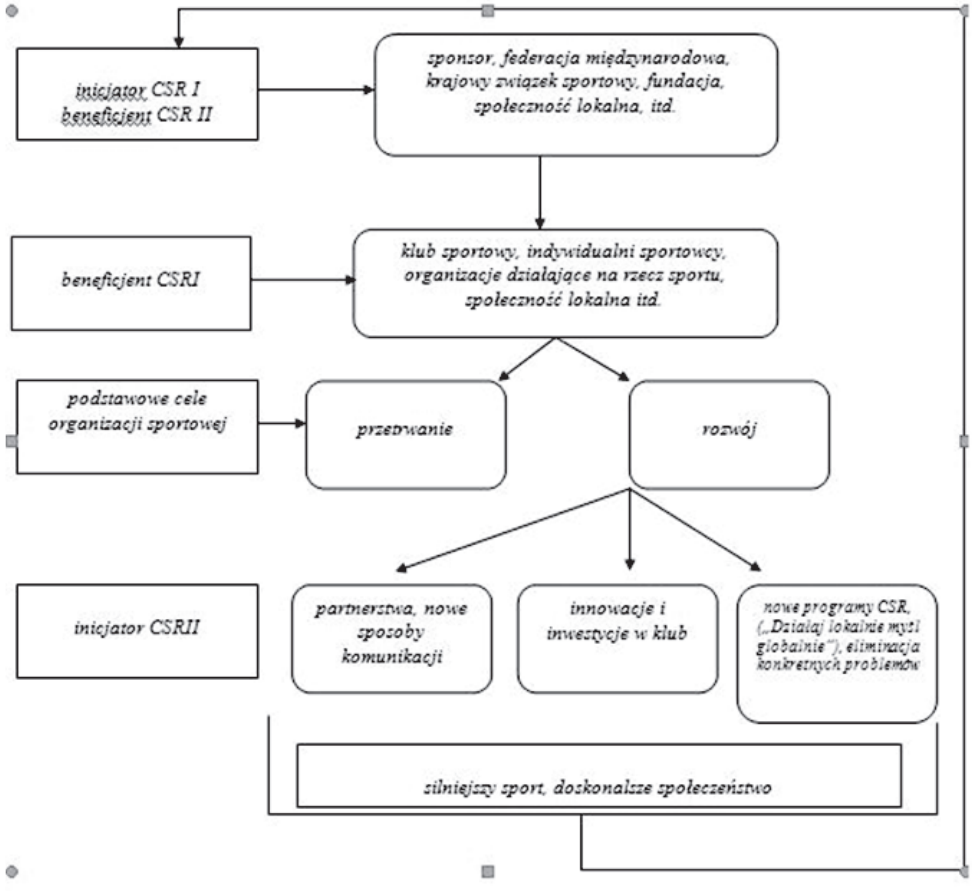
Relacja sportu ze społeczną odpowiedzialnością z roku na rok wydaje się coraz bardziej wyrazista. Szczególnie dostrzegalne jest to podczas wielkich wydarzeń sportowych, takich jak np. igrzyska olimpijskie czy mistrzostwa świata w piłce nożnej, gdzie oprócz głównych wydarzeń, silne akcenty położone są na akcje promujące np. walkę z rasizmem, dopingiem czy budowę pozytywnych relacji poprzez respekt, solidarność i odpowiedzialność.

Relacje sportu z CSR to jednak nie tylko wielkie, globalne imprezy, ale także wiele inicjatyw na poziomie lokalnym. A zatem, obserwując związek obu obszarów, można pokusić się o zbudowanie modelu, który pokazuje strumień przepływu działań w relacji CSR – sport (rys. 2).

[13] W. Visser, *CSR 2.0 as the New DNA of Business*, Wayne Visser Blog Briefing, 13 March 2012, na podstawie: W. Visser, The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business, Wiley, London 2011.

[14] A. Gruszecka-Tieśluk (oprac.), *Trendy CSR 2013*, http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/13487/.

[15] W. Visser, *CSR 2.0*...



Rys. 2. Model strumienia działań w relacji CSR-Sport

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Założeniem modelu jest ukazanie, w jaki sposób inicjatywy z obszarów społecznej odpowiedzialności „funkcjonują" na rynku sportowym. Najczęściej pierwszym krokiem jest inicjatywa „inicjatora CSR I" (sponsor, federacja międzynarodowa, taka jak UEFA czy FIFA, ministerstwo, fundacja działająca przy federacjach czy klubach sportowych itd.), który wyznacza określone wytyczne, oczekiwania i planowane efekty – podejmuje konkretne działania w ramach CSR (np. program „Pokażmy czerwoną kartkę rasizmowi"[16], „Futbol przeciwko głodowi"[17]). Działania CSR skierowane są w stronę „beneficjenta I", którym najczęściej są klub sportowy, poszczególni sportowcy czy też społeczność lokalna. Głównym problemem na tym

[16] http://www.ckr.org.pl/ (13.02.2013).

[17] http://www.epfl-europeanleagues.com/social_responsibility.htm (13.03.2013).

etapie jest to, czy poszczególni beneficjenci staną się „akceleratorem CSR" i czy dodadzą kolejną wartość do zainicjowanych działań, czy raczej staną się finalnym odbiorcą i „konsumentem" pozwalającym zrealizować cel „inicjatora CSR I".

Coraz częściej dostrzega się jednak pewne kontinuum, w którym „beneficjent I" staje się „inicjatorem CSR II", wykorzystującym dotychczasową „energię" oraz własny potencjał i przyczyniającym się do dalszych działań. Dzięki temu powstają nowe partnerstwa międzysektorowe, rozwijają się sposoby komunikacji pomiędzy interesariuszami (np. wykorzystanie mediów społecznościowych do budowania relacji), wdraża się innowacje i inwestuje w infrastrukturę sportową, powstają kolejne programy CSR w myśl zasady „Myśl globalnie, działaj lokalnie". „Beneficjent CSR I" nastawiony jest na rozwój, a nie na przetrwanie.

Efektem takiego przepływu strumienia CSR może być sytuacja, w której organizacje sportowe stają się silniejsze, transparentne, odpowiedzialne, a społeczeństwo zdrowsze i aktywniejsze. W konsekwencji na poziomie globalnym spełnione są oczekiwania „inicjatora CSR I", który w fazie końcowej staje się „beneficjentem CSR II", a tym samym gotowy jest uczestniczyć w kolejnym cyklu przepływu strumienia w relacji CSR–sport.

Przykładem funkcjonowania tego modelu w praktyce jest przypadek amerykańskiej sportsmenki Marion Jones[18].

Amerykański Departament Stanu w swojej misji dyplomatycznej zaangażował Jones do akcji społecznej „Zastanów się dwa razy, zanim podejmiesz złą decyzję". Była lekkoatletka odwiedziła m.in. w Serbii i Chorwacji szkoły w Niszu i Belgradzie, w których uczy się młodzież z biednych regionów byłej Jugosławii, dotkniętych w poprzedniej dekadzie m.in. wojną domową. W komunikacie attaché prasowy ambasady USA w Belgradzie Ryan Rowlands napisał wówczas: „Rząd uznał, że nie ma lepszej osoby, która mogłaby być przykładem dla młodzieży, jak bardzo trzeba uważać przy podejmowaniu ważnych decyzji. Jej życie jest smutnym dowodem na to, że zbyt łatwo można zgubić właściwą drogę. Wszyscy znamy przeszłość pani Jones i jej winy, do których się przyznała publicznie i je odpokutowała. Od kilku lat swoją społeczną działalnością próbuje naprawić tamte błędy i zmienić wizerunek"[19].

---

[18] Jones w 2000 r. w Sydney zdobyła pięć medali olimpijskich: trzy złote w biegach na 100 i 200 m oraz w sztafecie 4 × 400 m, a także brązowe w skoku w dal i w sztafecie 4 × 100 m. Amerykańska sportsmenka została przyłapana na dopingu, za co zdyskwalifikowano ją na dwa lata, ale jej sprawa – jak się później okazało – miała związek z poważną aferą dopingową dotyczącą kalifornijskiego laboratorium BALCO. W trakcie śledztwa złożyła fałszywe zeznania, za co trafiła na pół roku do więzienia. Ujawniona wówczas jej prywatna korespondencja zawierała przyznanie się do stosowania zakazanych środków w latach 1999–2001, dlatego anulowano jej wszystkie wyniki uzyskane w tym okresie, w tym odebrano medale olimpijskie z Sydney i mistrzostw świata z Edmonton (2001). Po odbyciu kary rozpoczęła grę w koszykarskiej lidze WNBA i przez półtora sezonu była zawodniczką klubu Tulsa Shock, http://www.wprost.pl/ar/266456/Marion-Jones-dyplomatka-Jej-zycie-smutnym-dowodem-ze-latwo-sie-pogubic/ (10.07.2013).

[19] http://www.wprost.pl/ar/266456/Marion-Jones-dyplomatka-Jej-zycie-smutnym-dowodem-ze-latwo-sie-pogubic/ (19.10.2011).

Podobnych przykładów relacji społecznej odpowiedzialności ze sportem jest więcej, jak chociażby partnerstwo fundacji Gatesów z klubem piłkarskim FC Barcelona, gdzie współpraca ma się przyczynić do ograniczenia dalszego szerzenia się choroby polio w Afryce[20], czy ruch Movember, który od 2003 r. edukuje w sprawie raka prostaty i innych chorób męskich, a jednym z podstawowych kanałów komunikacji z otoczeniem są zawodnicy rugby, gdzie prym wiedzie reprezentacja Australii[21].

5. Zakończenie

Nie ma wątpliwości, że promowanie dobrych praktyk w relacji CSR–sport będzie mobilizowało organizacje sportowe do zmian. Współczesny sport potrzebuje bowiem profesjonalizacji zarządzania[22] i ugruntowania fundamentalnych wartości.

Otoczenie już nie tylko oczekuje widowiska i dobrej zabawy, ale coraz głośniej domaga się wykorzystania potencjału organizacji sportowych do wielowymiarowej aktywności na rzecz społeczeństwa. Dostrzega się ten trend w różnego rodzaju raportach społecznej odpowiedzialności, gdzie inicjatywy CSR w obszarach sportu coraz częściej są dostrzegane i doceniane[23]. Nie ulega bowiem wątpliwości, że oba obszary są na siebie skazane z korzyścią wieloaspektową i wielowymiarową.

Literatura

Gruszecka-Tieśluk A. (oprac.), *Trendy CSR 2013*, http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/13487/.

Foks J., *Biała księga sportu Komisji Europejskiej*, „Sport Wyczynowy" 2008, nr 1/3.

Komisja Europejska, *Biała księga na temat sportu*, Bruksela 2007, http://ec.europa.eu/sport/whitepaper/wp_on_sport_pl.pdf.

Komisja Europejska, *Komunikat komisji do parlamentu europejskiego, rady, europejskiego komitetu ekonomiczno-społecznego i komitetu regionów – Rozwijanie europejskiego wymiaru sportu*, Bruksela 2011, http://www.msport.gov.pl/sport-w-unii-europejskiej.

[20] P. Kostanek, *FC Barcelona i CSR – razem przeciw polio*, http://marketingsport.pl/2011/08/01/razem-przeciw-polio (10.07.2013).

[21] Zawodnicy reprezentacji Australii (ale też inne reprezentacje), manifestując swoje poparcie dla akcji Movember, zapuszczają wąsy podczas jesiennych gier towarzyskich, http://marketingsport.pl/2013/02/05/sport-w-sluzbie-spolecznej/ (10.07.2013).

[22] Ministerstwo Sportu i Turystyki jest partnerem projektu „Better Boards, Stronger Sport", który dofinansowany został ze środków UE w ramach „Działań przygotowawczych", ogłoszonych przez Komisję Europejską w 2011 r. Celem projektu jest wspieranie organizacji sportowych w obszarze zarządzania, poprzez opracowanie kluczowych zasad „dobrego zarządzania" w sporcie w Europie. Efektem projektu będzie przygotowanie podręcznika „dobrego zarządzania w sporcie", zawierającego narzędzia i dobre praktyki w obszarze zarządzania organizacjami sportowymi.

[23] Zob. m.in. *Raport CSR. Edycja XVII. Społeczna odpowiedzialność biznesu*, „Gazeta Finansowa" 2013, 26 kwietnia – 9 maja.

Kostanek P., *FC Barcelona i CSR – razem przeciw polio*, http://marketingsport.pl//2011/08/01/razem-przeciw-polio.
Niedzielski P., Witek J., *Sport i rekreacja a wyzwania współczesnej cywilizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 689, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
Raport CSR. Edycja XVII. Społeczna odpowiedzialność biznesu, „Gazeta Finansowa" 2013, 26 kwietnia – 9 maja.
Thompson J.D., MacMillan I.C., *Jak prowadzić biznes społecznie użyteczny*, „Harvard Business Review Polska" 2011, nr 96.
Visser W., *CSR 2.0 as the New DNA of Business*, Wayne Visser Blog Briefing, 13 March 2012.
Visser W., *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, Wiley, London 2011.
Widawska-Stanisz A., *Zaangażowanie sportowców w kampanie marketingu społecznego jako element kształtowania ich publicznego wizerunku*, [w:] Sojkin B., Waśkowski Z. (red.), *Zarządzanie polskim sportem w gospodarce rynkowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 168, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
Wroczyński R., *Powszechne dzieje wychowania fizycznego i sportu*, Wydawnictwo BK, Wrocław 2009.

Źródła internetowe

http://marketingsport.pl/2013/02/05/sport-w-sluzbie-spolecznej/.
www.acmilan.com/en/club/milan_lab.
www.ckr.org.pl.
www.epfl-europeanleagues.com/social_responsibility.htm.
www.msport.gov.pl.
www.nutrilite.com.
www.wprost.pl/ar/266456/Marion-Jones-dyplomatka-Jej-zycie-smutnym-dowodem-ze-latwo-sie-pogubic/.
http://www.ckr.org.pl/.

SOCIAL RESPONSIBILITY IN SPORT

Summary: Modern sport plays an important role both in social and economic spheres. Its reach and impact on various stakeholder groups causes that only a sporting event is expected , but also responsibility. Sports organizations in addition to the sport targets should recognize broader context of their activity and use their potential to achieve important social objectives. In the article its author presents relationships that exist between sport and the concept of social responsibility.

Keywords: sport, management, social responsibility, sports organizations.