

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 417

**Współczesne problemy ekonomiczne.
Rozwój zrównoważony w wymiarze
krajowym i regionalnym**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kożuchowska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych Wydawnictwa
www.pracenaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-562-9

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Grażyna Adamczyk-Łojewska, Adam Bujarkiewicz: Procesy polaryzacji w polskiej przestrzeni gospodarczej / Polarization processes in the Polish economic space.....	9
Anna Bisaga: Kapitał społeczny w zrównoważonym rozwoju regionu opolskiego na przykładzie badań w towarowych gospodarstwach rolnych / Social capital in balanced development of Opole region on the basis of research in merchandise households.....	19
Artur Grabowski: Społeczna odpowiedzialność niemieckich przedsiębiorstw sportowych (piłkarskich) w kontekście zrównoważonego rozwoju / Corporate social responsibility of German sports (soccer) enterprises in the context of sustainable development	28
Marcin Janowski: Zarządzanie organizacją w aspekcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw / Socially responsible business and management of a contemporary organization.....	38
Joanna Kizielewicz: Trudności samorządów terytorialnych w Polsce w procesie planowania rozwoju regionalnego / Difficulties of regional authorities in Poland in the process of planning of regional development.....	46
Jolanta Kondratowicz-Pozorska: Konkurencyjność przedsiębiorstwa w świetle zrównoważonego rozwoju (na przykładzie ekologicznych gospodarstw rolnych) / Competitiveness of enterprise in the context of sustainable development (based on organic farms)	55
Natalia Konopińska: Priorytety zrównoważonej gospodarki leśnej na sudeckim przygranicznym obszarze górskim ze szczególnym uwzględnieniem ochrony i powiększania zasobów leśnych / Priorities of sustainable forest management at the Sudeten border mountain area with particular emphasis on the protection and enhancement of forest resources	64
Sławomir Kotylak: Potencjał klasy kreatywnej jako elementu strategii rozwoju zrównoważonego na przykładzie wybranych obszarów miejskich / Creative class potential as a part of sustainable development strategy on the example of selected urban areas	75
Barbara Kryk: Realizacja celów ekologicznych zrównoważonego rozwoju w Polsce na tle UE / The accomplishment of environmental objectives as part of sustainable development in Poland in comparison with the EU.....	86
Joanna Kubicka, Teresa Kupczyk: Wpływ mikro- i małych przedsiębiorstw na środowisko naturalne i ich działania na rzecz zrównoważonego rozwoju / Impact of micro and small enterprises on the natural environment and their operations related to sustainable development.....	95

Agnieszka Łopatka: Analiza sytuacji osób młodych na rynku pracy w Polsce w kontekście założeń strategii Europa 2020 / Analysis of young people on the labour market in Poland in the context of Europe 2020 Strategy	105
Danuta Miłaszewicz: Wybrane wymiary spójności społecznej w ocenie studentów / Selected dimensions of social cohesion in the assessment of students	115
Jarosław Michał Nazarczuk: Handel zagraniczny w SSE w Polsce w 2012 roku / Foreign trade in special economic zones in Poland in 2012	126
Łukasz Olipra: Współczynnik biznesowej mobilności lotniczej pracowników w dolnośląskich przedsiębiorstwach – implikacje dla polityki rozwoju regionalnego / Business air mobility of employees factor in Lower Silesian companies – implication for the regional development policy.....	135
Magdalena Pronobis: Instrumenty finansowe: nowy paradygmat wsparcia unijnego? / Financial instruments: the new paradigm of the EU structural support?	153
Ewa Szostak: Spójność i rozwój zrównoważony na Dolnym Śląsku w kontekście strategii Europa 2020 – wybrane aspekty / Cohesion and sustainable development in Lower Silesia in the context of Europe 2020 Strategy – selected aspects.....	164
Katarzyna Tracz-Krupa: Program Operacyjny Kapitał Ludzki jako narzędzie polityki spójności Unii Europejskiej w wymiarze społecznym w Polsce w latach 2007–2013 / Human Capital Operational Program as a tool of cohesion policy in the social dimension in the perspective of 2007–2013 in Poland	176
Magdalena Wojarska: Fundusze Polityki Spójności UE a zrównoważony rozwój polskich regionów / EU Cohesion Policy Funds in the context of sustainable development of Polish regions	185

Wstęp

Współczesne problemy ekonomiczne stanowią interesujący poznawczo obszar badań prowadzonych od kilku lat przez trzy zespoły naukowe z uczelni ekonomicznych Katowic, Szczecina i Wrocławia. Wybór rozwoju zrównoważonego na temat przewodni tomu, który trafia do rąk czytelnika, potwierdza aktualność i nieślabnące znaczenie tego zagadnienia w odniesieniu do teorii ekonomii (a zwłaszcza rozwoju regionalnego) i jej praktycznych zastosowań. Zebrane w tym tomie opracowania wskazują na rosnące zainteresowanie rozwojem zrównoważonym, który staje się zagadnieniem inter- i multidyscyplinarnym. Kryterium doboru artykułów do bieżącego tomu stanowi rozwój zrównoważony w jego wymiarze przestrzennym (krajowym i regionalnym, w tym lokalnym), który jest analizowany w różnych aspektach, np.: ekonomicznym, społecznym, ekologicznym i instytucjonalnym.

Naukowy oraz aplikacyjny charakter rozwoju zrównoważonego, postrzeganego współcześnie jako wyzwanie, znajduje potwierdzenie w dokumentach strategicznych formułowanych przez aktorów rozwoju na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym. Analiza takich dokumentów na tle strategii Europa 2020 potwierdza, że rządy, samorządy czy przedsiębiorcy, a także społeczeństwo są w różny sposób odpowiedzialni za osiągnięcie celów rozwoju zrównoważonego; znajduje to odzwierciedlenie w opracowaniach zebranych w niniejszym tomie. Autorzy koncentrują swoją uwagę na analizie polityki spójności jako narzędziu wdrażania celów rozwoju zrównoważonego na szczeblu regionalnym i krajowym, z pozycji różnych beneficjentów tej polityki – władz regionalnych, przedsiębiorców, samorządów terytorialnych. W badaniach przewija się zagadnienie czynników rozwoju (także nowoczesnych, takich jak wiedza czy klasa kreatywna) oraz instrumentów (SSE, instrumenty finansowe) i siły ich wpływu na poszczególne wymiary rozwoju zrównoważonego: gospodarczy, społeczny i środowiskowy. Analizie poddaje się też problemy rozwoju regionalnego w odniesieniu do całego kraju (polaryzacja przestrzeni gospodarczej), obszarów przygranicznych, miejskich oraz poszczególnych regionów (Opolszczyzna, Dolny Śląsk).

Wieloaspektowość podejścia do rozwoju zrównoważonego sprawia, że każdy czytelnik może znaleźć tu interesującą go problematykę oraz wartościowe wnioski i konkluzje.

Urszula Zagóra-Jonszta, Ewa Pancer-Cybulska, Bernadeta Baran

Artur Grabowski

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
e-mail: artur.grabowski@ue.katowice.pl

**SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ NIEMIECKICH
PRZEDSIĘBIORSTW SPORTOWYCH (PIŁKARSKICH)
W KONTEKŚCIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF GERMAN
SPORTS (SOCCER) ENTERPRISES IN THE CONTEXT
OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

DOI: 10.15611/pn.2016.417.03

Streszczenie: Od 1994 roku ustawa zasadnicza Republiki Federalnej Niemiec zawiera zasadę zrównoważonego rozwoju, jako cel działalności państwa. Wynikało to z faktu, iż w Niemczech na przełomie lat 20. i 30. XX wieku narodził się ordoliberalizm – nowa doktryna ekonomiczna. Jej praktyczne wdrożenie miało miejsce w RFN dopiero od 1948 roku za sprawą społecznej gospodarki rynkowej. Ta odmiana kapitalizmu została ufundowana na takich wartościach, jak: odpowiedzialność, solidarność, sprawiedliwość i wolność, czego konsekwencją było sformułowanie przez ordoliberalów wymogów wobec podmiotów gospodarczych. Wśród nich znajdowała się odpowiedzialność publiczna, która miała charakter prywatno-gospodarczy i społeczno-ekonomiczny i wiązała się z aktywną postawą przedsiębiorców. Świadome swej odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa sportowe z profesjonalnych lig piłki nożnej (1. Bundesliga i 2. Bundesliga) również przystąpiły do działań. Realizują one różnorodne projekty dotyczące takich obszarów, jak: sprawiedliwość pokoleniowa, jakość życia, spójność społeczna. W artykule zostaną przedstawione główne inicjatywy – podejmowane przez podmioty sportowe – zawierające cele ekologiczne i społeczno-kulturowe, będące tym samym odpowiedzią na wyzwania stojące przed niemieckim społeczeństwem.

Słowa kluczowe: społeczna gospodarka rynkowa, CSR, przedsiębiorstwa sportowe, zrównoważony rozwój.

Summary: The aim of the paper is the critical analysis of German sports enterprises' activity in the area of sustainable development. Since 1994 the Basic Law of the Federal Republic of Germany has contained the principle of sustainable development as a main goal of the country. Being conscious of its corporate social responsibility, professional soccer leagues sports enterprises (1. Bundesliga and 2. Bundesliga) also joined the action. Those enterprises implement various projects related to such areas as: generational justice, quality of life, social cohesion. The paper will present the main initiatives taken by sports subjects including

environmental and socio-cultural objectives and thus responding to the challenges which German society has to face.

Keywords: social market economy, corporate social responsibility, sports enterprises, sustainable development.

1. Wstęp

Zapisy dotyczące zrównoważonego rozwoju znajdowały się od 1994 roku w konstytucji Niemiec, a następnie były umieszczone w narodowej strategii opracowanej przez rząd federalny w 2002 roku. W tymże dokumencie określono, iż odpowiedzialny podmiot gospodarczy potrafi budować sieci współpracy z innymi przedsiębiorstwami. Ponadto wskazano na umiejętność łączenia działalności gospodarczej (nastawionej na osiągnięcie zysku) z aktywnością na rzecz trwałego i zrównoważonego rozwoju ekonomiczno-społecznego. Natomiast wśród czterech kluczowych celów strategii znalazły się: sprawiedliwość międzypokoleniowa, jakość życia, spójność społeczna i międzynarodowa odpowiedzialność. Do każdego z nich sformułowano zestaw wskaźników, które pozwalały na bieżącą (w cyklu rocznym) ocenę wdrażania [Die Bundesregierung 1994, s. 89–130].

Tego typu zapisy wzięły się z uwarunkowań historycznych i miały swoje uzasadnienie w niemieckiej doktrynie ekonomicznej – ordoliberalizmie. Jeden z czołowych twórców tego kierunku Alfred Müller-Armack wskazał wprost na różnorodne możliwości, jakie posiadało każde przedsiębiorstwo (niezależnie od formy prawnej i wielkości zatrudnienia), wpływania na kształtowanie stosunków międzyludzkich. Wynikało to z przyjęcia sposobu myślenia, w którym to przedsiębiorstwo było nie tylko jednostką gospodarczą, ale również wspólnotą ludzką. Przedsiębiorstwa dawały zatrudnienie wielu osobom i zapewniały tym samym środki niezbędne do egzystencji nie tylko dla jednostek, ale także całych rodzin oraz były dostarczycielami rozmaitych dóbr pierwszej potrzeby. Z tego też powodu stały przed odpowiedzialnością publiczną o charakterze prywatno-gospodarczym i społeczno-ekonomicznym. Współcześni przedsiębiorcy korzystający z wolności zapewnionej w nowoczesnym systemie gospodarczym stanęli przed wielką odpowiedzialnością wobec społeczeństwa i obowiązkami publicznymi, za co zresztą otrzymywali odpowiednie wynagrodzenie. Natomiast społeczna gospodarka rynkowa była systemem gospodarczym, w ramach którego celem było doprowadzenie do sensownego stanu równowagi pomiędzy: a) ideałami sprawiedliwości, b) wolnością, c) wzrostem gospodarczym [Müller-Armack 1981, s. 117–118, 131].

Z kolei dla innego ordoliberalą – Wilhelma Röpkego – uczciwa rywalizacja w gospodarce rynkowej nie była wystarczająca. Sam porządek rynkowy bez odpowiednich norm i wartości był skazany na niepowodzenie. Co w takim razie wpływało na sukces funkcjonowania gospodarki rynkowej? Otóż postawienie na warto-

ści, wśród których znalazły się: sprawiedliwość, odpowiedzialność za całokształt (społeczeństwo), życzliwość i sympatia, zachowanie praw człowieka, zmysł piękna i wola życia [Wesemann (red.) 1965, s. 232]. Miało to związek z faktem, iż gospodarka rynkowa była swoistą częścią porządku mieszczańskiego. Röpke jako przedstawiciel humanizmu ekonomicznego był zwolennikiem swego rodzaju etosu w gospodarce rynkowej. Dlatego też sformułował katalog zaleceń dla prowadzących działalność gospodarczą. Przedsiębiorcę powinno cechować m.in. myślenie w kategoriach ogólnospołecznych, uczciwość, sprawiedliwość oraz troska o godność ludzką [Röpke 1961, s. 154, 185–186].

Teoretyczne podstawy ordoliberalizmu stanowiły fundament do praktycznego zastosowania, które znalazło swój wyraz w społecznej gospodarce rynkowej wdrażanej od 1946 roku w Republice Federalnej Niemiec. Składowymi tego fundamentu były takie wartości, jak: konkurencja, ład prawny, odpowiedzialność, równość, sprawiedliwość społeczna i wolność.

Celem artykułu jest ustalenie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jaki był wpływ ordoliberalizmu na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw piłkarskich w Republice Federalnej Niemiec?

2. Jak organizator profesjonalnych rozgrywek piłki nożnej i uczestniczące w nim podmioty (piłkarskie) przyczyniają się do realizacji celów gospodarki zrównoważonego rozwoju?

3. Jakie działania w obszarze zrównoważonego rozwoju były podejmowane przez niemieckie przedsiębiorstwa piłkarskie?

Analiza *case study* dotyczyła dwóch podmiotów: Hamburger SV i VfL Wolfsburg. Ze względu na brak badań dotyczących wpływu podmiotów sportowych na zrównoważony rozwój zdecydowano się na podjęcie rozważań w tym obszarze ekonomii.

2. Zrównoważony rozwój a niemieckie profesjonalne ligi piłkarskie

Rząd federalny w raporcie dotyczącym sportu (powszechnego i profesjonalnego), przedstawionym na posiedzeniu Bundestagu, podkreślił z jednej strony jego znaczenie dla życia społecznego jako nieodłącznej części. Z drugiej strony uwypuklono znaczenie odpowiedzialności. Wszak sport to platforma, która mogła posłużyć do upowszechniania wartości (np. *fair play*, szacunek, umiejętność pracy w zespole) wyznawanych przez wolnościowe społeczeństwo. Uznano, iż również profesjonalny sport powinien brać udział w ogólnoniemieckiej debacie o wartościach, gdyż to właśnie sportowcy osiągalni sukces i funkcjonowali jako wzory do naśladowania dla dzieci i młodzieży. W ten oto sposób stale dochodzi do manifestowania: dyscypliny, szacunku, wydajności i wytrzymałości w trakcie udziału w konkurencji sportowej. Oprócz tego rząd federalny zwracał uwagę na fakt, iż sport był instancją o wymia-

rze społeczno-politycznym, jako przekaznik i multiplikator – posiadał zdolność integracji w kontekście problematyki: ekologicznej, społecznej i ekonomicznej. Reasumując, rząd federalny opowiedział się za rozwojem sportu w wymiarze zrównoważonego rozwoju oraz inwestycjami w programy edukacyjno-społeczne [Deutscher Bundestag 2014, s. 13–14]. Jasno sformułowane stanowisko władz publicznych wymagało dopełnienia. Otóż sport w Niemczech ma zagwarantowaną autonomię. Za organizację i funkcjonowanie lig sportowych odpowiadają wyspecjalizowane związki branżowe, które podlegają zarówno prawu: krajowemu i wspólnotowemu, jak i ogólnym regulacjom charakterystycznym dla rynku sportu.

Organizatorem i odpowiedzialnym za funkcjonowanie obu (1. Bundesliga i 2. Bundesliga, łącznie 36 podmiotów) profesjonalnych lig piłki nożnej jest DFL (Deutsche Fußball Liga GmbH – Niemiecka Liga Piłki Nożnej spółka z o.o.). Wspólną decyzją DFL i podmiotów piłkarskich z obu profesjonalnych lig powołano do życia w 2009 roku Fundację Bundesligi (niem. Bundesliga Stiftung). Sformułowano wizję fundacji, która brzmiała: poprzez wykorzystanie możliwości (potencjału), jakie posiada piłka nożna, przyczyniać się do kreowania pożytku społecznego oraz solidarności. Celami statutowymi fundacji było prowadzenie działalności w czterech obszarach: społecznej odpowiedzialności, tożsamości, wpływania na zmiany, solidarność życiową i przekazywania wartości, a także skoncentrowanie się na: dzieciach, osobach niepełnosprawnych, integracji społecznej i zawodnikach z innych dyscyplin sportu [Bundesliga Stiftung 2012, s. 8].

Wskazane powyżej cele nawiązywały do ordoliberalnego nurtu w niemieckiej ekonomii. Według W. Röpkego gospodarka rynkowa stanowiła ład ekonomiczny z określonymi strukturami społecznymi. Te z kolei były podporządkowane własnemu środowisku duchowo-moralnemu, czyli wartościom [Wesemann (red.) 1965, s. 241]. Właśnie wartości znalazły swoje sformalizowanie w kodeksie CSR, jaki w lipcu 2007 roku opublikował niemiecki VfL Bochum (stowarzyszenie sportowe istniejące od 1848 roku, mające siedzibę w Zagłębiu Ruhry). Widniały w nim takie wartości, jak: *fair play*, równość, solidarność, tolerancja. Na uwagę zasługuje fakt, iż był to pierwszy tego typu dokument stworzony przez podmiot sportowy (piłkarski). Następnymi były Hamburger SV (HSV) i VfL Wolfsburg, które publikują raporty dotyczące działań w ramach CSR i zrównoważonego rozwoju. HSV to stowarzyszenie sportowe powstałe w 1887 roku (od 2015 funkcjonuje jako spółka prawa handlowego) i deklarujące wyznawanie takich wartości, jak: dobro wspólne, partnerstwo i tożsamość. VfL Wolfsburg (to spółka córka koncernu Volkswagen AG) kieruje się w swych działaniach: efektywnością, uczciwością i zrównoważonym rozwojem.

W części 3 zostaną przedstawione konkretne przykłady z praktyki, weryfikujące prezentowane wartości w praktyce życia gospodarczo-społecznego.

2.1. Znaczenie ekonomiczno-społeczne przedsiębiorstw sportowych (piłkarskich)

Społeczne i gospodarcze znaczenie piłki nożnej w Republice Federalnej Niemiec obrazują następujące wskaźniki: liczba klubów, przychody, stan kapitału własnego, średnia widzów oraz wyniki finansowe. W Republice Federalnej Niemiec na koniec 2015 roku funkcjonowały 25 324 kluby piłki nożnej, do których przynależało 6,88 mln osób. Profesjonalne ligi piłkarskie (1.Bundesliga i 2.Bundesliga – 36 podmiotów) w sezonie 2014/2015 łącznie osiągnęły przychody w wysokości 3,13 mld EUR (w tym: prawa medialne 872 mln EUR, reklamy/sponsoring 824,1 mln EUR, dzień meczu 611,4 mln EUR, merchandising 210,5 mln EUR, transfery zawodników 277,3 mln EUR, pozostałe 336,5 mln EUR). Posiadały one razem kapitał własny w wysokości 1,047 mld EUR. Średnia widzów podczas meczów w 1.Bundeslidze była najwyższa spośród wszystkich europejskich profesjonalnych lig piłkarskich i wynosiła 42 685 osób (w 2.Bundeslidze było to 17 613 osób). Łącznie 18,45 mln osób obejrzało mecze obu profesjonalnych lig w Niemczech, a 55% z nich było posiadaczami karnetów. Ponadto 27 z 36 podmiotów osiągnęło pozytywny wynik finansowy (EBITDA wyniosło 501,5 mln EUR). Natomiast 36 podmiotów uiściło łącznie 980,9 mln EUR podatków i zatrudniało 50 237 osób – w tym 17 923 osoby bezpośrednio w przedsiębiorstwach piłkarskich i spółkach córkach, a 32 314 w sposób pośredni, tj. w przedsiębiorstwach zajmujących się: cateringiem, opieką medyczną i w służbach porządkowo-ochroniarskich [Deutsche Fussball Liga 2016].

3. Wybrane działania przedsiębiorstw piłkarskich na rzecz zrównoważonego rozwoju

Zarówno Fundacja Bundesliga, jak i poszczególne niemieckie podmioty sportowe podejmują starania na rzecz zrównoważonego rozwoju. Wynikało to z zadeklarowanych celów działalności. Autorskie badania wykazały, że wśród trzech podstawowych celów wymienianych przez przedsiębiorstwa sportowe znajdowały się: zachowanie tożsamości klubu, sukces sportowy oraz *ex aequo* zysk z działalności i społeczna odpowiedzialność. Na tę ostatnią wskazały m.in. FC Augsburg, Hamburger SV i Schalke 04 Gelsenkirchen [Grabowski 2013, s. 179].

Od początku istnienia Fundacji Bundesliga prowadzone są różnorodne działania. Jednym z pierwszych było uruchomienie w 2010 roku projektu „Stadion miejscem nauki” („Lernort Stadion”). Nazwa projektu wynikała z lokalizacji. Otóż pomieszczenia stadionów służyły do prowadzenia regularnych zajęć z młodzieżą wywodzącą się ze środowiska kibiców piłki nożnej. Celem było dotarcie do różnych grup (m.in. dzieci imigrantów, młodzież z rodzin zagrożonych wykluczeniem społecznym). W ramach projektu odbywały się warsztaty z różnorodnej tematyki: antymobbing, doradztwo zawodowe, integracja społeczna, dialog interkulturowy, nierówności społeczne, odwaga cywilna, praca zespołowa, prawicowy ekstremizm, rozwój

osobowy, zapobieganie przemoc, zdrowy tryb życia. Działania te miały miejsce na 11 stadionach (Berlin, Bielefeld, Bochum, Brunshwik, Brema, Dortmund, Drezno, Frankfurt nad Menem, Gelsenkirchen, Norymberga, Rostok) i przy współpracy z tamtejszymi podmiotami piłkarskimi (Hertha BSC Berlin, Arminia Bielefeld, VfL Bochum, Eintracht Braunschweig, SV Werder Bremen, Borussia Dortmund, Dynamo Dresden, Eintracht Frankfurt, Schalke 04 Gelsenkirchen, 1.FC Nürnberg, Hansa Rostock). Nadzór merytoryczny sprawowało Centrum Badań Politologicznych z Monachium, a wsparcia finansowego udzieliła Fundacja im. Roberta Boscha (każdy ośrodek otrzymał rocznie 50 tys. EUR). Dotychczas uczestniczyło w projekcie ponad 27 tys. młodych osób, a do połowy 2016 roku we wszystkich ośrodkach nie ma już wolnych miejsc dla kolejnych zainteresowanych.

Tabela 1. Niemiecka strategia zrównoważonego rozwoju a projekty przedsiębiorstw sportowych

Cele strategii	Wskaźniki	Projekty
Sprawiedliwość międzypokoleniowa	oszczędne wykorzystywanie rzadkich zasobów	+
	ochrona klimatu	+
	energia odnawialna	+
	użytkowanie gruntów	●
	różnorodność gatunkowa	+
	dług publiczny	●
	ekonomiczne zabezpieczenie na przyszłość	●
	innowacje	+
	edukacja	+
Jakość życia	dobrobyt materialny	●
	mobilność	+
	produkcja zdrowej żywności	●
	jakość powietrza	+
	zdrowie	+
	ograniczanie przestępczości	●
Spójność społeczna	zatrudnienie	+
	perspektywy dla rodzin	+
	równouprawnienie	+
	integracja zagranicznych obywateli	+
Międzynarodowa odpowiedzialność	współpraca na rzecz rozwoju	+
	otwartość rynków	●

+ – projekty realizowane lub zrealizowane, ● – nie dotyczy.

Źródło: opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że model biznesu oparty na zrównoważonym rozwoju powinien zawierać: efektywne wykorzystanie zasobów, infrastrukturę przyjazną środowisku, zielone miejsca pracy i przyczyniać się do lepszej jakości życia [Taticchi i in. (red.) 2013, s. 5]. A przedsiębiorstwa nastawione na realizację zasad zrównoważonego rozwoju tworzą swą wartość w oparciu o ekono-

miczne, społeczne i ekologiczne wartości [Grudzewski i in. 2013, s. 278]. Tymczasem, nawiązując do stanowiska UE wyrażonego w „Green Paper” z 2001 roku, na pojęcie „zrównoważony” składały się: finansowy sukces, przyjazność dla środowiska i społeczna odpowiedzialność [Bowie 2013, s. 95]. Dlatego też postanowiono najpierw dokonać przeglądu działań (projektów/inicjatyw) realizowanych przez przedsiębiorstwa piłkarskie, a następnie przyporządkować je do konkretnych celów i wskaźników niemieckiej strategii zrównoważonego rozwoju. Strategia ta zawiera cztery cele: I) sprawiedliwość międzypokoleniową, II) jakość życia, III) spójność społeczną, IV) międzynarodową odpowiedzialność. Do każdego z celów opracowano wskaźniki.

W celu I było ich 9, w celu II – 6, w celu III – 4, a w celu IV – 2 wskaźniki.

Na podstawie analizy celów strategii zrównoważonego rozwoju i wskaźników, stwierdzono, iż przedsiębiorstwa sportowe (piłkarskie) realizują projekty, które wpisywały się w większość z nich. Szczególnie widoczne były inicjatywy, które odnosiły się do spójności społecznej, sprawiedliwości międzypokoleniowej i jakości życia. Podmioty sportu wykorzystują swoją medialność i atrakcyjność piłki nożnej do celów społecznych poprzez podejmowanie inicjatyw lokalnych i ponadlokalnych. Partnerami w ich działaniach zwykle są władze samorządowe, instytucje (świeckie i kościelne), sponsorzy oraz NGO-s (fundacje, których założycielami są piłkarze z Bundesligi, np. Neuer Kids Foundation). W dalszej części zostały przedstawione wybrane projekty realizowane w ostatnich latach przez przedsiębiorstwa piłkarskie. VfL Wolfsburg w lutym 2013 roku opublikował jako pierwszy podmiot piłkarski na świecie raport dotyczący zrównoważonego rozwoju, który odpowiadał wymogom stawianym przez Global Reporting Initiative. Najważniejszymi obszarami tematycznymi dla VfL Wolfsburg były: edukacja, integracja społeczna, środowisko naturalne, zdrowie. Działania prowadzone przez ten podmiot dotyczyły pięciu obszarów (strategia i management, ekologia, pracownicy, społeczeństwo, fani i członkowie klubu) [VfL Wolfsburg 2012, s. 5, 66–67]. Oprócz standardowego wskaźnika ROI stosowany jest także SROI (*Sustainable Return on Investment* – zrównoważona stopa zwrotu z inwestycji), który uwzględniał społeczne, ekonomiczne i środowiskowe efekty ze zrównoważonych inicjatyw/projektów [Casper, Pfahl (red.) 2015, s. 173]. Za deklaracjami podążają konkretne środki finansowe i projekty, np. VfL Wolfsburg przeznaczył 1,3 mln EUR (sezon 2012/2013) na realizację inicjatyw społecznych pod hasłem „Gemeinsam bewegen”, którym od początku istnienia zostało objęte ponad 100 tys. osób. Oprócz tego podmiot z Wolfsburga był inicjatorem i dotychczas jedynym uczestnikiem z Niemiec w międzynarodowej sieci współpracy przedsiębiorstw sportowych (European Football for Development Network), angażujących się w zrównoważony rozwój [VfL Wolfsburg 2014, s. 10–11].

Jednym z istotnych obszarów działania była ochrona środowiska. Łącznie 77 projektów (50 w 1. Bundeslidze i 27 w 2. Bundeslidze) było realizowanych przez podmioty piłkarskie: 39% z nich dotyczyło energii, 24% wody, 22% emisji i 15% odpadów. Wspomniany VfL Wolfsburg posiada własny stadion, do którego eksplo-

atacji wykorzystuje od 2010 roku zieloną energię pochodzącą w 100% z wody, co przyczyniło się do ograniczenia emisji CO₂ o 2188 ton (sezon 2011/2012), a wykorzystywanie „szarej wody” z pobliskiego kanału pozwoliło oszczędzić rocznie 16,25 mln m³ wody pitnej [Die Liga 2013, s. 10, 11, 23, 24]. Następnym sposobem na obniżenie kosztów działalności było zamontowanie na dachach stadionów instalacji solarnych (fotowoltaika), czego przykładem chociażby stadion w Dortmundzie, gdzie rocznie wytwarza się 800 tys. kWh prądu i zmniejsza emisję CO₂ o 680 mln ton, a ponadto osiąga korzyści ekonomiczne (200 tys. EUR rocznie, co oznaczało, iż po 8,5 roku eksploatacji nastąpi zwrot z inwestycji). Również na innych stadionach w Niemczech (np. Frankfurt nad Menem, Mönchengladbach) zastosowano rozwiązania, które przyczyniły się do ograniczenia emisji, zużycia wody i energii [Stadionwelt Inside 2015, s. 30–32].

Kolejnym ważnym działaniem była „Hamburska droga”, przy której współpracowały ze sobą: podmiot piłkarski (HSV), przedsiębiorstwa, banki i władze samorządowe nad rozwiązywaniem problemów w takich obszarach, jak: edukacja, ochrona środowiska, rodzina, sport [Hamburger Sport Verein e.v. 2011, s. 26–32]. W ramach wzmacniania mobilności kilkanaście podmiotów sportowych wspiera i promuje transport publiczny (autobusy, metro, pociągi, promy, tramwaje) jako środki transportu dla kibiców jadących i wracających z meczów Bundesligi. Posiadacze biletów i karnetów korzystają bezpłatnie z miejskiej komunikacji, co ułatwia przemieszczanie się oraz ogranicza liczbę samochodów poruszających się w mieście. Jest to szczególnie korzystne rozwiązanie, gdyż duże stadiony niemieckie mieszczą ponad 50 tys. widzów, co wymaga zorganizowania sprawnego układu komunikacyjnego. Oprócz dbania o środowisko naturalne np. Werder Bremen jest inicjatorem projektów dotyczących takich dziedzin, jak: edukacja zdrowotna, aktywność ruchowa czy też wspomaganie osób znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej. Ten ostatni aspekt, a w szczególności współpraca na rzecz rozwoju, dotyczy inicjatyw podmiotów sportowych skierowanych poza granice Niemiec, do tych części świata (głównie Azja), które wymagają natychmiastowej pomocy. Przykładem chociażby udzielone wsparcie w Indiach i Pakistanie (dla ofiar trzęsienia ziemi) oraz na Sri Lance (w regionach, które ucierpiały na skutek tsunami).

Patrząc na skalę działań realizowanych przez podmioty piłkarskie, należy zgodzić się z przedstawicielem spółki DFL (Tom Bender), który postawił znak równości pomiędzy działalnością przedsiębiorstw a społeczną odpowiedzialnością. Potwierdzeniem tego było właśnie społeczne zakorzenienie niemieckiej Bundesligi [Kentsch 2008, s. 26].

4. Zakończenie

Na podstawie przeprowadzonych analiz stwierdzono, iż:

1. Działalność niemieckich przedsiębiorstw sportowych (piłkarskich) przenikają idee wynikające z ordoliberalizmu, takie jak zaangażowanie w rozwiązywanie

problemów lokalnych i współpraca z otoczeniem, dążenie do realizacji celów pozaekonomicznych oraz dbałość o środowisko naturalne.

2. Zarówno organizator rozgrywek (DFL) obu profesjonalnych lig piłkarskich w Niemczech, jak i uczestniczące w nich podmioty mają świadomość swej odpowiedzialności wobec społeczeństwa i środowiska naturalnego. Przejawiało się to w bieżącym podejściu do problemów zrównoważonego rozwoju, którego przykładem był projekt „Stadion miejscem nauki”.

3. Zmiany w strukturach podmiotów piłkarskich (utworzenie działów odpowiedzialnych za CSR i zrównoważony rozwój), a co za tym idzie, budowanie trwałych relacji z otoczeniem znalazły odzwierciedlenie w wielu projektach. Ich zakres nawiązywał bezpośrednio do niemieckiej strategii zrównoważonego rozwoju i obejmował takie cele, jak: sprawiedliwość międzypokoleniowa, jakość życia i spójność społeczna.

Reasumując, działania podejmowane od kilku już lat przez DFL i podmioty sportowe we wskazanych obszarach przyczyniają się do upowszechniania w Niemczech tzw. społecznej (ekologicznej) gospodarki rynkowej. Natomiast ze względu na uwarunkowania ustroju politycznego Niemiec (jest to republika federalna z dużą autonomią władz na szczeblu krajów związkowych) oraz istniejącego ładu gospodarczego trudno byłoby zaadaptować tamtejszy system zrównoważonego rozwoju do innych państw europejskich. Z pewnością godna polecenia dla polskich władz publicznych i podmiotów rynkowych (w tym sportowych) jest praca nad praktycznym wdrożeniem zapisów konstytucyjnych zawartych w artykule 20, które dotyczą społecznej gospodarki rynkowej.

Literatura

- Bowie N.E., 2013, *Business Ethics in the 21st Century*, Springer Science, Business Media, Dordrecht.
- Bundesliga Stiftung (red.), 2012, *Bericht der Bundesliga Stiftung 2009-2011. Chancen schaffen. Aus dem Fußball für die Gesellschaft*, Frankfurt am Main.
- Casper J.M., Pfahl M.E. (red.), 2015, *Sport Management and the Natural Environment: Theory and Practice*, Routledge, London–New York.
- Deutsche Fussball Liga GmbH, 2016, *Bundesliga Report*, Frankfurt am Main, s. 14, 40, 42, 44, 46–48.
- Deutscher Bundestag, 2014, *13 Sportbericht der Bundesregierung*, Drucksache, nr 18/3523 z 5.12.2014.
- Die Bundesregierung, 1994, *Perspektive für Deutschland. Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung*.
- Die Liga-Fussballverband GmbH, 2013, *Bundesliga Umwelt Report. Die ökologischen Aktivitäten der Clubs*, Frankfurt am Main.
- Grabowski A., 2013, *Przedsiębiorstwa sportowe w gospodarce rynkowej. Na przykładzie FC Bayern Monachium SA*, WNT, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2013, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa.
- Hamburger Sport Verein e.V. (red.), 2011, *Nur die Nachhaltigkeit. Nur der Bericht. CSR Bericht 2011*, Hamburg.

- Kentsch R. (red.), 2008, *Nicht nur Tore zählen. Fußballvereine und soziale Verantwortung*, Verlag Die Werkstatt, Göttingen.
- Müller-Armack A., 1981, *Genealogie der Sozialen Marktwirtschaft. Frühschriften und weitführende Konzepte*, Verlag Paul Haupt, Bern–Stuttgart.
- Röpke W., 1961, *Jenseits von Angebot und Nachfrage*, Eugen Rentsch Verlag, Erlenbach–Zürich–Stuttgart.
- Stadionwelt Inside, 2015, *Sonderausgabe Greener Arena*.
- Taticchi P., Carbone P., Albino V. (red.), 2013, *Corporate Sustainability*, Springer Verlag, Berlin–Heidelberg.
- VfL Wolfsburg Fußball GmbH, 2012, *Gemeinsam bewegen. Der Nachhaltigkeitsbericht des VfL Wolfsburg*.
- VfL Wolfsburg Fußball GmbH, 2014, *Gemeinsam bewegen. Der CSR-Fortschrittbericht des VfL Wolfsburg*.
- Wesemann H.O. (red.), 1965, *Wilhelm Röpke. Fronten der Freiheit. Wirtschaft-Internationale Ordnungspolitik*, Seewald Verlag, Stuttgart.