

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

**Návrh strategie udržitelnosti tréninkového centra fotbalového  
klubu FC Trinity Zlín**

Bakalářská práce

Olomouc 2023

Lucie Hrubá

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

**Návrh strategie udržitelnosti tréninkového centra fotbalového  
klubu FC Trinity Zlín**

Bakalářská práce

**Autor:** Lucie Hrubá

**Vedoucí práce:** Mgr. Ondřej Kročil, Ph.D.

Olomouc 2023

### **Čestné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „*Návrh strategie udržitelnosti tréninkového centra fotbalového klubu FC Trinity Zlín*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce a uvedla jsem v ní všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne .....

Podpis .....

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Ondřeji Kročilovi, Ph.D. za odbornou pomoc, věcné připomínky, ochotu a vstřícný přístup. Zároveň děkuji Marku Kalivodovi, se kterým byl veden rozhovor a jenž ochotně odpovídal na kladené otázky.

## **Abstrakt**

Cílem této práce je vytvořit návrh strategie udržitelnosti tréninkového centra prvoligového fotbalového klubu FC Trinity Zlín, které slouží primárně jako zázemí pro mládežnické kategorie tohoto zlínského klubu.

V teoretické části práce bude na základě teoretické rešerše popsána udržitelnost, její pilíře, způsob zapracování jejich principů do fungování organizací, a také budou představeny konkrétní příklady udržitelnosti ve fotbalovém prostředí.

Praktická část představí klub FC Trinity Zlín a bude analyzována současná situace udržitelnosti v klubu na základě pozorování a rozhovoru se sportovním manažerem. Využitím znalostí z teoretické rešerše a výsledků analýzy bude navržena strategie udržitelnosti pro klubové tréninkové centrum.

## **Klíčová slova**

udržitelnost, fotbal, udržitelný rozvoj, strategie udržitelnosti, udržitelné chování

## **Abstract**

The aim of this thesis is to create a sustainability strategy proposal for the training centre of the first league football club FC Trinity Zlín, which serves primarily as a facility for the youth categories of this club.

In the theoretical part of the work, based on the theoretical research, sustainability, its pillars, the way of incorporating their principles into the functioning of organizations will be described, and it will also show specific examples of sustainability in the football environment.

The practical part will present the club FC Trinity Zlín and the current situation of sustainability in the club will be analysed based on observations and an interview with the sports manager. Using the knowledge from the theoretical research and the results of the analysis, a sustainability strategy for the club training centre will be proposed.

## **Keywords**

sustainability, football, sustainable development, sustainability strategy, sustainable behaviour

# Obsah

ÚVOD .....	8
TEORETICKÁ ČÁST .....	10
1. UDRŽITELNOST.....	10
1.1 Vymezení pojmu udržitelnost a udržitelný rozvoj.....	10
1.2 Pilíře udržitelnosti.....	12
2. UDRŽITELNOST V ORGANIZACÍCH.....	15
2.1. Management udržitelnosti.....	15
2.2. Strategie udržitelnosti.....	16
3. UDRŽITELNOST VE FOTBALE.....	19
3.1. Globální úroveň.....	19
3.1.1. FIFA a mistrovství světa.....	19
3.1.2. EIR a Global Goals World Cup.....	23
3.2. Evropská úroveň.....	24
3.2.1. Itálie: Juventus FC.....	24
3.2.2. Velká Británie: Forest Green Rovers FC.....	27
3.3. Česká úroveň.....	29
PRAKTICKÁ ČÁST.....	31
4. O KLUBU FC TRINITY ZLÍN.....	31
4.1. Klub jako právnická osoba.....	31
4.2. Zázemí klubu.....	32
5. METODIKA PRÁCE.....	34
5.1. Cíle práce a výzkumné otázky.....	34
5.2. Metody výzkumu a sběr dat.....	34
5.2.1. Pozorování.....	35
5.2.2. Rozhovor.....	35
6. ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE UDRŽITELNOSTI TRÉNINKOVÉHO CENTRA.....	37
6.1. Přístup k udržitelnosti.....	37
6.2. Analýza environmentálního pilíře udržitelnosti.....	39
6.3. Analýza sociálního pilíře udržitelnosti.....	42
6.4. Analýza ekonomického pilíře udržitelnosti.....	45
7. NÁVRH STRATEGIE UDRŽITELNOSTI PRO TRÉNINKOVÉ CENTRUM.....	47
7.1. Změna přístupu k udržitelnosti.....	47
7.2. Environmentální pilíř udržitelnosti.....	48
7.3. Sociální pilíř udržitelnosti.....	54
7.4. Ekonomický pilíř udržitelnosti.....	57
ZÁVĚR.....	61
SUMMARY.....	63
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	65
SEZNAM ZKRATEK.....	74
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	75

# Úvod

Již desítky let se lidstvo věnuje problematice stále sílícího globálního oteplování a klimatické krize, k nimž neblaze přispívá materialistický a konzumní styl života. Jedním ze současných východisek z této situace může být udržitelnost, která cílí na zachování stejných podmínek pro současné a budoucí generace. Principy udržitelnosti si přebírají a zakotvují do svých strategií organizace, ať už jsou to velkovýrobní společnosti, jež mnohdy bývají označovány za hlavní emitenty skleníkových plynů přispívajících k oteplování planety, ale také třeba školy či sportovní kluby. Právě spojení sportu a udržitelnosti je velmi zajímavým fenoménem, který je běžný na světové úrovni, avšak v České republice neexistuje mnoho klubů, které by zapracovávaly principy udržitelnosti do svých činností či měly nastavenou udržitelnou strategii.

Z tohoto důvodu je cílem této práce vytvořit návrh strategie udržitelnosti tréninkového centra prvoligového fotbalového klubu FC Trinity Zlín, které slouží primárně jako zázemí pro mládežnické kategorie klubu. Na základě analýzy současné situace budou identifikovány současné problémy, vytyčeny udržitelné cíle a bude představen návrh opatření pro plnění těchto cílů. Pomocí analýzy současné situace a navržené strategie udržitelnosti budou zodpovězeny 3 předem definované výzkumné otázky:

- VO1: Jaká je současná situace udržitelnosti v tréninkovém centru?
- VO2: Který z pilířů udržitelnosti je v současné době nejvíce naplňován?
- VO3: Jakým činnostem by se mělo tréninkové centrum věnovat s ohledem na zlepšení svého udržitelného chování?

Práce bude rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V první části bude na základě teoretické rešerše vymezena udržitelnost a udržitelný rozvoj, představeny jednotlivé pilíře udržitelnosti, popsáno, jakým způsobem mohou organizace přebírat principy udržitelnosti a jak mohou vytvořit svou strategii udržitelnosti. Tato část také představí konkrétní příklady udržitelnosti ve fotbalovém prostředí na celosvětové, evropské a české úrovni. První kapitola praktické části představí fungování klubu FC Trinity Zlín a popíše jeho zázemí. Následně bude analyzována současná situace udržitelnosti v tomto klubu a jeho tréninkovém centru na základě kvalitativních metod



výzkumu, kterými bude půlroční pozorování a rozhovor s šéftrenérem mládeže a sportovním manažerem tréninkového centra, jenž bude sloužit jako potvrzení, doplnění či objasnění výsledků pozorování. Analýza bude odpovědí na první dvě výše zmíněné výzkumné otázky VO1 a VO2. Na výzkumnou otázku VO3 odpoví návrh strategie udržitelnosti, který vznikne na základě výsledků pozorování a znalostí získaných díky teoretické rešerši v první části práce. V tomto návrhu budou identifikovány jednotlivé problémy, na základě kterých budou vytyčeny cíle udržitelnosti a představen návrh, jak tyto cíle mohou být naplněny.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Udržitelnost

Úvodní kapitola teoretické části této práce vymezuje pojem „udržitelnost“ a „udržitelný rozvoj“ a uvádí možné rozdíly mezi těmito pojmy. Dále pojednává o základním principu a pilířích udržitelnosti, které jednotlivě popisuje.

### 1.1 Vymezení pojmu udržitelnost a udržitelný rozvoj

Udržitelnost (anglicky sustainability) a udržitelný rozvoj (anglicky sustainable development) jsou v současné době čím dál frekventovanější pojmy užívané napříč různými vědními obory. Nejvíce s těmito pojmy pracuje věda udržitelnosti, která, jakožto holistický přístup, identifikuje problémy zahrnující udržitelnost globálních, sociálních a lidských systémů (Komiyama & Takeuchi, 2006). Avšak právě v důsledku mezioborové problematiky existuje mnoho definic, které se různí. Dalším důvodem, proč definice nejsou jednotné, je skutečnost, že některé z nich nerozlišují rozdíl mezi pojmy – ty jsou sice velmi úzce propojeny, ale nemusejí znamenat přesně to samé. Udržitelnost můžeme chápat jako dlouhodobý cíl směřující k udržitelnější planetě, zatímco udržitelný rozvoj spíše jako procesy a cesty vedoucí k udržitelnosti (Jeronen, 2013), ale také je udržitelnost často používána jako zkratka pro udržitelný rozvoj (Smith, 2004). Na Smithovu myšlenku navazuje i tato práce, a nerozlišuje tak rozdíl mezi pojmy.

Nejpoužívanější definice, která zároveň nejvíce zpopularizovala toto téma, je uvedena ve zprávě s názvem Naše společná budoucnost (Our Common Future). Tu vydala World Commission on Environment and Development spadající pod OSN v čele s norskou ministerskou předsedkyní Gro H. Brundtlandovou. Definuje udržitelný rozvoj jako rozvoj naplňující potřeby současné doby bez toho, aniž by musel omezovat schopnost budoucích generací naplňovat potřeby své vlastní (1987).

Na tuto zprávu navázala jiná složka Spojených národů, tentokrát Department for Economic and Social Information and Policy Analysis, která přebírá definici udržitelného rozvoje a k tomu vymezuje pojem udržitelnost. Vnímá ji dvěma způsoby – buď jako koncept, kdy dochází k využívání biosféry současnou generací tak, aby se zachoval její potenciální přínos pro budoucí generace, anebo jako neklesající trend hospodářského růstu a rozvoje, který může být narušen vyčerpáním přírodních zdrojů a degradací životního prostředí (1997).

Postupem času začaly některé právní státy implementovat a vymezovat tyto dva pojmy ve svých legislativách. Například v České republice je udržitelný rozvoj společnosti definován jako takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby, a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů (Zákon č. 17/1992 Sb., zákon o životním prostředí, 1992). V USA dle výkonného nařízení s podpisem bývalého prezidenta Obamy znamená udržitelnost snahu vytvářet a udržovat podmínky, díky kterým mohou lidé žít s přírodou v harmonii, která umožňuje vyhovět požadavkům současných a budoucích generací, ať už jsou sociální, ekonomické či jiné (Exec. Order No. 13514, 2009).

V neposlední řadě lze zmínit definici, kterou vydal Úřad pro udržitelnost spadající pod University of Alberta, jenž popisuje udržitelnost jako proces žití v rámci dostupných zdrojů (fyzických, přírodních a sociálních) takovým způsobem, aby živé systémy, do kterých spadají i lidé, trvale prosperovaly (2012).

Seřadíme-li výše zmíněné definice (ať už udržitelnosti či udržitelného rozvoje) chronologicky od té nejstarší, je vidět, že základní myšlenka zůstává stále stejná a k ní se postupně přidávají další části reflektující aktuální aspekty dané doby. Tímto nosným jádrem je plnění potřeb současných generací, aniž by muselo dojít k omezení potřeb generací budoucích. K tomu později přibyla myšlenka nutnosti ohledu na přírodu a navázání harmonie mezi ní a člověkem. Následně byly vymezeny podmínky, za kterých dochází k uspokojování daných potřeb generací, a byly rozděleny na podmínky ekonomické, sociální, přírodní, fyzické a jiné.

## 1.2 Pilíře udržitelnosti

Podmínky ve výše uvedených definicích jsou odvozeny od principu trojí zodpovědnosti (anglicky triple bottom line, známý pod běžně používanou zkratkou TBL). Pojem představil v roce 1994 John Elkington, uznávaný odborník na udržitelný rozvoj podniků a jejich sociální odpovědnost, termín se ovšem do širšího povědomí veřejnosti dostal až na přelomu tisíciletí (Elkington, 2004).

Jedná se o koncept vycházející z již zmíněné zprávy Naše společná budoucnost z roku 1987. Rozšiřuje ji o tři roviny odpovědnosti – ekonomickou, sociální a environmentální (Elkington, 1997) – díky kterým můžeme subjekt označit jako udržitelný, naplňuje-li je všechny.

V roce 1995 posunul Elkington TBL o krok dál, a tak vznikl model 3P – Profits (zisky), People (lidé), Planet (planeta) (2004). Každé „P“ představuje oblast, která je odvozena z určité roviny odpovědnosti a tvoří 3 základní pilíře udržitelnosti:

- Profits (odvozeno z ekonomické odpovědnosti) tvoří ekonomický pilíř
- People (odvozeno ze sociální odpovědnosti) tvoří sociální pilíř
- Planet (odvozeno z environmentální odpovědnosti) tvoří environmentální pilíř.

Ekonomický pilíř se opírá o ekonomický kapitál (zahrnující kapitál fyzický, finanční, lidský a intelektuální). Pilíř odpovídá na otázky týkající se především konkurenceschopnosti nákladů, udržitelnosti poptávky po zboží či službách, zabránění nechtěné migrace kapitálu nebo udržitelnosti zisků (Elkington, 1997). Zjednodušeně řečeno odpovídá na otázku, jak zajistit a udržet funkčnost subjektu na trhu a jak naložit se ziskem, avšak může (a měl by) brát v potaz například to, zda jsou peníze utráceny lokálně (Závodná & Závodný Pospíšil, 2014). Mezi ukazatele se řadí výkaz zisků a ztrát a rozvaha, v širším pojetí lze uvažovat nad indikátory udržitelnosti nákladů subjektu, poptávky, jejich cen a ziskových marží (Elkington, 1997). Nicméně sám Elkington dodává, že o úspěchu či neúspěchu ve vytyčených cílech udržitelnosti rozhoduje také blahobyt lidí a prosperita planety, ne pouze ztráta nebo zisk (2018). A to i navzdory tomu, že v dnešní době subjekty míří primárně za větší ziskovostí. Ovšem platí, že zisk

se nerovná udržitelnosti, mimoto usilování o maximalizaci zisku a zároveň o udržitelný rozvoj může být kontraproduktivní (Závodná & Závodný Pospíšil, 2014).

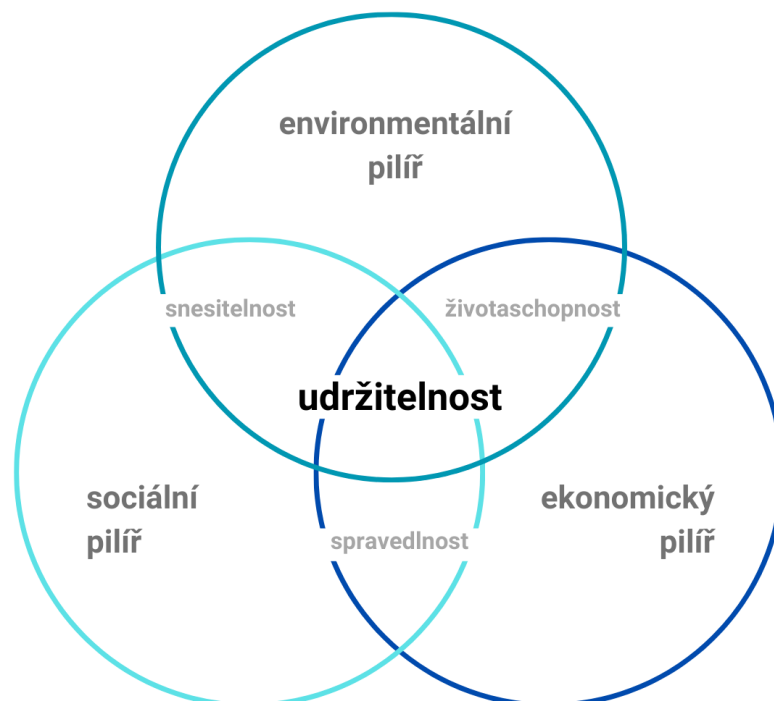
Sociální pilíř se týká naplnění potřeb současných generací, aniž by omezilo naplnění potřeb generací budoucích. Zaměřuje se na sociální kapitál, jehož náplní je zdraví, dovednosti a vzdělanost veřejnosti a hledá odpovědi na otázky klíčových forem sociálního kapitálu z hlediska naší schopnosti stát se udržitelnou společností, jeho základních trendů při vytváření a udržování těchto forem. Také řeší, do jaké míry může mezigenerační (ne)spravedlnost změnit způsoby, kterými měříme sociální kapitál. Mezi tyto měřící indikátory patří hrubý národní produkt, index lidského rozvoje, životní úroveň a kvalita života, úroveň zaměstnanosti, dodržování lidských práv nebo třeba začleňování menšin (Elkington, 1997). Sociální pilíř podporuje rovnoprávnost lidí, zvýšení edukace a snížení chudoby nejen v rámci sociálních tříd jedné země, ale i globálně (Závodná & Závodný Pospíšil, 2014). A právě z toho důvodu je nezbytné otvírat a diskutovat důležitá témata z oblasti politiky, společnosti a etiky, aby nás jejich závěry posunuly blíže k udržitelnosti (Elkington, 1997).

Environmentální pilíř se zaměřuje na správné nakládání s přírodním kapitálem, jež obsahuje přírodní bohatství (dělicí se na obnovitelné a neobnovitelné), a obecně celý náš ekosystém. Otázky, kterými se tento pilíř zabývá, jsou například, jak naším počínáním ovlivňujeme formy přírodního kapitálu, které to jsou, jak je celková zátěž na životní prostředí udržitelná a zda bude ovlivněna harmonie přírody. Za ukazatele environmentálního pilíře jsou považovány znečišťující emise a další rizika pro životní prostředí, spotřeba energie, materiálů a vody ve výrobě, spotřeba neobnovitelných zdrojů, dopady životního cyklu výrobků. Mimo to zde patří taktéž i trendy v pojišťovnictví, dodržování předpisů, placení pokut nebo počet veřejných stížností (Elkington, 1997). Environmentální zodpovědnost má za úkol zajistit chování neškodící životnímu prostředí, vedoucí k harmonii přírody a člověka.

Předpokladem pro udržitelnost je vyrovnanost všech tří pilířů a aktivit, které zahrnují. Také si je lze představit jako tři stejně velké protínající se množiny zanesené do Vennova diagramu, jejichž společným průnikem je samotná udržitelnost. Zároveň dochází ke třem dalším průnikům, vždy mezi dvěma rovinami, které tvoří podmínky, o jejichž naplnění by se mělo usilovat při snaze být udržitelný. Průnik množin

ekonomického a environmentálního pilíře tvoří podmínku životaschopnosti, kdy dochází k ekonomickému růstu s ohledem na ochranu životní prostředí. Průnik množin ekonomického a sociálního pilíře zaručuje podmínku spravedlivosti, která se snaží o minimalizaci sociální nerovnosti a zároveň o maximalizaci životní úrovně lidí. Průnik množin sociálního a environmentálního pilíře je označován jako podmínka snesitelnosti, kdy lidé hledají cesty, jak upravit svůj životní styl, aby mířil k duševnímu i fyzickému blahobytu, ale zároveň si byli lidé vědomi dopadu svého počínání na životní prostředí (The SustainabilityX, 2016).

**Obrázek 1:** Vennův diagram pilířů udržitelnosti



Zdroj: vlastní zpracování

S postupně se vyvíjející dobou se také vyvíjí definice, principy či pilíře udržitelnosti a udržitelného rozvoje, reagující na aktuální dění. Nově se mluví o dalších pilířích, například o kulturním, bezpečnostním, lidském. Ty však v této práci více rozebírány nebudou, práce vychází ze tří základních, výše uvedených. Další novinkou současné doby v této oblasti je management a strategie udržitelnosti, jež bývají čím dál více součástí řízení subjektů a jimž se věnuje následující kapitola.

## 2. Udržitelnost v organizacích

Druhá kapitola představuje, jak mohou organizace naložit s pojmem udržitelnost a udržitelný rozvoj. Na základě toho vysvětluje, co je management udržitelnosti a co může obsahovat, dále popisuje strategii udržitelnosti a Agendu 2030, ze které nejčastěji tyto strategie vychází.

### 2.1. Management udržitelnosti

Jelikož je management klíčový pro fungování organizací a zájem mít pomyslnou nálepku udržitelnosti stoupá, přibývá organizací, které si osvojují základy managementu udržitelnosti (anglicky sustainable management), jehož výsledkem je udržitelné chování. Ten propojuje principy managementu s principem udržitelnosti odvíjejícího se od třech základních pilířů – ekonomického, sociálního a environmentálního. To je hlavní rozdíl od environmentálního managementu, se kterým bývá management udržitelnosti často zaměňován. Už podle názvu je patrné, že environmentální management se zaměřuje pouze na environmentální pilíř, související čistě s aktivitami, které ovlivňují životní prostředí (Spejchalová, 2012).

V oblasti ekonomického pilíře se může management udržitelnosti zabývat generováním dlouhodobého zisku, inovacemi, marketingem a vytvořením osobité značky. Sociální pilíř může zahrnovat spokojenost zaměstnanců, genderové rozdíly ve výši platů, komunikaci se všemi zainteresovanými stranami organizace nebo společenskou odpovědnost firem. V pilíři environmentálním to jsou především aktivity týkající se uplatňování cirkulární ekonomiky, minimalizace produkce uhlíkové stopy, odpadu, negativních dopadů na životní prostředí spojených s dodavatelským řetězcem, omezení plýtvání ať už materiály či přírodními zdroji (Gençer, 2022; MDPI, n.d.).

Management udržitelnosti nabízí spoustu témat, kterými se organizace mohou zabývat, avšak výběr těchto témat a udržitelné chování organizace se úzce pojí s jejími hodnotami a strategiemi (Kříž, 2022). Vývojem managementu udržitelnosti také vznikla nová pracovní pozice manažer udržitelnosti, jehož náplní je obecně vést organizaci

k udržitelnějšímu chování, konkrétněji to může být například vyhodnocování dopadů nebo právě tvorba udržitelné strategie a dohled na její implementaci (Domaníková, 2021).

## 2.2. Strategie udržitelnosti

Nedílnou součástí managementu obecně je strategie, která směřuje chování organizace a způsob její činnosti. Má za úkol hledat a přiřazovat zdroje, které jsou potřebné ke splnění zamýšlených cílů (Veber a kol., 2009). S tím, kolik přibývá výzev (ekonomických, environmentálních, sociálních), kterým musíme čelit, přibývá také organizací, které vytváří a implementují strategie udržitelnosti. Vůbec přitom nezáleží na typu organizace, udržitelnou strategii v dnešní době má například většina univerzit, soukromých firem či sportovních klubů.

Tvoříme-li strategii udržitelnosti pro naši organizaci, můžeme se držet následujících 4 kroků:

- 1) brát v potaz vizi, misi, hodnoty a kulturu – měly by být v souladu s následnou strategií
- 2) identifikovat jednotlivé problémy – liší se u každé organizace dle činnosti
- 3) určit priority identifikovaných problémů – pro lepší a efektivnější zaměření pozornosti a následné plnění
- 4) stanovit cíle v rámci identifikovaných problémů a vytvoření plánu – obojí však musí být reálné a dosažitelné (Zemanová, 2023).

Stanovené cíle a plány vedoucí k udržitelnému chování organizací se mnohdy odvíjí od Agendy 2030, což je program OSN, který obsahuje 17 cílů udržitelného rozvoje (známých také pod zkratkou SDGs z anglického „Sustainable Development Goals“), jež by měly být naplněny do roku 2030. Organizace je přebírají a upravují dle svého pole působnosti v různých oborech. Do SDGs patří:

- 1) konec chudoby
- 2) konec hladu
- 3) zdraví a kvalitní život
- 4) kvalitní vzdělání



- 5) rovnost mužů a žen
- 6) pitná voda, kanalizace
- 7) dostupné a čisté energie
- 8) důstojná práce a ekonomický růst
- 9) průmysl, inovace a infrastruktura
- 10) méně nerovností
- 11) udržitelná města a obce
- 12) odpovědná výroba a spotřeba
- 13) klimatická opatření
- 14) život ve vodě
- 15) život na souši
- 16) mír, spravedlnost a silné instituce
- 17) partnerství ke splnění cílů (OSN, n. d.)

**Obrázek 2:** 17 cílů udržitelného rozvoje (SDGs)



Zdroj: OSN, n.d.a

Následně by mělo dojít k implementaci udržitelné strategie, kdy zjednodušeně řešeno dochází k jejímu uvedení do praxe (Johnson & Scholes, 2000). Měla by být personálně zajištěna, aby bylo jasné, kdo zodpovídá za implementaci změn (má-li organizace vytvořenu dříve zmíněnou pracovní pozici manažer udržitelnosti, je to jeho náplní

práce), také by měla probíhat komunikace mezi všemi zaměstnanci na jednotlivých úrovních dle organizační struktury, aby byl každý dostatečně informován o tom, jaké kroky směrem k udržitelnosti se dějí a proč k nim dochází. Pokud to zaměstnancům bude dobře vysvětleno, je zde předpoklad vyšší motivace k přispívání k udržitelnému chování. Zároveň by k obecnému dlouhodobému plánu měl být vytvořen akční plán, což je detailně zpracovaný plán všech činností, jejichž splnění vede ke splnění cíle (Janse, 2018). Tyto akční udržitelné plány bývají zpracovány na určité období, velmi často se jedná o dobu jednoho roku až dvou let. Progres by měl být zaznamenáván a nejlépe v pravidelných obdobích reportován. Na základě tvořených reportů by mělo docházet k upravování, doplňování a inovování plánu.

Způsoby, jakými přebírají udržitelnou strategii fotbalové kluby, jakožto druhy organizací, a jak s udržitelností pracuje obecně fotbalové prostředí, je podrobněji rozebráno v další kapitole.

### **3. Udržitelnost ve fotbale**

Kapitola se věnuje konkrétním příkladům udržitelnosti na celosvětové, evropské a české úrovni. Ukazuje, jakými způsoby může být udržitelnost řešena, ať už se jedná o mistrovství světa, amatérský světový turnaj, italský velkoklub a menší anglický klub. Popisuje také, jak se k udržitelnosti staví české prvoligové kluby.

#### **3.1. Globální úroveň**

##### **3.1.1. FIFA a mistrovství světa**

Po celém světě se koná nespočet (ať už amatérských, poloprofesionálních či profesionálních) fotbalových turnajů na lokální, národní, mezinárodní anebo celosvětové úrovni. Tím nejznámějším a nejsledovanějším je bezpochyby mistrovství světa mužů, které se koná jednou za 4 roky. Jeho vrchním organizátorem je Mezinárodní federace fotbalových asociací (častěji známá pod zkratkou FIFA), vždy úzce spolupracující s vybranou pořadatelskou zemí.

V prosinci roku 2015 byla přijata smluvními stranami UNFCCC (United Nations Framework Convention on Climate Change, do češtiny překládáno jako Rámcové úmluvy Organizace spojených národů o změně klimatu) Pařížská dohoda týkající se změny klimatu a globálního oteplování (Ministerstvo životního prostředí, n. d.). Po roce 2020 měla za úkol nahradit Kjótský protokol, který jako první v dějinách usiloval o právně závazné snížení emisí. Zjednodušeně Pařížská dohoda si dává za cíl zachování hodnoty nárůstu průměrné globální teploty pod 2 °C ve srovnání s hodnotou před průmyslovou revolucí, poté se ji budou snažit stlačovat pod 1,5 °C. Základním předpokladem pro to je spolupráce všech zúčastněných států a vytvoření aktivních národních akčních plánů jednotlivých zemí (Rada Evropské Unie, 2023).

UNFCCC si je vědomá toho, jak velkou roli hraje v dnešním životě sport a že i jeho provozování může být spojeno s velkou zátěží na životní prostředí. A právě proto vyzývá sportovní organizace a jejich stakeholdery, aby se přidali k iniciativě Sports

for Climate Action, která propojuje sporty a činnosti sportovních organizací s cíli Pařížské dohody (UNFCCC, n.d.a). Do roku 2021 se zapojilo do této iniciativy přes 280 sportovních institucí jako například Mezinárodní olympijský výbor, nejvyšší anglická fotbalová soutěž Premier League, dokonce i sportovní zpravodajství stanice BBC (UNFCCC, 2021). Stejně tak je členem i FIFA, úplně první sportovní federace, která se rozhodla v roce 2016 zapojit do Sports for Climate Action (FIFA, n. d.). Toto byl zásadní moment, díky kterému se udržitelnost ve velkém přenesla i do fotbalových světových šampionátů.

Od tohoto okamžiku se konala zatím dvě mistrovství světa – Rusko bylo organizující zemí v roce 2018, Katar hostil mistrovství v roce 2022.

I přesto, že šampionát v Rusku se konal v roce 2018, jeho udržitelná strategie vznikala už 3 roky předem (FIFA, 2019). Organizátoři se snažili o udržitelnost v mezích třech základních pilířů.

Tím nejobsáhlejším byl pilíř sociální. V rámci něj se zaměřili na dobré pracovní podmínky pro dělníky na stavbách, ať už se jednalo o stadiony, ubytovací kapacity či infrastrukturu. Místní organizační výbor vytvořil systém zabezpečení a kontrol, který obsahoval například povinná školení všech pracovníků, čtvrtletní velké kontroly zahrnující návštěvy budovaných míst, komunikace s dělníky a podobně. Primárně však bylo cílem zajistit jejich pracovní práva, pracovní podmínky, zdraví a bezpečnost, ale také ubytování a stravu (FIFA, 2019). Dalším bodem v sociální rovině byla anti-diskriminace a respektování odlišností. Pro širokou veřejnost byla natočena série videí, kdy kapitáni jednotlivých zúčastněných týmů předávají svá poselství týkající se respektu a rozmanitosti (z čehož se stala od roku 2002 před-čtvrtfinálová tradice každého mistrovství). Před semifinále proběhla diskuze na toto téma, které mohly přihlížet zraky všech fanoušků. Proběhl také tréninkový program pro všechny stakeholdery o tom, co je to diskriminace, na stejný námět byly vytvořeny výukové materiály pro učitele a trenéry. V samotných zápasech byl nastaven antidiskriminační systém, kdy rozhodčí mohli zastavit, přerušit anebo dokonce ukončit zápas v případě, že by nepřestávala diskriminace na hřišti či tribunách (FIFA, 2019). Místní organizační výbor se snažil zpřístupnit šampionát lidem se zdravotním postižením, dbal na to, aby jim zajistil bezbariérový přístup ke stadionům i uvnitř nich. Vyhradil pro ně

přes 23 000 lístků, navíc více jak 18 000 dalších lístků bylo vyhrazeno pro jejich opatrovníky zdarma. Při každém zápase byl k dispozici živý audiokomentář pro zrakově postižené, pro neslyšící tvořili organizátoři sestřihy utkání doplněny o znakovou řeč (FIFA, 2019). Dále byla v sociálním pilíři často skloňovaná témata jako svoboda tisku (jednalo se o 16 000 akreditovaných mediálních pracovníků, kteří díky akreditaci získali snadněji vízum), lékařské služby (bylo pořízeno množství automatických defibrilátorů na stadiony a hotely; týmoví doktoři museli hlásit všechna zranění a nemoci hráčů včetně nastavené léčby), antidopingové kontroly, při kterých bylo provedeno dosud nejvíce testů a podobně. Neopomenulo se ani na ochranu kulturního dědictví nebo zákaz kouření platící na všech akcích, které FIFA zaštiťuje, už od roku 2002, to i včetně elektronických cigaret (FIFA, 2019).

V ekonomickém pilíři udržitelnosti se organizátoři tohoto mistrovství snažili především o podporu lokální ekonomiky. 97,45 % z vyhrazeného rozpočtu bylo rozděleno mezi místní dodavatele, s cílem používat co nejvíce materiálů a vybavení vyrobených v Rusku. Bylo vytvořeno kolem 315 000 nových pracovních pozic, které byly z 99 % obsazeny pracovníky s ruskými kořeny. To silně ovlivnilo tamější trh práce a vedlo to ke zvýšení ročního příjmu ruského obyvatelstva (FIFA, 2019). Dalším důležitým tématem byla obecně infrastruktura a zázemí, které mohlo Rusko nabídnout. Všechna utkání byla odehrána na 12 stadionech, které byly od základu vybudované anebo zrekonstruované tak, aby vyhovovaly přísným normám. Každý z nich dostal certifikát udržitelné budovy, v rámci něhož je kladen důraz na budoucí využití, a právě proto se tyto stadiony staly novým domovem několika místních klubů, což vedlo ke zvýšení úrovně ruských národních fotbalových soutěží (FIFA, 2019). Řešila se také infrastruktura a zázemí v okolí stadionů. V 11 hostitelských městech proto docházelo k celkové obnově, ať už se jednalo o letiště, dopravu, ubytování či lékařské služby (FIFA, 2019). Velké sportovní akce lákají spousty fanoušků, díky čemuž se zvyšují příjmy z turismu, který byl taktéž dalším bodem ekonomického pilíře. Byl vytvořen speciální webový portál v 5 jazycích, který představil všechna hostitelská města včetně kulturních památek, možností stravování či ubytování. Tento web měl v průměru 1,5 miliónů návštěv denně. Navíc jeho prostřednictvím bylo možné si vytvořit fanouškovské ID, které umožnilo fanouškům využívat zdarma vlaky mezi jednotlivými stadiony (FIFA, 2019).

Prvním z hlavních bodů environmentálního pilíře byl management odpadu a jeho recyklace. Vznikl proto koncept se základními cíli:

- stanovení hlavních oblastí managementu odpadu v souvislosti s nařízeními ruské vlády
- minimalizace tvorby odpadu přímo u zdroje – např. existovaly směrnice, jak by mělo dojít k minimalizaci obalových materiálů, byly používány vratné kelímky na pití
- vytvoření efektivního systému sběru odpadu, manipulace s ním a jeho následné likvidace zahrnující recyklaci – byl využíván systém dvou popelnic, kdy jedna z nich byla určena pro recyklovatelný odpad a druhá na nerecyklovatelný; popelnice byly umístěny dostupně a viditelně, díky čemuž se za 64 utkání tohoto mistrovství zrecyklovalo 456,8 tun odpadu
- informovat a rozšířit povědomí o recyklaci mezi fanoušky – ve spojení se společností Coca-Cola byly vytvořeny o této problematice tréninkové programy a informační videa, která byla k vidění na všech stadionech (FIFA, 2019).

Dalším velkým tématem byly udržitelné stadiony. Jak již bylo zmíněno, všechny stadiony získaly certifikát o udržitelnosti, což je požadavek organizace FIFA od roku 2012 pro pořádání akcí pod její záštitou. FIFA k této certifikaci využívá hodnotící systém LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), ve kterém je ustanoveno 49 bodů udržitelnosti. K získání certifikátu je potřeba nejméně 40 bodů, což znamená, že si organizační týmy mohou vybrat, na která kritéria se zaměří dle svých schopností a možností, ať už je to například využití materiálů, přírodních zdrojů, energie, vody a podobně (FIFA, 2019). Jedním z témat také byla uhlíková stopa. Před ruským šampionátem místní organizační výbor nechal změřit, jak velký může být dopad tohoto mistrovství na životní prostředí. Naměřená hodnota se rovnala 2,1 miliónům tun ekvivalentu CO<sub>2</sub> (což vyjadřuje množství oxidu uhličitého, jež přispívá ke skleníkovému jevu stejnou hodnotou ekvivalentního příspěvku jako množství tohoto plynu v časovém horizontu 100 let (Samosebou, n. d.)), ovšem pouze 243 322 tun měla FIFA pod kontrolou. 74,7 % z celkového počtu emisí měly vyprodukovat mezinárodní cesty do Ruska a transporty mezi hostitelskými městy. A právě proto fungovaly vlaky a veřejná doprava pro fanoušky zdarma, což je jeden z primárních způsobů, jakými se organizátoři snažili zamezit produkci uhlíkové stopy (FIFA, 2019).

O 4 roky později to byl Katar, jenž hostil zatím poslední uskutečněné fotbalové mistrovství. Ten ve své strategii udržitelnosti na ruský šampionát navázal, většinu řešení problémů přebíral a uzpůsobil svým podmínkám. Navíc také určil 11 (ze 17) konkrétních cílů udržitelného rozvoje OSN, kterými se zabýval v rámci jednotlivých pilířů udržitelnosti (FIFA, 2019a).

### **3.1.2. EIR a Global Goals World Cup**

Nejen na profesionální, ale také na amatérské úrovni jsou pořádána mistrovství světa, která pracují s pojmem udržitelnost. A právě mezi taková patří Global Goals World Cup (dále jen GGWC) zabývající se dokonce všemi 17 cíli udržitelného rozvoje.

Hlavním organizátorem je dánská nezisková organizace EIR. Ta aktivně podporuje ženský fotbal, tvoří sportovní programy, pro rozvoj dívek a žen. EIR si uvědomuje důležitost sportu, a právě proto využívají fotbal jako komunikační nástroj, díky kterému chtějí dostat do širokého povědomí lidí problematiku genderové nerovnosti a dalších globálních cílů OSN (EIR SOCCER, n.d.). Kromě organizace světových akcí také provádí výzkumy zaměřené na anatomické rozdíly mezi ženami a muži, na základě kterých navrhují a vyrábí speciální míče a další fotbalové vybavení uzpůsobené na míru ženám (příkladem může být míč o 67 gramů lehčí, 2 centimetry v průměru menší, o 6 % rychlejší než standardně používaný míč velikosti 5), aby se předešlo zbytečným zraněním, kvůli kterým jsou pak ženy nuceny ukončit svou kariéru předčasně (EIR SOCCER, n.d.).

Mistrovství světa GGWC je série turnajů na regionálních úrovních, jehož výherkyně se sjedou na velké světové finále. Takto mistrovství probíhá od roku 2015 díky EIR ve spolupráci s Rozvojovým programem OSN (EIR SOCCER, n.d.). Je to unikátní projekt, kdy dochází ke spojení propagace ženského fotbalu a udržitelnosti.

Unikátní je taktéž systém bodování. Týmy nezískávají body jen na základě výsledku zápasu, ale také na základě toho, jak se aktivně před daným hracím dnem věnovaly jednomu z udržitelných cílů, který si vybraly při registraci do turnaje, kolik fanoušků

nadchly, kolik jich přijelo na místo je podpořit nebo jak vypadá a zda je recyklovatelný jejich týmový outfit (GGWCUP, n. d.). Z hodnotícího systému tedy vyplývá, že toto mistrovství není ani tolik o fotbalu, jako spíš o snaze a nasazení v boji za udržitelné cíle OSN.

Regionální turnaj se uskutečnil v roce 2019 i v České republice pod záštitou Asociace společenské odpovědnosti a Dánského velvyslanectví. GGWC znovu zavítá do Česka v červnu 2023, kdy bude Praha hostit dokonce světové finále. Mělo by tak jít o neudržitelnější akci roku 2023 v Evropě (Asociace společenské odpovědnosti, 2022).

## **3.2. Evropská úroveň**

### **3.2.1. Itálie: Juventus FC**

Turínský klub Juventus FC, jehož A-tým mužů hraje nejvyšší italskou profesionální soutěž Serie A a díky svým výkonům má širokou fanouškovskou základnu, je jedním z italských klubů, který si uvědomuje dopady svého působení, a dlouhodobě se tak věnuje udržitelnosti. Má dokonce i svůj tým odborníků na udržitelnost pravidelně vydávající reporty o udržitelnosti v klubu.

V loňské sezóně si ve svém akčním plánu v souladu se svou strategií udržitelnosti vytyčili 6 cílů udržitelného rozvoje OSN, konkrétně to byly cíle číslo 3, 4, 5, 10, 13 a 17, od kterých se odvíjely aktivity v jednotlivých pilířích udržitelnosti (Juventus Football Club S.p.A., n.d.a).

Nejobsáhlejším pilířem, jemuž se Juventus věnoval, byl sociální, který obsahoval 3 části: playtime (což se dá do češtiny volně přeložit jako čas na hraní), vzdělání, odlišnost a začlenění (Juventus Football Club S.p.A., n.d.a). V rámci oblasti playtime se tento italský klub podílel na projektu Gioca con me (neboli „Pojď si se mnou hrát“), jenž se snaží zpřístupnit fotbal dětem všeho věku pocházející ze sociálně slabých rodin. V oblasti vzdělání byl Juventus zapojen do projektu Fair People: Respect is a team sport, který funguje napříč italskými základními školami a učí chápat hodnoty jako



loajalita, rovnost, týmový duch nebo respekt. Dalším projektem byl Un calcio al razzismo („Odkopnutí rasismu“), což je program pro střední školy, který se věnuje tématu rasismu, předsudkům, stereotypům a diskriminaci. Juventus for Special Schools je dalším projektem v oblasti vzdělávání, určeným pro speciální školy. Vedou jej profesionální sportovci Juventus, jejichž cílem je pomáhat překonávat předsudky spojené s fyzickým postižením a ukázat, že to nemusí být limitující věc. Posledním projektem spojeným s edukací je Save the Children, jehož je klub partnerem. Ten dává příležitost dětem z menšin a znevýhodněných rodin, aby měly přístup ke stejně kvalitnímu vzdělání jako ostatní (Juventus Football Club S.p.A., n.d.a). Díky vzájemné spolupráci dokonce vzniklo i vzdělávací centru pro děti od 0 do 18 let, které se nachází v Turíně necelý kilometr od hlavního stadionu Juventus (Juventus Football Club S.p.A., n. d.). V oblasti odlišnosti a začlenění osob se Juventus taktéž zapojil do různých projektů, konkrétně Juventus For Special, který podporuje dospělé hráče hrající fotbal handicapovaných, anebo Differences Make the Difference, v rámci něhož kladou důraz na vzájemný respekt ve sportu. Klub také vytvořil podcast s názvem Sulla razza („O rase“), kdy ve 12 epizodách vysvětluje posluchačům 12 čím dál častěji skloňovaných pojmů týkající se problematiky odlišnosti s cílem odbourat předsudky a stereotypy. Velkým tématem byla podpora LGBTQIA+ komunity Milan Pride 2022, jehož zlatým sponzorem byl právě Juventus. V rámci této akce byla vytvořena speciální kolekce klubového oblečení s duhovým znakem klubu, včetně oficiálních dresů. Za celou snahu získal turínský Juventus cenu Italy Against Homophobia 2022 v kategorii Sportovní kluby. Kromě určitých menšin také klub myslel na začlenění lidí s minimálním či žádným příjmem, pro které připravil 4 500 teplých jídel během různých klubových akcí (Juventus Football Club S.p.A., n.d.a).

Tím, že se Juventus zapojil jako první italský klub do již zmíněné iniciativy Sports for Climate Action, dal jasně najevo svůj zájem i o environmentální pilíř udržitelnosti. Navíc si je dobře vědom svého dopadu, a proto podepsal také projekt OSN zvaný Climate Neutral Now, díky němuž si nechává měřit svou produkci skleníkových plynů, kterou se následně snaží redukovat a kompenzovat na základě různých doporučení. Obecně se chce klub v problematice negativního dopadu na životní prostředí vzdělávat a aktivně ji řešit. Ke vzdělávání a získávání aktuálních informací slouží spolupráce s Management Institut of the Sant'Anna School of Advanced Studies, jež zajišťuje sběr a zpracování dat v této problematice. Mezi příklady aktivního řešení se dá zařadit

podpora iniciativy One tree planted. Ta za každý vstřelený gól Juventusů sází 100 stromů, za celou sezónu 2021/2022 jich vysázeli 30 000 (Juventus Football Club S.p.A., n.d.a). Velkým tématem v oblasti environmentálního pilíře je také management vody. Vodu využívá Juventus především k zavlažování hřišť. Zdrojem bývají obecní vodovody, a právě z tohoto důvodu klub monitoruje systémy, aby se zamezilo jakémukoli zbytečnému plýtvání s vodou. Množství vody je také spotřebováváno v sanitárních zařízeních, kdy klub přemýšlí, zda a jaké čisticí prostředky používat, aby nedocházelo ke znečištění odpadních vod (Juventus Football Club S.p.A., n. d.).

Nejméně probíraným pilířem byl ten ekonomický, což však neznamená, že by klub v této oblasti nějak zaostával. Velký důraz byl kladen na zaměstnance. Klub hledá talenty, kteří se budou shodovat s firemní kulturou a hodnotami, budou organizovaní, odpovědní a motivovaní se osobně rozvíjet. Výměnou za to jim poskytuje nejlepší pracovní podmínky a zpřístupňuje jim práci díky takzvanému „agile working systému“, což je moderní, dynamický a flexibilní systém práce, založený na důvěře. To se pozitivně ukazuje na výsledcích. Juventus svým zaměstnancům nabízí pestrý sportovní program, kdy mohou například využívat zázemí tréninkového centra, zacvičit si v obědové pauze, jít na sportovní lekce zdarma, stravovat se v kantýně vyváženými jídly navrženými nutričními specialisty nebo přihlásit své dítě zdarma na týdenní tréninkový Juventus kemp bez poplatků. Velkým pracovním benefitem je flexibilní benefiční plán, kdy si zaměstnanci sami mohou zvolit z vybraných položek, dle svých přání a potřeb (Juventus Football Club S.p.A., n. d.). Mimo zaměstnance řeší ekonomický pilíř management rizik, která mohou mít negativní dopad na budoucí příjmy, slouží tak k prevenci střednědobé a dlouhodobé finanční udržitelnosti klubu. Nejvíce diskutovanými riziky sezóny 2021/2022 byly:

- nedodržení externích a interních předpisů, korupce
- poškození dobrého jména klubu na veřejnosti
- podpora násilí, nerovnosti či diskriminace
- nedostatečné zajištění bezpečnosti
- negativní environmentální dopad (Juventus Football Club S.p.A., n. d.).

V neposlední řadě ekonomický pilíř řeší i management partnerství s dodavateli. Juventus si vybírá své dodavatele podle vnitřních pravidel klubu, například jaké má dodavatel certifikáty, jak dbá na udržitelnost, jak splňuje standardy. V případě,

že dodavatel tyto podmínky splňuje, klub se snaží o navázání silných a udržitelných vztahů (Juventus Football Club S.p.A., n. d.).

### **3.2.2. Velká Británie: Forest Green Rovers FC**

Klub Forest Green Rovers (zkráceně FGR) sídlí v městečku Nailsworth a jeho mužský A-tým hraje EFL League One, což je třetí nejvyšší anglická soutěž. Tento klub je důkazem, že i oddíl z nižší ligy může být udržitelnější než prvoligové velkokluby, a jít tak příkladem celému světu. Ne nadarmo je totiž FGR označován za „nejzelenější“ klub planety (UNFCCC, n. d.).

FGR do své strategie udržitelnosti zahrnuje 5 důležitých oblastí, kterým se primárně věnují: energie, doprava, jídlo, příroda (Forest Green Rovers, n. d.).

S provozem fotbalového areálu se pojí velká spotřeba energií. Proto má tento klub po celém zázemí zprovozněny solární panely, které zaštiťují až 20 % roční spotřeby energií. V případě nutnosti dalších energií spolupracují se společností Ecotricity, která klubu poskytuje 100% obnovitelnou elektřinu a uhlíkově neutrální plyn. Nezapomínají ani na šetrnou verzi LED obrazovek u světelných tabulí. Navíc tyto obrazovky obsahují baterie napájené sluncem (Forest Green Rovers, n. d.).

Pravidelné tréninky a zápasy také znamenají spoustu cestování. Při domácích zápasech jsou k dispozici takzvaná park & ride místa, což jsou záchytná parkoviště navazující na veřejnou hromadnou dopravu, dále dobíjecí stanice pro elektromobily nebo velká parkoviště pro kola. Na venkovní utkání jezdí A-tým elektro-autobusem, hráči z tamější akademie využívají elektro-minibusy a pro fanoušky jsou organizovány společné výjezdy na venkovní zápasy. Toto jsou příklady jednotlivých kroků vedoucích k uhlíkové neutralitě, kterou se FGR pyšní (Forest Green Rovers, n. d.).

Klub zajišťuje občerstvení pro fanoušky i hráče, v nabídce jsou však jen veganská jídla. Veškeré suroviny jsou odebírány od lokálních výrobců a producentů, nebo případně od udržitelných národních či nadnárodních značek jako například Quorn nebo Oatly. S odběrem a prodejem jídla bývá často spojen zbytečně vyhozený odpad,

avšak v případě cateringu FGR dostanou fanoušci nápoje v opakovaně použitelných kelímcích a jídlo na opakovaně použitelných táccích. K tomu se snaží nakupovat pouze bezobalové suroviny a vyhýbají se vyhazování velkého množství plastu, který by pak zamořoval oceány. Skrze starost o světové vodstvo se klub spojil s iniciativou Sea Shepherd, jejíž logo nosí hrdě na třetí sadě dresů (Forest Green Rovers, n. d.).

Poslední a nejdůležitější oblastí v rámci klubové strategie udržitelnosti je příroda. Provozují pouze hřiště s přírodní trávou se systémem na zachytávání dešťové vody, kterou následně používají na zavlažování trávy. K tomu nově využívají také vyčištěnou vodu ze toalet fanouškovského sektoru. Díky tomu omezují plýtvání pitnou vodou. Celý areál je ošetřován bez používání jakýchkoli chemikálií či pesticidů. Tráva je sečena tak, aby se snížila úroveň plevelu a zároveň aby byla zasazena nová semena rostlin, které přilákají opylovače a podpořil se tak přirozený systém přírody. FGR chce navíc přispět k vyššímu počtu opylovačů, a proto provozují vlastní včelí úly (Forest Green Rovers, n. d.).

V letošní sezóně plánuje tento klub posunout svou udržitelnost ještě na vyšší úroveň výstavbou nové stadionu, který má být kompletně soběstačný. Měl by být vyroben téměř celý ze dřeva, dostupný různými linkami veřejné dopravy. Jeho kapacita by měla být 5000 míst, avšak bude zde možnost dostavby dalších pater v případě nutnosti (Eco Park, n. d.).

Všechny uvedené aktivity by však nebyly možné bez zajištěného financování. Přísun finančních prostředků zařídil Dale Vince, úřadující předseda klubu od roku 2010 a majitel výše zmíněné společnosti Ecotricity, který do klubu zainvestoval a postupnými kroky jej vede k téměř dokonalé udržitelnosti. Díky Vincovi se stal FGR také zakládajícím členem iniciativy Sports for Climate Action. Jeho investice přináší ovoce, markantně roste zájem ze strany nových sponzorů, ale také médií a světových velkoklubů, které se inspirojí (Forest Green Rovers, n.d.; Forest Green Rovers, n.d.a).

### 3.3. Česká úroveň

Na to, jak vysoko je ve světě nastavená laťka udržitelnosti, o českém fotbalovém prostředí se dá říct, že teprve dělá první krůčky. Často je ve světě právě tamější fotbalová asociace tím, kdo inspiruje kluby k udržitelnosti a ukazuje jim cestu. Avšak u nás Fotbalová asociace České republiky teprve začíná vytvářet strategii udržitelnosti (Sedláček, 2022).

Nejvíce se české prvoligové kluby věnují sociálnímu pilíři, v rámci kterého si uvědomují svou společenskou odpovědnost a na základě ní se věnují různým aktivitám. Například Slavia Praha finančně pomáhá Ukrajině postižené válkou, spolupracuje s Dětskou transplantační jednotkou ve Fakultní nemocnici Motol, organizuje turnaje pro dětské domovy, ve spojení s občanským sdružením Frbul zvyšuje povědomí o problematice psích množíren nebo třeba i v rámci projektu Leontinka pomáhají se začleňováním handicapovaných lidí (Slavia, n. d.). Pražská Sparta zřídila vlastní Nadační fond ACS a iniciativu Spart'ani sobě! na podporu bývalých klubových hráčů v nepříznivé životní situaci (Sparta, n. d.). Fotbalisté z Jablonce pravidelně chodí navštěvovat a předávat mikulášskou nadílku do místního dětského domova a poskytují dětem vstupenky na domácí utkání (FK Jablonec, 2014). Mimo aktivity klubů z první ligy může být do sociálního pilíře zařazeno fungování týmu Real Top Praha, který je složen ze známých osobností z oblasti sportu a kultury. Tento tým pravidelně hraje různá exhibiční utkání a podporuje další sportovní akce, jejichž výtěžek je následně rozdělen na charitativní účely (Real Top Praha, n. d.).

Prvoligové kluby se začínají více zajímat o environmentální pilíř. Uherskohradištské Slovácko ve spojení s radnicí města a se Sběrnými surovinami UH rozběhlo v roce 2017 projekt s názvem JSME JEDEN TÝM – TŘÍDÍME SPOLEČNĚ!, kterým chtělo vyzvat své fanoušky na domácích zápasech ke třídění odpadu a inspirovat i další kluby (Příkrylová, 2017). Slavia nechala nainstalovat na střechu svého domácího stadionu solární panely (Deník, 2014), Bohemians Praha se spojili se studenty architektury Českého vysokého učení technického, kteří předložili návrhy, jak by mohla vypadat rekonstrukce městského stadionu Ďolíček, aby byla nová podoba trvale udržitelná (Bohemians, 2012). Olomoucká Sigma omezila používání klasických plastových

kelímků, které nahradila vratnými, opakovaně použitelnými (SK Sigma Olomouc, 2019). K vratným kelímkům se přiklonil i klub z Teplic, který je považován u nás za nejvyspělejší v oblasti udržitelnosti, a jde tak příkladem ostatním (FK Teplice, n. d.).

Teplice šetří a chrání přírodní zdroje. V perlátorech u baterií jsou namontovány spotřebiče vody, trávničky kropí speciálními rozprašovači namísto klasických hadic. Využívají dešťovou vodu, zelenou energii a LED žárovky (FK Teplice, n. d.). Klub má nastaven management odpadu, důraz je kladen na jeho třídění a recyklaci, proto je například používán pouze recyklovaný papír. Ke třídění jsou vedeny také všechny mládežnické kategorie, jež jsou na toto téma edukovány prostřednictvím přednášek, stejně tak jako široká veřejnost, pro kterou bylo publikováno edukativní video ve spojení s hvězdami tamějšího kádru a statutárním městem Teplice (FK Teplice, n. d.). Posledním důležitým bodem, kterému se klub aktivně věnuje, je snížení emisí spojených s dopravou. Stadion a většina tréninkových center jsou lehce přístupny městskou hromadnou dopravou, vlakem, případně po cyklostezce. Na venkovní zápasy bývá (ať už klubem či fanklubem) pro fanoušky zajištěna hromadná autobusová doprava. Ta je využívána taktéž pro mládež jak na zápasy, tak k dopravě na odlehlější tréninkové plochy s vidinou zamezení toho, aby rodiče autem vozili každé dítě zvlášť (FK Teplice, n. d.).

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

V praktické části této bakalářské práce bude nejprve představen FC Trinity Zlín nejen jako prvoligový fotbalový klub, ale také jako právnická osoba, přičemž bude vysvětlen rozdíl fungování mezi týmy hrajícími soutěže dospělých a mládežnickými týmy. Taktéž bude popsáno zázemí klubu a vlastnické vztahy. V další části práce bude provedena analýza současné situace přístupu k udržitelnosti na základě pozorování a rozhovoru se sportovním manažerem a šéftrenérem mládeže. Na základě toho bude naplněn cíl, jímž je navržení strategie udržitelnosti pro tréninkové centrum tohoto klubu.

### **4. O klubu FC Trinity Zlín**

Klub FC Trinity Zlín je fotbalový klub, jehož A-tým mužů hraje v sezóně 2022/2023 nejvyšší fotbalovou soutěž v Česku, zvanou Fortuna:Liga. Ve Zlíně má klub dlouholetou tradici, jako oficiální rok založení se udává 1919. V průběhu let se z něj stal klub schopný fotbalově konkurovat nejen českým, ale i světovým týmům, jako je třeba Atlético Madrid (FC Trinity Zlín, n. d.). Do velkých rozměrů se v průběhu doby rozrostl i mládežnický fotbal: v dnešní době má klub 22 mládežnických celků, v rámci kterých fungují také 4 dívčí a 1 ženský tým, aktuálně hrající 2. nejvyšší českou ligu (FC Trinity Zlín, n.d.a).

#### **4.1. Klub jako právnická osoba**

Hovoříme-li o zlínském fotbalovém klubu, je třeba jej představit jako dvě různé právnické osoby.

A-tým a B-tým mužů spolu s týmem žen spadá pod akciovou společnost FC Trinity Zlín, a.s. Jejím jediným akcionářem je Zdeněk Červenka, který vlastní 4 kusy akcií na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 000,- Kč. Základní kapitál je 4 000 000,- Kč a je stoprocentně splacen. O vedení společnosti se stará

představenstvo složené ze 7 členů, kontrolním orgánem je 3 členná dozorčí rada (FC Trinity Zlín, n.d.a; Justice.cz, 2023).

Druhou právnickou osobou fungující v tomto klubu je zapsaný spolek Fotbalový club Zlín, z.s., který sdružuje zbylé mládežnické týmy. Nejvyšším orgánem je valná hromada svolávána jednou ročně. Statutárním orgánem je představenstvo o 9 členech, revizní komise má pak 3 členy (Justice.cz, 2023a).

I přes to, že se jedná o dvě právnické osoby, stále jde o jeden klub. Tudiž není překvapením, že tyto právnické osoby nejsou propojeny pouze finančně, ale také personálně, hráči či například lokalitou.

## **4.2. Zázemí klubu**

Hlavním stadionem je zlínská Letná, nacházející se na stejné adrese jako sídlo akciové společnosti, avšak vlastníkem pozemku je Statutární město Zlín (FC Trinity Zlín, n.d.b; ČÚZK, 2023a), klub si prostory pronajímá. Trénuje zde zejména A-tým mužů, který na tomto místě také hraje veškerá mistrovská utkání. Díky své celkové kapacitě 5 898 míst bývá Letná propůjčována i jiným týmům z klubu, například týmu žen, konají se zde také turnaje pod hlavičkou FC Trinity (FC Trinity Zlín, n.d.b). Mimo to zde nacházejí své zázemí týmy z mládežnických a ženských sekcí reprezentačních výběrů. K tomu přispívá fakt, že Letná může nabídnout kromě kabin také regenerační místnosti se saunou, vířivkou a ochlazovacím bazénem, posilovnu, prádelnu, mediální místnost a podobně.

Dále spadá pod klub rozsáhlé tréninkové centrum (na jehož udržitelnost se zaměřuje tato bakalářská práce) s oficiálním názvem Fotbalový areál Vlastislava Marečka, jenž je pojmenován na počest bývalého místního trenéra, který zemřel v brzkém věku po dlouhé nemoci (Čada, 2022). Toto centrum bylo vybudováno v městské části Zlín – Vršava (právě proto se o něm mluví zkráceně jako o Vršavě, což bude používáno i dále v této práci). Zde se nachází 4 hřiště – 2 hřiště s přírodní trávou, 2 hřiště s umělou trávou. Majitelem pozemku se všemi hracími plochami je Statutární



město Zlín, avšak majitelem pozemku, kde stojí budova s kabinami, posilovnou a regenerační místností, je zapsaný spolek Sportovní kluby Zlín, z.s. (ČÚZK, 2023b, ČÚZK, 2023c). Pod tento spolek spadá 28 různých sportovních zlínských klubů, kterým pomáhá se zajišťováním financování včetně dotačních aktivit týkajících se činnosti, provozu a údržby (Sportovní kluby Zlín, n. d.). Jedním z 28 klubů je právě Fotbalový klub Zlín, z.s. Proto slouží tento areál jako zázemí především pro B-tým mužů, tým žen a pro mládežnické týmy klubu. FC Trinity Zlín si jej od Sportovních klubů a Statutárního města Zlín pronajímá. V určitých letních a zimních měsících, kdy není možné využívat přírodní trávy na stadionu Letná, zde trénuje také A-tým mužů. Klub navíc hřiště pronajímá okolním fotbalovým klubům či například klubu amerického fotbalu, a to vždy v časech kdy jeho týmy hrací plochy nevyužívají.

Dalším z využívaných hřišť je areál na zlínských Pasekách, jejímž majitelem je taktéž Statutární město Zlín (ČÚZK, 2023), takže i zde je klub pouze v pronájmu. Toto hřiště slouží pro tréninkové a zápasové účely zejména klubových rezervních týmů přípravků a žáků.

V případě nedostatku místa na plochách s přírodní trávou pod správou FC Trinity Zlín dochází ke spolupráci s jinými týmy z okolí Zlína, jejichž zázemí klub následně využívá.

## **5. Metodika práce**

### **5.1. Cíle práce a výzkumné otázky**

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout strategii udržitelnosti Fotbalového areálu Vlastislava Marečka, který slouží jako tréninkové centrum fotbalového klubu FC Trinity Zlín. Návrhu strategie předchází analýza současné situace udržitelného chování, jež bude provedena na základě pozorování a rozhovoru se sportovním manažerem a šéftrenérem mládeže v tréninkovém centru. V případě, že analýza odhalí činnosti v jednotlivých pilířích udržitelnosti, skrze které by mohlo v tréninkovém centru dojít k pozvednutí úrovně udržitelného chování, budou tyto aktivity reflektovány v navržené strategii udržitelnosti.

Pro naplnění cíle práce byly položeny tři následující výzkumné otázky:

VO1: Jaká je současná situace udržitelnosti v tréninkovém centru?

VO2: Který z pilířů udržitelnosti je v současné době nejvíce naplňován?

VO3: Jakým činnostem by se mělo tréninkové centrum věnovat s ohledem na zlepšení svého udržitelného chování?

### **5.2. Metody výzkumu a sběr dat**

Výzkum je soustavný způsob řešení problémů, díky kterému potvrzujeme či vyvracíme doposud platné poznatky nebo získáváme poznatky úplně nové (Gavora, 2000). Může být kvalitativně či kvantitativně orientován. Kvantitativní přístup bývá použit tehdy, když se jedná o problém již částečně poznaný, u něhož není třeba smyslového poznání a je u něj vhodné použít nástroje pro zajištění hromadných dat. Mezi hlavní zkoumané charakteristiky kvantitativního výzkumu patří rozsah zastoupení, frekvence a intenzita, přičemž základním úkolem právě takového výzkumu je měření těchto charakteristik

a jejich souvislostí (Surynek a kol., 2001). Na druhou stranu výzkum kvalitativní si dává za cíl objevit neznámé skutečnosti daných jevů a vytvořit jejich odpovídající popis. Nástroje tohoto typu výzkumu nemají dát kvantitu informací zpracovatelných pomocí matematiky a statistiky, ale naopak mají získat informace, na základě kterých může dojít přesné představy o složitosti daného problému (Surynek a kol., 2001).

Proto byl pro účely této bakalářské práce zvolen kvalitativně orientovaný výzkum. Mezi jeho základní metody sběru dat patří například pozorování, rozhovor, vyprávění nebo analýza písemných, hmotných či vizuálních produktů člověka (Emanovský, 2013). Právě pozorování a rozhovor jsou metody sběru dat, které byly zvoleny pro výzkum této práce, jakožto nejvhodnější.

### **5.2.1. Pozorování**

Díky znalostnímu podkladu z předem vypracované teoretické rešerše (viz kapitola 1-3) se mohlo uskutečnit šestiměsíční pozorování, které v tréninkovém centru na Vršavě probíhalo od 1. září 2022 do 28. února 2023 a trvalo cirka 360 hodin. V pozorovacím období jsem v FC Trinity Zlín působila nejen jako hráčka, ale také i jako trenérka, díky čemuž se mi naskytlo více příležitostí a úhlů pohledu pro výzkumné pozorování. Právě proto lze mé pozorování označit jako zúčastněné. V roli účastníka jako pozorovatele, což znamená, že jsem byla členem skupiny, ve které jsem trávila většinu času (i přesto jsem se snažila, aby pozorování bylo co nejvíce objektivní, jelikož subjektivita bývá jednou z primárních chyb), přičemž pozorované okolí bylo informováno o probíhajícím výzkumu a jeho účelu (Knechtová a kol., n. d.), jsem si zapisovala poznatky do poznámek mobilního telefonu, které jsem následně přepisovala do počítače v aplikaci Microsoft Word a rozdělovala dle tematiky do tří kategorií, dle jednotlivých pilířů udržitelnosti.

### **5.2.2. Rozhovor**

Na zúčastněné pozorování jsem navázala rozhovorem z důvodu potvrzení výsledků a objasnění určitých jevů, které z pouhého pozorování nebyly zcela jasné. Pro potřeby této práce jsem zvolila rozhovor strukturovaný, byť jeho výsledky mohou být v obecné

rovině povrchnější a nemusejí jít v takové míře do hloubky, jako je tomu u rozhovoru narativního, volného či polostrukturovaného. To je dáno tím, že pořadí otázek a jejich obsah je dopředu připraven (Vojtíšek, 2012). Za mého respondenta jsem si účelově vybrala pana Marka Kalivodu, který ve Fotbalovém areálu Vlastislava Marečka dlouhodobě pracuje na pozici sportovního manažera a šéftrenéra mládeže, díky čemuž byl pro tento rozhovor nejvíce kompetentní. Rozhovor byl poskytnut přímo v tréninkovém centru, a díky tomu, že měl rozhovor danou strukturu a panu Kalivodovi byly otázky k dispozici týden předem, tudíž měl čas se připravit. Během společného dialogu jsem se zeptala celkem na 18 otázek, jež byly rozřazeny do 4 kategorií. Z 18 otázek bylo 8 otevřených a 10 uzavřených, které mohly být zodpovězeny ano / ne, avšak i tento druh otázek pan Kalivoda dobrovolně a ochotně rozvíjel, doplňoval a vysvětloval.

První kategorie obsahovala 3 otázky týkající se toho, zda a jak klub pracuje s pojmem udržitelnost, jestli má nastavenou strategii udržitelnosti a pokud ne, tak co je hlavním důvodem, zda je klub otevřen zvážit případnou navrhnoutou strategii, dále pak obsahovala 1 otázku rozebírající, jak je těžké provést změny v areálu, když klub není vlastníkem. Druhá kategorie otázek řešila pomocí 5 otázek oblast environmentální udržitelnosti, ať už se jednalo o uvědomění si dopadu na životní prostředí, omezení spotřeby (vody, energií a materiálů), třídění odpadu, využívání autobusů k cestám na venkovní zápasy či obměňování sad dresů. Třetí kategorie taktéž s 5 otázkami se dotýkala oblasti sociální udržitelnosti. Zde bylo probíráno téma vzdělávání mládeže, různorodosti hráčů, šikany a bezbariérového přístupu do areálu. V poslední kapitole bylo skrze 4 otázky otevřeno téma ekonomické udržitelnosti, zde byly zahrnuty otázky týkající se investic, snižování nákladů, volby lokálních dodavatelů a spokojenosti zaměstnanců.

## 6. Analýza současné situace udržitelnosti tréninkového centra

Tato kapitola se zaměřuje na zpracování výsledků půlročního výzkumného pozorování a rozhovoru s Markem Kalivodou, šéftrenérem mládeže a sportovním manažerem tréninkového areálu na Vršavě, a zároveň odpovídá na první dvě výzkumné otázky, týkající se aktuální situace udržitelnosti v tréninkovém centru a nejvíce naplňovaného pilíře udržitelnosti v současné době. Jelikož rozhovor navazuje na pozorování a zmíněné metody jsou v této práci velmi úzce propojeny, interpretace jejich výsledků není nijak dělena, nýbrž je uvedena dohromady právě v této kapitole dle obecného přístupu k udržitelnosti a jejím jednotlivým pilířům.

### 6.1. Přístup k udržitelnosti

V současné době klub oficiálně neřídí udržitelnost žádným způsobem, ať už se jedná o akciovou společnost nebo zapsaný spolek využívající prostory tréninkového centra. Nemá nijak nastaven management udržitelnosti, není vytvořena pracovní pozice manažer udržitelnosti ani jiná pozice, která by měla podobnou pracovní náplň. Žádným způsobem není vymezena ani strategie udržitelnosti či vytyčeny cíle udržitelného rozvoje dle OSN, kterým by se klub věnoval. I přesto, že tréninkové centrum „*prioritně nepracuje*“ s pojmem udržitelnost či udržitelný rozvoj, věnuje se aktivitám, jež mohou být zařaditelné do jednotlivých pilířů udržitelnosti a budou blíže popsány v následujících třech podkapitolách.

Důvodů, proč se v tréninkovém centru udržitelnost jako taková prioritně neřeší, je několik. Prvním z nich může být zmíněná nízká nebo neúplná informovanost o této problematice, často jsem se setkala s tím, že trenéři, hráči, případně rodiče hráčů, jež byli obeznámeni s pozorováním a cílem mého výzkumu, spojovali udržitelnost pouze s environmentálním pilířem, aniž by měli ponětí o pilíři sociálním či ekonomickém. Dalším důvodem je časová vytíženost zaměstnanců. Většina z nich má podepsanou smlouvu o spolupráci při výkonu trenérské činnosti, díky které pracují jako externí zaměstnanci. To znamená, že po práci přejíždí na Vršavu odtrénovat několik tréninkových jednotek týdně, a připravit svůj tým na utkání či turnaj konající se buď

o víkendu, někdy i v pracovní den. Poté odchází domů, a nezbývá jim tak čas na to, aby se věnovali rozvoji udržitelnosti v klubu, který navíc nemají ani v popisu práce. Záleželo by tedy čistě na jejich dobrovolné iniciativě. Na důvody se zaměřila i jedna otázka v rozhovoru, přičemž podle pana Kalivody jde o fakt, že *„zaměření tohoto spolku je prioritně na sportovní činnosti a věci, na které se ptáte (myšlena udržitelnost), tak jsou z tohoto důvodu až sekundární.“*

Na druhou stranu má klub ve svých rukách velkou moc a může ovlivnit značné množství osob, uvažíme-li, že se v tréninkovém centru střídá až 25 týmů spadajících pod klub a další týmy pronajímající si hrací plochy. K tomu lze započítat i další osoby navštěvující tento fotbalový areál (například rozhodčí, rodinní příslušníci sportovců apod.). Této síly si je klub vědom, což potvrzují slova sportovního manažera: *„Součástí této koncepce je nejenom vychovávat jedince po sportovní stránce, ale i po stránce společenské, takže to určitě do toho patří, jakým způsobem se jedinci na udržitelnosti budou podílet.“* Navíc sám dodává, že *„vzhledem k tomu, kolik času ti hráči tady tráví, tak si dovolíme i na ně působit tímto směrem.“*

S tím se pojila další otázka rozhovoru, která se zaměřila na to, zda by byl klub, potažmo tréninkové centrum, otevřený zvážít přijetí návrhu strategie udržitelnosti, kdyby byl představen se všemi plynoucími výhodami. Údajně je *„klub otevřený myšlenkám, které formují jedince k šetrnějšímu vztahu k prostředí a ke zdravějšímu stylu života, takže proč ne.“* Tím, že to klub neodmítá, je to dobrá výchozí pozice a prostor pro vytvoření návrhu, jež může být v budoucnu zvážen, a mohou být přijaty změny vedoucí k udržitelnému rozvoji.

Při případných větších změnách však může být překážkou problém s vlastníky Fotbalového areálu Vlastislava Marečka. Toho si je vědom i sportovní manažer tohoto areálu. *„Zázemí sportoviště patří Sportovním klubům a Statutárnímu městu Zlín, klub je má v pronájmu, se změnami musí vlastník souhlasit. Důležitá je finanční stránka věci, dotační tituly a tak dál, to asi pak rozhoduje o tom, zda můžeme nějaké změny vůbec uskutečnit.“*

## 6.2. Analýza environmentálního pilíře udržitelnosti

Pozitivním bodem, jenž byl při pozorování zjištěn, bylo, že si klub uvědomuje dopad na životní prostředí, alespoň do určité míry. Přece jen samotný areál má k přírodě velmi blízko, nachází se mezi místními lesy a Fryštáckým potokem. *„Tak určitě se nechováme neekologicky. Úmyslně nepoškodíme životní prostředí a snažíme se vést svěřence i zaměstnance například ke třídění odpadu.“*

Třídění odpadu je základní aktivita, které se klub v oblasti environmentálního pilíře může věnovat. Dlouhodobě zvenku, přímo naproti budově s kabinami, se nachází směsný kontejner a kontejner na plasty. Ty jsou logicky zvoleny vzhledem k povaze odpadu, který vzniká. Odpadem nejčastěji bývají PET láhve (bývá zvykem, že pořadatelský klub chystá hostujícímu týmu jedno až dvě balení vod v PET láhvích), zbytky ovoce (časté jsou slupky od banánů, ohryzky jablek, stopky od hroznového vína, slupky od pomerančů – tyto druhy ovoce bývají součástí balíčků, které klub poskytuje jednotlivým kategoriím před každým zápasem), obaly od různých potravin a suplementů, zbytky tejpovacích pásek, ale také třeba papírové ubrousky a utěrky. Uvnitř budovy a v okolí hracích ploch je rozmístěn dostatečný počet směsných odpadkových košů. Postupně přibývají i koše pro tříděný odpad, avšak ty jsou zatím dostupné pouze v kancelářích trenérů a zasedací místnosti. I přesto, že šéftrenér mládeže na otázku týkající se třídění a minimalizace odpověděl, že *„se snažíme vést hráče k této činnosti (myšleno třídění)“* a že *„vzhledem k povaze činnosti vytváříme minimum odpadu“*, dá se počet přítomných košů pro tříděný odpad označit za nedostačující.

Dále jsme se ve společném dialogu zabývali otázkou omezení spotřeby vody, energií a materiálů nutných k provozu centra. Šetření těchto zdrojů je velmi úzce spojeno se šetřením financí, to potvrzuje i pan Kalivoda: *„Úsporu energií a vody řešíme neustále, i vzhledem k vývoji cen v současné době.“* s tím, že se *„jedná zejména o instalaci šetřících mechanismů, například spínačů, časových spínačů vody nebo elektriny.“*

Energie se spotřebovává ve velkém množství, ať už jde o osvětlení a vytápění vnitřních prostor, osvětlení dvou hřišť s umělou plochou, provoz automatů s občerstvením

a podobně. Na chodbách vnitřních prostor jsou používány již zmíněné časové spínače žárovek nastavené na interval v řádu jednotek sekund. V jednotlivých kabinách týmů, posilovně, kancelářích a dalších místnostech tyto spínače nejsou, platí zde však nepsané pravidlo „kdo odchází poslední, zhasíná“. Tudíž zhasínání světel v těchto místnostech je ponecháno na svědomitosti osob, kdyby však náhodou někdo zhasnout zapomněl, všechny místnosti při úklidu jako poslední prochází před uzamčením areálu uklízečka. Vytápění vnitřních prostor je řízeno centrálně, v letních měsících je samozřejmě zbytečné a nepoužívá se, naopak v zimních je nastaveno na vyšší teploty, aby se hráči mohli dostatečně zahřát po sportovních výkonech v chladném počasí. Kolikrát se však hráči vrací do kabin s pocitem, že je v nich až přetopeno. Budova je osvětlená dvěma světly i z venku, ty taktéž mají nastaveny časové spínače. Hřiště, jež jsou osvětlena, jsou 2 ze 4, jedná se pouze o hřiště s umělým povrchem. Důvodem je jejich využívání v době, kdy je nutné rozsvícení velkých světel – to znamená konec podzimu, zima a začátek jara, kdy se brzy stmívá a nevyužívají se přírodní travnaté plochy, které jsou v tomto období více náchylné k poškození. Dále se energie využívá k nepřetržitému provozu dvou automatů s občerstvením, elektronických tabulí a tak dále. Avšak je nutné podotknout, že u tabulí a všude jinde, kde je možné využít šetrnější a úspornější LED osvětlení, jej klub plně využívá.

Voda je dalším zdrojem, jenž je ve velkém využíván. Největší spotřeba vody se dá rozdělit do 4 oblastí. Tou první je zavlažování dvou hřišť s přírodní trávou, ta však mají vytvořen systém zachytávání dešťové vody, který doplňuje zavlažování užitkovou vodou. Druhou oblastí je spotřeba ve sprchách. Každý tým od žákovských kategorií (tzn. kategorie U12 a starší) má vlastní kabinu s vlastními sprchami, které hráči mohou využívat. Mladší kategorie sdílí pro tréninkové účely kabiny určené pro hosty, i zde je přístup do sprch. Záleží tedy na každém hráči, kolik vody potřebuje pro nutnou hygienu a kolik času tráví ve sprše navíc (častým jevem bývá například dlouhá konverzace se spoluhráči či nahřívání se ve sprše v horké vodě). Třetí oblastí je pitný režim – každý hráč má možnost natočit si kohoutkovou pitnou vodu, čehož využívají spíše starší kategorie (mladší hráči si spíše vozí pití připravené doma). Nejčastěji se využívají týmové plastové bidony s objemem 1 litru, ovšem opět je to na každém hráči, zda přes tréninkovou jednotku vypije celý objem, který si napustil či zbytek vylije. Poslední oblastí je spotřeba vody u praní prádla. I přesto, že se prádelna nenachází v prostorách tréninkového centra, ale na hlavním stadionu Letná, byla tato oblast zde zařazena,



Jelikož se tam perou dresy všech kategorií, a jedná se tak o značnou spotřebu vody. Jednotlivé koše se špinavými dresy týmů se z Vršavy na Letnou sváží většinou po celém víkendu, kdy se koná největší množství zápasů, případně pak po jednotlivých utkáních odehraných v průběhu pracovního týdne. Pradlena dostane celý koš, ve kterém jsou jak použité, tak nepoužité dresy, jež nechá vyprat a usušit. Poté je poskládá a koše s dresy se odváží zpět na Vršavu.

V dnešní době je velmi diskutovaným tématem recyklace oblečení, jeho udržitelnost a podpora slow fashion, přičemž právě z tohoto důvodu byla v rozhovoru položena otázka týkající se dresů, konkrétně jak často se obměňují sady dresu pro týmy a co se se starými sadami poté děje. Slovy sportovního manažera bylo sděleno, že „*v tomhle ohledu neprobíhá žádná každoroční výměna dresů, dresy se používají 5-6 sezón, někdy i více, dochází pouze k doplňování z důvodu poškození či zničení nebo ztráty*“. Klubovou značkou je Adidas, jenž sám v dnešní době otevírá téma udržitelnosti a problematiku plastů ve světových vodách, na základě čehož používá k výrobě oblečení šetrné či recyklované materiály, díky čemuž je kvalita výrobků dlouhodobě zachována. A právě proto dresy vydrží 5-6 sezón, byť jsou používány týdně, v různorodých podmínkách (např. meteorologických). Když už dojde k vyřazení celé sady a ke koupi nové, „*staré dresy nabízíme jiným klubům v nižších soutěžích, jinak končí ve třídících kontejnerech na oděvy*“.

Posledním, ale neméně důležitým sledovaným problémem v rámci environmentálního pilíře udržitelnosti, bylo vypouštění uhlíkové stopy. Samotné tréninkové centrum se nachází ve velmi dostupné lokalitě. 100 metrů od klubového zázemí se nachází trolejbusová a autobusová zastávka městské hromadné dopravy, na které zastavují 4 různé linky, 1,5 kilometru je vzdálená nejbližší zastávka meziměstských autobusů. Navíc je areál situovaný u cyklostezky, která propojuje celý Zlín i s okolními městy. V blízkosti jsou dokonce i odstavná místa pro sdílená kola či koloběžky. Nejsložitější dopravní situace je však pro auta. Sice kolem centra vede hlavní silnice, problémem je však most, který přivádí dopravu k centru. Má kapacitu pouze jednoho auta, což výrazně zpomaluje dopravu na příjezdové silnici. Následně je zde problém i s parkovacími místy, čemuž nepřispívá fakt, že v nejbližším okolí fotbalového areálu se nachází také tenisový areál a zábavní park pro rodiny s dětmi. I přes tuto komplikaci sem mnoho rodičů přiváží děti autem a přijíždějí sem také hráči svými auty.

Tuto variantu dopravy volí především proto, že se sjíždí nejen z celého zlínského regionu, ale také různých krajů, a tak je to pro ně nejjednodušší možnost. Naopak místní hráči hojně využívají veřejnou dopravu (pro ně jsou na chodbě mezi kabinami vytištěny jízdní řády MHD, čímž klub podporuje tuto volbu dopravy) či cyklostezku. Fotbalisté se však nepotřebují dopravit pouze na trénink a zpět, ale také na zápasy či turnaje. Pro tento účel je zajištěna externí autobusová doprava, tu však využívají týmy *„od kategorie U12, od té nejmladší žákovské kategorie. Ty mladší přípravnkové kategorie, když jedou na nějakou akci, která je ve větší vzdálenosti, tak používají autobus taky, ale tam převažují ještě pořád ta auta (myšlena doprava auty rodičů).“* V tomto případě se i tak obvykle domlouvají rodiče mezi sebou, kdo na dané utkání poskytne auto, do kterého je schopno usadit více hráčů naráz, aby nemuselo jet například 15 aut kvůli 15 hráčům. Přitom se však myslí spíše na šetření peněz za pohonné hmoty a volný čas rodičů než na redukcii uhlíkové stopy.

### **6.3. Analýza sociálního pilíře udržitelnosti**

Jelikož v mládežnických kategoriích, ale i v rámci A-týmu, B-týmu a týmu žen, trénují hráči, jež jsou žáky a studenty základních, středních i vysokých škol, začala analýza aktivit sociálního pilíře u vzdělání. Klub je sice zaměřen prioritně na sportovní činnost, avšak dlouhodobě úzce spolupracuje se Základní školou Komenského II ve Zlíně s rozšířenou dotací hodin tělesné výchovy a sportovní třídou. V učitelském sboru pracují navíc i někteří trenéři ze zapsaného spolku. Tato vazba je podpořena tím, že v roce 2021 klub získal statut fotbalové akademie, jež vnímá vzdělání jako nutnost u mladých fotbalistů. I tak však otázkou bylo, jestli zlínský klub upřednostňuje školu nebo fotbal. *„Tak to jsou spojené nádoby, samozřejmě. Jednoznačně je zde zájem o to, aby hráči prošli úspěšně alespoň střední školou, ta spolupráce se základní školou si myslím, že je velice úzká. To je součást vlastně našeho sportovního procesu a snažíme se hráčům vysvětlit to, že ten fotbal nemusí hrát celý život, že může dojít k nějakému zranění, a proto třeba to vzdělání je pro ně důležité.“* To je bezpochyby důležitý krok, protože především u dorosteneckých kategorií, kdy přibývá množství tréninku, jsou hráči motivováni vidinou dostat se do kádru A-tým anebo být nominován

do mládežnických reprezentačních výběrů, pro kterou by udělali vše, u čehož může docházet k upořádování školních povinností a zameškávání spousty hodin ve škole.

Jelikož se jedná o sportovní prostředí, hráči by se měli získávat nejen všeobecné znalosti ve škole, ale také by se měli vzdělávat v oblasti zdravé výživy, fungování těla, regenerace apod., na což nezapomíná ani zlínský klub, ale zároveň si uvědomuje množství dostupných informací na internetu, které si hráči mohou zjistit. *„Co se týká té zdravé výživy, tak ano, určitě, klub pořádá přednášky pro hráče zejména těch dorosteneckých kategorií. V současné době informačního boomu jsou schopni hráči i sami si najít tyhle informace. Existuje spousta specialistů nutričních, kteří jsou schopní jim pomoci, na které třeba máme i kontakty, takže pokud ti hráči mají nějaký problém, tak jsme schopní jim to vykomunikovat.“* K lepší představě o (ne)zdravé výživě přispívá také nástěnka na chodbě mezi kabinami, kterou vytvořil před lety jeden z místních trenérů. Jsou zde vyobrazeny různé sladkosti a sladké nápoje, u nichž je uvedena jejich energetická hodnota s množstvím gramů cukru a tuku. U obrázku jednotlivých pochutin a nápojů jsou vždy dva uzavíratelné pytlíčky – v jednom je z bílého cukru krystalu navážena přesná gramáž přidaných cukrů, v druhém je ze třtinového cukru představuje tuky, a taktéž je navážena přesná gramáž. Paradoxem sice je, že většinu z představených potravin lze zakoupit v občerstvovacím automatu, ale aspoň mají hráči přesnou představu o tom, čím se stravují.

Tím, kolik hráčů je pod klubem registrováno, tréninkové centrum je místem, kde dochází k míšení osob z různě finančně situovaných rodin, s různými kořeny, národnostmi, kulturou. To potvrdil i šéftrenér mládeže. *„Ano, měli jsme hráče a máme hráče ze sociálně slabších rodin, i co se týká menšin nebo smíšených rodin, tak to tady také funguje, nejsou s tím žádné problémy. Hlavním problémem, který se nabízí, je šikana. Tu však v rozhovoru pan Kalivoda vyvrátil. „Tak o tom (o výskytu šikany) tu informaci nemám a doufám, že mám informace dobré, protože ani ze strany rodičů, trenérů ani samotných hráčů nemáme žádný impuls v poslední době, že by k tomu docházelo a samozřejmě tento nešvar vůbec v tomhle prostředí nechceme, aby se objevil.“* Když však dochází v týmu k nějakým náznakům, ze kterých by poté mohl vzniknout problém šikany, trenér je ten první, v jehož kompetenci je zastavit tyto signály a vést svěřence k hodnotám jako je respekt a fair-play, které ke sportu, ale i mezilidským vztahům obecně patří. Fakt, že zde poslední dobou k šikaně

nedochází, však značí, že klub v této oblasti odvádí dobrou práci. Dobrou práci odvádí také při integraci žen a boření mýtů, že ženy nemohou hrát fotbal. Již šestou sezónu zde funguje ženský tým, od té doby se postupně ženský úsek rozvíjel, načež vznikl tým dorostenek, mladších a starších zákyň a přípravy. Klub pro ženský úsek vytváří stejné podmínky a dá se říct, že tento úsek už je v dnešní době nedílnou součástí FC Trinity Zlín.

Když se rozhovor dotýkal již zmíněného začleňování, část otázky zněla, zda je nebo byl mezi hráči i někdo se zdravotním postižením, které jim však umožňovalo věnovat se fotbalu. Vršavský sportovní manažer zavzpomínal: *„Co si pamatuju, tak i zde tu jeden hráč fungoval a normálně a se zapojoval do činnosti.“* Mimo to se v areálu bere ohled osoby se zdravotním postižením (například z řad rodinných příslušníků hráčů či jejich kamarádů), a proto je toto tréninkové centrum bezbariérově přístupné. *„Venkovní areál je v podstatě bezbariérový, tam žádná překážka není, a to samý se dá říct i o přístupu do vnitřních prostor, pokud nebereme v potaz tady hlavní vchod, kde je schodiště, ale vlastně z těch bočních stran lze bezbariérově se sem dostat.“* Problémem však pro tyto osoby, ale i pro lidi bez jakéhokoli postižení může být nedostatek místa na sezení v okolí hřišť. Jediné tribuny určené k sezení jsou u hlavního hřiště s přírodní trávou, u ostatních hracích ploch musí fanoušci stát kolem hrazení či zábradlí. Avšak u těch hřišť, která jsou v největší míře využívána pro zápasové účely (vyjma hlavního hřiště s tribunou), vede pouze přístupový chodník a logisticky není ani možné zde umístit místa k sezení, aniž by byl omezen průchod mezi hřišti.

Do sociálního pilíře mohou být zařazeny také různé projekty, díky kterým klub podporuje sport a představuje fotbal i mimo své zázemí a hráče. Za zmínku stojí 3 projekty, které zapsaný spolek podpořil. Tím prvním je aktivita Sporty v Mateřských školách, která podporuje a rozvíjí pohyb u dětí v předškolním věku. Díky zapojení více zlínských sportovních klubů si tyto děti mohou vyzkoušet v jednotlivých lekcích různé sporty, mezi kterými je právě i fotbal. Pro podobnou věkovou skupinu, ale pouze pro dívky, byl určen projekt celosvětový UEFA Disney Playmakers, do kterého se klub taktéž zapojil. Jednalo se o lekce pro holčičky ve věku od 5 do 8 let, kterým měl být představen fotbal, jakožto sport vhodný nejen pro kluky, hravou formou pomocí pohádkových postavíček z dílny Disney. Tréninkové centrum navíc využilo této příležitosti a za trenéry těchto lekcí vybralo hráčky z týmu žen, aby podtrho

autentičnost fotbalového zážitku pro holčičky a podpořilo jejich motivaci s fotbalem v budoucnu pokračovat. Posledním zde zmíněným projektem je Sportáček, festival sportů, jež se pravidelně koná v rámci doprovodného programu Zlín Film Festivalu určeného pro děti a mládež. Sportáček má za úkol představit co největší množství sportů, kterým se děti mohou ve Zlíně a okolí věnovat. Každý klub má svůj stánek, kde děti mají možnost si daný sport vyzkoušet a získat více informací. FC Trinity Zlín bývá stálým vystavovatelem.

#### **6.4. Analýza ekonomického pilíře udržitelnosti**

Hlavní aktivitou, jež může být zařazeno do tohoto pilíře a klub se jí věnuje, je nakládání s finančními zdroji. Na jednu stranu se jedná o snižování nákladů, na druhou o zvyšování výnosů, které vede ke generování zisku, jež zaručí neztrátovost zapsaného spolku (což se v loňském hospodářském roce nedařilo). To může být následkem dvou černých labutí (aneb událostmi, které se staly neočekávaně a mají velký dopad) – pandemií COVID-19 a válkou na Ukrajině, jež značně zvýšily nejen ceny surovin, ale také energií a pohonných hmot. Důsledku těchto jevů byl *„zpracován projekt na modernizaci celého tady zázemí, celé té budovy, která slouží pro sportovce i pro trenéry, ve kterém jsou již zaevidovány technologie na snížení nákladů, co se týká energií a podobně“*. Avšak i přes tyto neočekávané události byl klub schopný investovat, převážně díky získaným dotacím. S tím byla v rozhovoru spojena otázka týkající se poslední velké investice ve Fotbalovém areálu Vlastislava Marečka a její návratnosti. *„No, vyplatila se, byla potřebná zejména, a to je investice do hracích ploch. V poslední době vlastně jsme renovovali jak hřiště s umělým povrchem, tak i přírodní trávník, takže to byly asi ty největší investice v řádu desítek miliónů korun.“*

Nejen v rámci této velké investice, ale i v rámci dalších nákupů klub upřednostňuje lokální dodavatele, což potvrdil i sportovní manažer: *„Jednoznačně, je to logické z ekonomického hlediska oslovit regionální dodavatele. Samozřejmě jsou technologie, které tady v dosahu nejsou, a musíme se po tom poptat trošičku dál.“*

Lokálnost upřednostňuje klub také u zaměstnanců, kteří se sem sjíždí ze Zlína a nejbližšího okolí. Většina pracovníků zde pracují jako externisté, ať už se jedná o trenéry, uklízečky či operační pracovníky, jejichž úkolem je zajistit hladký průběh utkání. Navíc klub nabízí možnost brigády i svým hráčům, kteří o ni mají zájem a chtějí se rozvíjet, ať už se jedná např. o pozici trenéra mládežnických kategorií, či pomocná síla správce areálu či zdravotník přítomný na zápasech (v případě, že hráč má zdravotnický kurz nebo školu). Důležitým faktorem u zapsaného spolku, jakožto zaměstnavatele, je aktivní zájem o spokojenost zaměstnanců, což byla poslední otázka rozhovoru s panem Kalivodou. „*Tady to otočím, protože 95 % pracovníků, trenérů, kteří tady pracují a dělají svoji práci, tak jsou externí pracovníci, to znamená, že mají svoje hlavní zaměstnání a tady jdou potom, dá se říct, tvořit svůj koníček. Dělají to, co je baví, mají fotbal rádi, takže beru to tak, že pokud jsou tady spokojeni, tak sem dojdou. Snažíme se jim vytvářet podmínky, aby se u nás cítili dobře, důležitým faktorem jsou finance, tak jako všude, takže snažíme se vytvořit odpovídající podmínky tak, aby se jim tady líbilo, aby tady mohli dál fungovat.*“ Jednou ze zmíněných podmínek může být třeba trenérská kabina a kanceláře vybavené gaučem, počítači a kávovarem, permanentní vstupenka na domácí zápasy A-týmu anebo úleva od placení klubových příspěvků v případě, že trenérovo dítě hraje za tento zlínský klub.

I přesto, že se klub neprezentuje jako udržitelný a s pojmem udržitelnost nepracuje z různých důvodů, skrze pozorování a rozhovor se sportovním manažerem tréninkového centra a šéftrenérem mládeže Markem Kalivodou bylo zjištěno, že se klub věnuje aktivitám v rámci jednotlivých pilířů udržitelnosti. Sociální pilíř lze označit za nejlépe a nejvíce naplňovaný, což není ve výsledku překvapující, uvážíme-li, že lidský faktor je ten základní, na čem je klub vybudován a také kolik hráčů je v klubu zaregistrovaných. Avšak už z této analýzy současné situace je zřejmé, že existuje prostor pro změny a nové přístupy, na základě kterých bude vytvořen návrh strategie udržitelného rozvoje.

## **7. Návrh strategie udržitelnosti pro tréninkové centrum**

V této kapitole bude navržena strategie udržitelnosti tréninkového centra vyplývající z analýzy současné situace, a zároveň tak bude zodpovězena třetí výzkumná otázka týkající se konkrétních činností, kterým se klub v zázemí může věnovat, aby zlepšil své udržitelné chování. Na základě analýzy v předchozí kapitole zde budou v rámci jednotlivých pilířů identifikovány problémy, jež budou seřazeny od těch s největší prioritou. Následně budou stanoveny cíle a návrh opatření k jejich plnění. Také budou u jednotlivých problémů vytyčeny Cíle udržitelného rozvoje OSN (SDGs), se kterými se úzce pojí.

### **7.1. Změna přístupu k udržitelnosti**

Klub jednoznačně může začít pracovat s pojmem udržitelnost, jelikož se již věnuje aktivitám zařaditelným do jednotlivých pilířů udržitelnosti, a další mohou být plněny v budoucnu (například s využitím níže navržené strategie udržitelnosti). Nutná je především snaha a úsilí klubu. Sice je nepravděpodobné vytvoření nové pracovní pozice manažera udržitelnosti, ale podobné kompetence může převzít některý z existujících zaměstnanců, včetně externích.

Věnovat se udržitelnému rozvoji totiž nemusí znamenat vysokou míru finanční náročnosti, navíc plněním aktivit v rámci udržitelnosti může klub ušetřit různé zdroje, především právě ty finanční. Ušetřené peníze se pak mohou použít například na investice pro rozvoj tréninkového centra nebo vyšší finanční ohodnocení trenérů. Udržitelné chování také může vést ke snadnějšímu získávání dotací či domluvy se sponzory, kteří sami na udržitelnost dbají. Mimo to je udržitelnost důležitá pro zachování a zlepšení stejných podmínek v klubu pro další generace, a je obecně prospěšná nejen pro klub, ale i okolí.

Množství lidí, které klub může svým udržitelným chováním ovlivnit, je obrovské. Nejde pouze o všechny členy a zaměstnance klubu, jde také o jejich rodinné příslušníky, nebo například hráče jiných týmů, kteří přijíždí do tréninkového centra odehrát svá utkání.

Navíc může být inspirací i ostatní kluby. Proto musí klub jít příkladem, musí edukovat a motivovat k udržitelnosti své zaměstnance a především trenéry, kteří následně do velké míry mohou ovlivnit své svěřence, to vše by však mělo probíhat nenásilnou formou.

Obecně klub musí počítat s tím, že k udržitelnému rozvoji vedou dvě pravidla:

- věnovat se udržitelnosti, byť jen do určité míry, je lepší, než se nevěnovat udržitelnosti vůbec
- implementace všech změn a nových činností nemůže proběhnout naráz, avšak po malých krůčcích může klub docílit velké změny.

## **7.2. Environmentální pilíř udržitelnosti**

### **Třídění odpadu**

Vazba na SDGs: 11 – Udržitelná města a obce

I přesto, že nejlepší variantou pro životní prostředí by bylo odpad netvořit vůbec, ve sportovních klubech je to téměř nemožné. Kluby se alespoň mohou snažit o minimalizaci odpadu. V případě, že určité množství (i když to nemusí být tuny ročně) odpadu vzniká, měl by být řádně vytríděn, aby mohlo následně docházet k recyklaci (případně k výrobě nových produktů z recyklovaných materiálů), a nezatěžovali jsme tak naši planetu. Klub sice nevytváří velké množství odpadu a uvádí, že vede své členy ke třídění, ale tato záslužná aktivita jim není dostatečně umožněna vzhledem k množství a druhů kontejnerů a košů, jež jsou na Vršavě k dispozici.

Cíle:

- 1) minimalizace odpadu v oblastech, kde to je možné
- 2) zpřístupnění košů pro tříděný odpad

Opatření k plnění cílů:

ad 1) Jedním z příkladů mohou být hromadné objednávky tejpovacích pásek, kdy každý kus je balen zvlášť. Ve větším množství se nashromáždí odpad, který lze eliminovat



domluvou s dodavatelem, jež může poslat produkty jedné objednávky bez dalších zbytečných obalů.

ad 2) Klub by měl pokračovat v trendu pořizování košů na tříděný odpad. Ty by měly být umístěny na viditelných místech, kde se pohybuje velké množství hráčů – tzn. na chodbách mezi kabinami, u každého hřiště, u občerstvovacích automatů. Dalším krokem je zavedení těchto košů ve všech kabinách. Tím, že tyto koše jsou rozděleny na směsný odpad, plast a papír, měly by tomuto rozdělení odpovídat i kontejnery před budovou kabin. Momentálně je k dispozici pouze kontejner na směsný odpad a plasty, měl by být tedy zařízen i kontejner na papír.

### **Uhlíková stopa**

Vazba na SDGs: 11 – Udržitelná města a obce

V zájmu klubu by měla být redukce emisí uhlíkové stopy, která vede k ohřívání teploty planety a změny klimatu. Doprava na tréninky a zápasy je nedílnou součástí fotbalu. V nejideálnějším případě by klub mohl využívat elektro-busy, to však aktuálně není možné po finanční stránce.

Cíle:

- 1) pravidelné výpočty uhlíkové stopy
- 2) apel na užívání místní cyklostezky a městské veřejné dopravy
- 3) využívání autobusů ve větší míře a omezení jízd autem jednotlivých osob

Opatření k plnění cílů:

ad 1) V dnešní době je mnoho možností, jak se dá vypočítat uhlíková stopa.

- Lze zaplatit externí agenturu,
- bezplatnou variantou jsou kalkulačky uhlíkové stopy, jež jsou k dispozici na internetu.

ad 2) Možností, jak motivovat především hráče, je realizace edukačních přednášek na téma globálního oteplování a skleníkových plynů, aby si uvědomili, proč je lepší využívat různých způsobů veřejné dopravy.

ad 3) K využívání autobusů ve větší míře by mělo začít docházet zejména u kategorií U11 a mladších, kterým doposud klub zařizuje autobusy pouze na akce ve větší vzdálenosti a jinak nechává dopravu na osobních vozidlech rodičů. Jeden tým nezaplňuje celý autobus, to by však mohlo být řešeno nabídkou volných míst pro rodiče v roli fanoušků. Je to sice dražší varianta pro klub, kompenzována by mohla být finančním příspěvkem na dopravu od rodičů hráčů v dané kategorii. To by ve výsledku rodiče stálo podobně nebo méně, jako kdyby jeli na zápas vlastním vozem a stejnou částku zaplatili za pohonné hmoty.

## **Energie**

Vazba na SDGs: 7 – Dostupné a čisté energie

Vzhledem k růstu cen energií je cílem klubu především úspora energií, aby nedocházelo ke zvyšování nákladů. Jsou k dispozici časové spínače světel na chodbách a využívají se LED žárovky, avšak jsou i další způsoby, jak energie šetřit.

Cíle:

- 1) spotřeba energií pouze v nutné míře
- 2) nastavení adekvátní teploty vytápění

Opatření k plnění cílů:

ad 1) Zde může být uvedeno více příkladů, které klub může využít. Jedním z nich je například zapínání osvětlení hřišť až když je to nutné (občas jej trenéři spouští před začátkem tréninkové jednotky, aby ji pak nemuseli narušovat v průběhu). Dalším je třeba vypínání nápojových automatů na noc.

ad 2) Jak ukázala analýza, převážně v zimě je v kabinách až přetopeno. Přechody mezi vysokými rozdíly teplot navíc nemusí dělat dobře jedincům s horší imunitou. Navíc část tohoto tepla se vyvětrá neustálým používáním vchodových a kabinových dveří. Proto by bylo ideální nastavit trochu nižší teplotu, nejlépe pohybující se v rozmezí 20 až 22 °C.

## **Pitná voda**

Vazba na SDGs: 6 – Pitná voda, kanalizace

V celém areálu tréninkového centra je ve velké míře spotřebováána pitná voda. Je to jeden ze zdrojů, jehož cena se promítá do nákladů na provoz, navíc tím, že se jedná o pitnou vodu, klub by s ní měl lépe hospodařit.

Cíle:

- 1) omezení plýtvání vody ve sprchách a umyvadlech
- 2) omezení plýtvání vody při praní prádla

Opatření k plnění cílů:

ad 1) Ve sprchách a umyvadlech dochází ke zbytečnému plýtvání. Ze strany klubu může dojít pořízení šetřících hlavic do sprch, jež jsou sice dražší, ale výsledná úspora vody se vyplatí. Navíc by mělo docházet k pravidelným revizím sprch, zda voda zbytečně neuniká. Od klubu ke hráčům by měl jít důrazný a opakovaný apel na to, aby ve sprchách trávili pouze nutné množství času potřebné k hygieně a aby si do svých tréninkových lahví napouštěli pouze tolik vody, kolik doopravdy vypijí během tréninku.

ad 2) Momentálně jeden prací cyklus vypere sadu dresů jedné věkové kategorie. Pokud by se upustilo od toho, že se po zápase pere celá sada dresů jak použitých, tak nepoužitých a praly se jen ty použité, výsledkem by bylo více vypraných sad v méně pracích cyklech, což by ušetřilo značné množství vody. O trochu více práce by přibýlo týmu, který by před odevzdáním koše s použitými dresy musel vytřídit ty nepoužité a pradeně, která by musela vyprané prádlo dělit dle kategorií, ovšem všechny dresy oplývají potiskem značící danou kategorii.

## **Dresy**

Vazba na SDGs: 12 – Odpovědná výroba a spotřeba, 17 – Partnerství ke splnění cílů

Dresy značky Adidas, jež jsou využívány, jsou vyráběny z recyklovaných materiálů. Vydrží 5-6 sezón, což je poměrně dlouhá doba, navíc jsou dále nabízeny jiným klubům či odevzdávány do třídících kontejnerů na textilie.

Cíle:

- 1) redukce opotřebení dresů
- 2) snížení nutnosti odevzdání dresů do textilních kontejnerů

Opatření k plnění cílů:

ad 1) Budou-li se dresy prát pouze v případě, že byly použity, a nebudou se tak prát dresy nepoužité, sníží se riziko dřívějšího opotřebení látek, které častým a opakovaným praním ztrácí na funkčnosti, prodlouží se tak jejich životnost.

ad 2) Pokud jsou vyřazené sady dresů nabízené klubům z nižších soutěží a ty o ně zájem nemají, existují další možnosti, koho lze oslovit, ať už jsou to školy, dětský domov (nacházející se v blízkosti tréninkového centra) a podobně.

Obrázek 3: Grafický přehled návrhu strategie udržitelnosti – environmentální pilíř

## návrh strategie udržitelnosti tréninkového centra FC Trinity Zlín

# ENVIRONMENTÁLNÍ PILÍŘ

### třídění odpadu

**cíle:**

- minimalizace odpadu
- zpřístupnění košů pro tříděný odpad

### uhlíková stopa

**cíle:**

- pravidelné výpočty uhlíkové stopy
- apel na užívání místní cyklostezky a městské veřejné dopravy
- využívání autobusů ve větší míře a omezení jízd autem jednotlivých osob

### energie

**cíle:**

- spotřeba energií pouze v nutné míře
- nastavení adekvátní teploty vytápění

### pitná voda

**cíle:**

- omezení plýtvání vody ve sprchách a umyvadlech
- omezení plýtvání vody při praní prádla

### dresy

**cíle:**

- redukce opotřebení dresů
- snížení nutnosti odevzdání dresů do textilních kontejnerů

**SDGs:**



zdroj: vlastní zpracování

## 7.3. Sociální pilíř udržitelnosti

### Vzdělání a zdraví

Vazba na SDGs: 3 – Zdraví a kvalitní život, 4 – Kvalitní vzdělání

Důraz je kladen jak na všeobecné vzdělání, ke kterému mají hráči přístup ve škole, ale také na vzdělávání v oblastech bližších fotbalu, ať už jde nejen o zdravou výživu nebo fungování těla.

Cíle:

- 1) vzdělávání kategorií již od těch nejmenších
- 2) zdravější výživa dostupná v tréninkovém centru
- 3) podpora mentálního zdraví hráčů

Opatření k plnění cílů:

ad 1) Vědět, jak funguje lidské tělo a jak by se měl sportovec stravovat je jedním z klíčů k úspěchu. Klub organizuje přednášky zejména pro dorostenecké kategorie, ovšem přístup k těmto informacím by měl klub poskytnout hráčům už mnohem dříve. Existují přednášky a programy hravou formou přizpůsobené všem věkovým kategoriím, které přehledně vysvětlují danou problematiku.

ad 2) V prostředí tréninkového centra se nachází automat s občerstvením a nápoji, jedná se o slazené nápoje, čokoládové tyčinky a podobně. Klub by měl zvážit zlepšení výběru nabízených produktů a brát v potaz také případnou variantu pro hráče s bezlaktózovou, bezlepkovou či jinou dietou, pro vegetariány a vegany apod.

ad 3) Ke sportu neodmyslitelně patří i psychická příprava, na kterou je kladen důraz čím dál více. Neúspěch i psychosomatické fyzické problémy mohou mnohdy pramenit z mentální dysbalance, a proto by součástí klubu měl být i mentální kouč si sportovní psycholog, jenž bude s hráči pracovat na mentální přípravě.

## **Rovné podmínky ženského úseku**

Vazba na SDGs: 5 – Rovnost mužů a žen

I přesto, že ženský úsek funguje na Vršavě krátkou dobu, klubu se podařilo jej dobře integrovat. Je potřeba však tento úsek stále rozvíjet a podporovat, aby dívky a ženy měly stejné podmínky v tomto sportu.

Cíle:

- 1) propagace a rozvoj ženského úseku
- 2) rovnocenná finanční podpora ženského úseku

Opatření k plnění cílů:

ad 1) Propagace a rozvoj mohou probíhat různými způsoby. Jedním z příkladů je uspořádání dívčího turnaje v tréninkovém areálu, který se zatím nikdy ve Zlíně neuskutečnil, či při náborových akcích se zaměřit více na dívky a lépe jim tento sport představit.

ad 2) U hráčů starší mládežnických kategorií bývají časté smlouvy na měsíční mzdu, jsou jim propláceny cestovní náhrady nebo mají příspěvky na materiál nutný k tréninku, např. kopačky. V ženském úseku nic z toho není, a pokud by to finanční možnosti klubu dovolí, je důležité tento rozdíl vyrovnat a alespoň u nejstarší kategorie ženského fotbalu začít přispívat více.

Obrázek 4: Grafický přehled návrhu strategie udržitelnosti – sociální pilíř

## návrh strategie udržitelnosti tréninkového centra FC Trinity Zlín

### SOCIÁLNÍ PILÍŘ

#### vzdělání a zdraví

**cíle:**

- vzdělávání kategorií již od těch nejmenších
- zdravější výživa dostupná v tréninkovém centru
- podpora mentálního zdraví hráčů

#### rovné podmínky ženského úseku

**cíle:**

- propagace a rozvoj ženského úseku
- rovnocenná finanční podpora ženského úseku

SDGs:



zdroj: vlastní zpracování



## **7.4. Ekonomický pilíř udržitelnosti**

### **Hospodaření s financemi**

Vazba na SDGs: 8 – Důstojná práce a ekonomický růst

Nakládání s financemi a následné hospodaření je důležité, aby klub vůbec mohl fungovat, mohl se rozvíjet, a zajišťoval tak stále stejně dobré podmínky pro hráče, jejichž výchova nejen po fotbalové stránce je zde jednou z hlavních činností.

Cíl:

1) snížení provozních nákladů

Opatření k plnění cíle:

ad 1) Již existuje vypracovaný projekt týkající se modernizace zázemí Fotbalového areálu Vlastislava Marečka, ve kterém jsou zahrnuty i technologie na snižování nákladů. Klub by měl využít zpracovaných podkladů a jednotlivé změny začít implementovat.

### **Zaměstnanci**

Vazba na SDGs: 8 – Důstojná práce a ekonomický růst

Zaměstnanci a externí zaměstnanci, které z převážné většiny tvoří trenéři, jsou velmi důležitá složka pro fungování klubu a výchovu hráčů. Případná nespokojenost zaměstnanců může poškodit jméno klubu, což je nežádoucí, a proto by měl klub zvýšit svůj aktivní zájem o zaměstnaneckou spokojenost.

Cíle:

1) zaměstnanci jako priorita

2) pravidelná komunikace mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem

Opatření k plnění cílů:

ad 1) Klub by měl změnit přístup ke svým zaměstnancům. Neměl by spoléhat na to, že především externí zaměstnanci chodí do práce, protože je to jejich koníček

(např. trenéři). I přesto, že klub pro pracovníky vytváří dobré pracovní prostředí, je nutné jej dále rozvíjet a aktivněji se zajímat o možnost zlepšování zaměstnaneckých podmínek.

ad 2) Ke zlepšení pracovních podmínek vede i samotná komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. To samé platí i pro rozvoj zaměstnance. Bude-li nastaven systém komunikace, kdy v pravidelných časových bodech probíhá komunikace mezi klubem a zaměstnanci, která bude zahrnovat i zpětnou vazbu od obou stran, dojde k vzájemné větší informovanosti, a může se tak předcházet i problémům právě například s nespokojeností a podobně.

### **Lokální výrobci**

Vazba na SDGs: 11 – Udržitelná města a obce, 17 – Partnerství ke splnění cílů

Zlínský klub do značné míry podporuje lokální výrobky, upřednostňuje lokální dodavatele. Díky tomu zůstávají peníze ve stejném regionu a případně se vrací zpět do klubu. I v této oblasti je však prostor k zlepšení.

Cíl:

1) podpora lokálních dodavatelů potravin

Opatření k plnění cíle:

ad 1) Tím, že klub v zázemí provozuje občerstvovací automat, do kterého nakupuje a dodává výrobky, může v tomto případě navázat partnerství s výrobcí potravin ze Zlína a blízkého okolí pro podporu lokálního trhu.

**Obrázek 5:** Grafický přehled návrhu strategie udržitelnosti – ekonomický pilíř



zdroj: vlastní zpracování

Pomocí analýzy byly zjištěny a zařazeny do jednotlivých pilířů aktivity, kterým se klub věnuje, jež mohou být označeny jako udržitelné. Díky analýze také byly odhaleny oblasti, které by mohly být zlepšeny. Na základě těchto výsledků vznikl výše představený návrh strategie udržitelnosti. V jednotlivých pilířích jsou představeny okruhy, ve kterých je možné udělat největší posun k lepšímu, ke každému okruhu jsou vytyčeny cíle a navrhnutá řešení, jak tyto cíle naplnit. V návrhu strategie jsou také přiřazeny cíle udržitelného rozvoje (SDGs) OSN k jednotlivým okruhům, aby byla tato

strategie ucelená. Vzhledem k tomu, že klub se již mnohým aktivitám věnuje, je např. v sociálním pilíři méně vytyčených okruhů než v pilíři environmentálním. I přesto, že tyto aktivity nejsou zmíněny v návrhu strategie, klub by se jim měl nadále věnovat a rozvíjet je.

## Závěr

Vzhledem k zhoršujícímu se globálnímu oteplování začíná čím dál více organizací brát udržitelnost jako nezbytnou součást svého působení, aby zachovaly stejné podmínky pro generace současné i budoucí. V oblasti udržitelnosti se edukují a chtějí získávat know-how, jak lépe implementovat udržitelnost do své činnosti například skrze strategii udržitelnosti. Jako druh organizace lze chápat i sportovní kluby, jež se v Česku teprve učí s udržitelností pracovat.

Právě proto bylo cílem této práce vytvoření návrhu strategie udržitelnosti pro tréninkové centrum fotbalového klubu FC Trinity Zlín, které slouží především klubovým mládežnickým kategoriím jako zázemí. K tomu byly vytyčeny 3 výzkumné otázky týkající se současné situace udržitelnosti v centru, aktuálně nejvíce naplňovaného pilíře udržitelnosti a činnostem, ve kterých může dojít ke zlepšení v rámci udržitelného chování, na které bylo pomocí analýzy a vytvořením návrhu strategie odpovězeno.

Teoretická část práce se věnovala teoretické rešerši, jež byla nutná pro nabytí znalostí a pochopení širšího kontextu, čehož bylo následně využito v praktické části práce. V teoretické části byly vymezeny pojmy udržitelnost a udržitelný rozvoj, představeny základní pilíře udržitelnosti a uveden způsob, jakým organizace mohou přebírat principy udržitelnosti a tvořit svou vlastní strategii udržitelnosti. Také v této části byly uvedeny konkrétní příklady, jak je udržitelnost možná praktikovat ve fotbalovém prostředí na úrovni globální, evropské a české.

Praktická část práce prvně obecně představila klub FC Trinity Zlín. Následně byla analyzována současná situace udržitelnosti v klubovém tréninkovém centru, tato analýza byla provedena využitím dvou výzkumných metod – pozorováním a rozhovorem. Pozorování trvalo 6 měsíců, načež se uskutečnil rozhovor s šéftrenérem mládeže a sportovním manažerem tohoto tréninkového centra, panem Markem Kalivodou. Tento rozhovor potvrdil, doplnil anebo ujasnil výsledky zmíněného pozorování. Na základě analýzy byl vytvořen návrh strategie udržitelnosti, v němž byly identifikovány hlavní problémy, od kterých se odvíjelo vytyčení cílů udržitelnosti

společně s návrhem na jejich plnění, kterým se klub může věnovat, díky čemuž byl naplněn cíl této bakalářské práce.

Jelikož je klub otevřen novým přístupům a udržitelnost neodmítá, bude tento návrh udržitelné strategie představen klubu, který jej může zvážit a přijmout, případně více rozpracovat a postupně implementovat. I kdyby klub s tímto návrhem v budoucnu nepracoval, alespoň se díky provedenému pozorování a uskutečněnému rozhovoru zvedla úroveň všeobecného povědomí nejenom o tom, co samotná udržitelnost znamená a proč je důležité se jí věnovat, a toto téma tak bylo přeneseno a otevřeno v klubovém prostředí fotbalu.

## Summary

The aim of this work was to create a sustainability strategy proposal for the training centre of the football club FC Trinity Zlín, which primarily serves the club's youth categories as a facility. For this, 3 research questions regarding the current situation of sustainability in the centre, the most fulfilled pillar of sustainability at the moment and the activities in which improvements can be made in the framework of sustainable behaviour were identified, which were answered through analysis and the creation of a strategy proposal.

The theoretical part of the work was devoted to theoretical research, which was necessary for the acquisition of knowledge and understanding of the wider context, which was subsequently used in the practical part of the work. In the theoretical part, the concepts of sustainability and sustainable development were defined, the basic pillars of sustainability were introduced and the way in which organizations can adopt the principles of sustainability and create their own sustainability strategy was presented. Also in this section, examples of how sustainability can be practiced in the football environment at the global, European, and Czech level were given.

The practical part of the work first introduced the FC Trinity Zlín club in general. Subsequently, the current situation of sustainability in the club's training centre was analysed, this analysis was carried out using two research methods - observation and interview. The observation lasted for 6 months, after which an interview was held with the youth head coach and sports manager of this training centre, Marek Kalivoda. This interview confirmed or clarified the results of the mentioned observation. Based on the analysis, a sustainability strategy proposal was created, in which main problems were identified, which led to the setting of sustainability goals together with a proposal for their fulfilment, which the club can address, thanks to which the goal of this bachelor's thesis was fulfilled.

As the club is open to new approaches and does not reject sustainability, this proposal for a sustainable strategy will be presented to the club, which can consider and accept it, or further develop and gradually implement it. Even if the club does not work with this

proposal in the future, at least thanks to the observation made and the conversation carried out, the level of general knowledge has been raised not only about what sustainability itself means and why it is important to pay attention to it, and this topic has been transferred and opened in the club environment, football environment.



## Seznam použité literatury

Asociace společenské odpovědnosti. (2022, 10. listopadu). *Světové finále Global Goals World Cup od OSN přijede v červnu do Prahy.* <https://www.spolecenskaodpovednost.cz/svetove-finale-global-goals-world-cup-od-osn-prijede-v-cervnu-do-prahy/>

Bohemians. (2012, 5. dubna). *Trvalá udržitelnost sportovních staveb.* <https://www.bohemians.cz/clanek/13079/trvala-udrizitelnost-sportovnich-staveb>

Čada, J. (2022, 31. května). *Vlastík Mareček by měl radost. V jeho areálu se čile buduje.* Zlin.cz. <https://zlin.cz/zpravy/vlastik-marecek-by-mel-radost-v-jeho-arealu-se-cile-buduje/>

ČÚZK. (2023, 28. března). *Nahlížení do katastru nemovitostí: Informace o pozemku 2279/1.*

[https://nahliznidokn.cuzk.cz/ZobrazObjekt.aspx?encrypted=NAHL~r\\_P219u4vr3GD8n5xSrS-NWA0VWHh3iMBLKMvqYJtqey8dAsWjyFdkFM9djBOuQQV1DUK1B4vX8j-8H1crDNOt2DXULYb6uM6fbrkI61Lcur\\_0XCuRuefmQEAP4UGycgjLmN3zrChSwL yqEmfdHUYa6uPoZtbg39kCKg9fQWXTunphfJ-6RLtDmKZS7o\\_51RGbBnLpKMHw9wXT8\\_uXdUL1INmVMRbfFZkcu9OzN2VsP\\_D8uJqXJKtldsSp8cJWAj9EMyAitEQiOsC2\\_IZwtMTxrs3DjoPpEQ\\_P0V9ruuumQC\\_oEOyIWGJA9qjPaypsolVLi8QzBfNjTOQToNLLMczb6qkQExuFYfLufB4m2SL2\\_cx EotLfwg0yoGtxMZ8t7Z4JdmFTgFZXhgQwFIOIsrnLwOvPlidwN5GljmbqgXjqYa3M9LQRA3P\\_HVAmP6L58DFivspMsueYrU1zKiln3vV8qelqMcYAt9AngTDi9\\_1gpHEP SxgfwjgwX2Y6YDOsAu1D80m5uodiJYwF4XAQJnR\\_QEgF9uWQuH8Lhg59pFRRX YcdG7eTcnRkFI3W6jxo](https://nahliznidokn.cuzk.cz/ZobrazObjekt.aspx?encrypted=NAHL~r_P219u4vr3GD8n5xSrS-NWA0VWHh3iMBLKMvqYJtqey8dAsWjyFdkFM9djBOuQQV1DUK1B4vX8j-8H1crDNOt2DXULYb6uM6fbrkI61Lcur_0XCuRuefmQEAP4UGycgjLmN3zrChSwL yqEmfdHUYa6uPoZtbg39kCKg9fQWXTunphfJ-6RLtDmKZS7o_51RGbBnLpKMHw9wXT8_uXdUL1INmVMRbfFZkcu9OzN2VsP_D8uJqXJKtldsSp8cJWAj9EMyAitEQiOsC2_IZwtMTxrs3DjoPpEQ_P0V9ruuumQC_oEOyIWGJA9qjPaypsolVLi8QzBfNjTOQToNLLMczb6qkQExuFYfLufB4m2SL2_cx EotLfwg0yoGtxMZ8t7Z4JdmFTgFZXhgQwFIOIsrnLwOvPlidwN5GljmbqgXjqYa3M9LQRA3P_HVAmP6L58DFivspMsueYrU1zKiln3vV8qelqMcYAt9AngTDi9_1gpHEP SxgfwjgwX2Y6YDOsAu1D80m5uodiJYwF4XAQJnR_QEgF9uWQuH8Lhg59pFRRX YcdG7eTcnRkFI3W6jxo)

ČÚZK. (2023a, 28. března). *Nahlížení do katastru nemovitostí: Informace o pozemku 2880/14.*

<https://nahliznidokn.cuzk.cz/ZobrazObjekt.aspx?encrypted=NAHL~11CZSQQtcfHxpiB3sdxYWZt11htUoVDizTZjJ04u8dRb89S5trp4LVux2jXPmt11odg8c2poZ3QE39hrcRz>

[Ngo4935FNUsdJnZVdVQE\\_Y6f-G-  
jSndmiorRUIMFBJ5DSbo2SGJkwCjW6ffYf1T5o6k-wLvFA-gELPF2-  
eV3Ut1bhpsulFJ8XtYV\\_yzZZ-iyKSlbTiKThSUUPzropoeUNoQ==](#)

ČÚZK. (2023b, 28. března). *Nahlížení do katastru nemovitostí: Informace o pozemku 3849/1.*

[https://nahliznidokn.cuzk.cz/ZobrazObjekt.aspx?encrypted=NAHL~g5e9hBvxFOK-aTQTEAhH8JysNVG2y9ihr3Vm58xLQSZ876ipYUwYyz3LFTE4jumd2bEnsYqlTSogh\\_iI68vosTnc737iBpNY5hipYQ2G1Sec73eh3MAUQqxmLJa52WD2imLOf0XM6zZbKjbl3Az94tg1NPR-SQrXmtwNXWtg1TZMfSeuRV2oAKmSpqnOYNCZglgF8pW0YhZDfiB55IvRsj-paG-8ZIIAQOlh1-QJwsT0mXpvSSftwQrIz8CpbhzCDe0C0RARaaMbxtsuSLvNCJzcArfNZmT3fZsrtzfX51FP25oCg\\_r-Qea5jxZPcK3h\\_lXi7IvXbQFGhV3TrqCZkBMjXaSuvyR9eLVY8ZNCla290xlvKTGHQGoXiEGBC81h1nCO7QWPHX-yeQwA4IwIZa\\_R5WrS\\_DdtI8SYSDy99IWTOAZSS52as--\\_F3dbWid28CIhRzRafhCtQhL9XNasAhZzdpdYCIgQZg9Fwtyc3luej0LnyFRnpd3hUGU9Z9poFsDTidMQbbgnHis0XJvL-p7PKMXB1Kygtuh43Y46DcstDH1xhZYy4cqRA0t\\_cT](https://nahliznidokn.cuzk.cz/ZobrazObjekt.aspx?encrypted=NAHL~g5e9hBvxFOK-aTQTEAhH8JysNVG2y9ihr3Vm58xLQSZ876ipYUwYyz3LFTE4jumd2bEnsYqlTSogh_iI68vosTnc737iBpNY5hipYQ2G1Sec73eh3MAUQqxmLJa52WD2imLOf0XM6zZbKjbl3Az94tg1NPR-SQrXmtwNXWtg1TZMfSeuRV2oAKmSpqnOYNCZglgF8pW0YhZDfiB55IvRsj-paG-8ZIIAQOlh1-QJwsT0mXpvSSftwQrIz8CpbhzCDe0C0RARaaMbxtsuSLvNCJzcArfNZmT3fZsrtzfX51FP25oCg_r-Qea5jxZPcK3h_lXi7IvXbQFGhV3TrqCZkBMjXaSuvyR9eLVY8ZNCla290xlvKTGHQGoXiEGBC81h1nCO7QWPHX-yeQwA4IwIZa_R5WrS_DdtI8SYSDy99IWTOAZSS52as--_F3dbWid28CIhRzRafhCtQhL9XNasAhZzdpdYCIgQZg9Fwtyc3luej0LnyFRnpd3hUGU9Z9poFsDTidMQbbgnHis0XJvL-p7PKMXB1Kygtuh43Y46DcstDH1xhZYy4cqRA0t_cT)

ČÚZK. (2023c, 28. března). *Nahlížení do katastru nemovitostí: Informace o pozemku st. 7544.*

[https://nahliznidokn.cuzk.cz/ZobrazObjekt.aspx?encrypted=NAHL~6\\_FmFC\\_vGWhi-AKW150nOrysrWTpE\\_XJ6faH8RbS4pEHVo\\_X4TLGGbdTk-NE\\_nkmXCCPhBzmKltAQsR7Zdi\\_FAFjNHAbt5N4c8HFNJTwokaKssahYD7BWcAH3sjvfqSv\\_IbvS382tRDpYNboubjvYFW6I0-qmT7KPj151kvv4dXETcfuWKwlMz25xFCid6mFbSpmB69DL0ls3C2X74RZOZkrKMBINDjwmYKwkI0uIyZz4v2q4xR6NEDWbzGeqwCsixWJvG18P2Vfex4XNflvg18LoBWJyEOWxv-uJyFPJ0SWm9m18fa\\_JY5CcW2J1rnXGAzj8smi9kmy\\_d5NzFGJw-5kBlA-KdKmXZhwnyGPuLTitkt0\\_FdhkO3w1VfNRGsRL0i-RJAbqVA3s11oHiX4I9F7Xeh9G3y\\_EcuCTB\\_fjAzya5AuTvSfEJg8i7xExDumk8MozWX5owgi\\_8v8gCXnsOrYrdmSAib7dmCUjfD40xeMPMiOaeNF61AiTCJBs34ExRj7kI-AvAGtMi2z5IdINqHH7VP7ZwATrmluG5z\\_MvEi9F0MfR2pY85fM7XS\\_bvu](https://nahliznidokn.cuzk.cz/ZobrazObjekt.aspx?encrypted=NAHL~6_FmFC_vGWhi-AKW150nOrysrWTpE_XJ6faH8RbS4pEHVo_X4TLGGbdTk-NE_nkmXCCPhBzmKltAQsR7Zdi_FAFjNHAbt5N4c8HFNJTwokaKssahYD7BWcAH3sjvfqSv_IbvS382tRDpYNboubjvYFW6I0-qmT7KPj151kvv4dXETcfuWKwlMz25xFCid6mFbSpmB69DL0ls3C2X74RZOZkrKMBINDjwmYKwkI0uIyZz4v2q4xR6NEDWbzGeqwCsixWJvG18P2Vfex4XNflvg18LoBWJyEOWxv-uJyFPJ0SWm9m18fa_JY5CcW2J1rnXGAzj8smi9kmy_d5NzFGJw-5kBlA-KdKmXZhwnyGPuLTitkt0_FdhkO3w1VfNRGsRL0i-RJAbqVA3s11oHiX4I9F7Xeh9G3y_EcuCTB_fjAzya5AuTvSfEJg8i7xExDumk8MozWX5owgi_8v8gCXnsOrYrdmSAib7dmCUjfD40xeMPMiOaeNF61AiTCJBs34ExRj7kI-AvAGtMi2z5IdINqHH7VP7ZwATrmluG5z_MvEi9F0MfR2pY85fM7XS_bvu)

Deník. (2014, 23. prosince). *V zahraničí sportovní stadiony využívají fotovoltaiku, u nás je to stále problém.* <https://www.denik.cz/ekonomika/v-zahranici-sportovni-stadiony-vyuzivaji-fotovoltaiku-u-nas-je-to-stale-problem.html>

Department for Economic and Social Information and Policy Analysis. (1997). *Glossary of Environment Statistics.* United Nations. [https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf\\_67e.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_67e.pdf)

Domaníková, I. (2021, 22. dubna). *Jaká je role manažera udržitelnosti?*. Rok nových technologií 2022. <https://www.rnt2022.cz/post/jaká-je-role-manažera-udržitelnosti>

Eco Park. (n.d.). *ECO PARK - WHAT'S THE PLAN?*. <https://www.eco-park.com/about/>

EIR Soccer. (n.d.). *Home* [LinkedIn page]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/eir-soccer/about/>

EIR SOCCER. (n.d.) *Why the ball.* <https://eirsoccer.com>

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business.* Capstone. <https://www.sdg.services/uploads/9/9/2/1/9921626/cannibalswithforks.pdf>

Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up?* (s. 1-16). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781849773348>

Elkington, J. (2018, June 25). *25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It.* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

Emanovský, P. (2013). *Úvod do metodologie pedagogického výzkumu.* Univerzita Palackého v Olomouci. <https://kag.upol.cz/data/upload/8/metodologie.pdf>

Exec. Order No. 13514, 19 C.F.R. 11 (2009).

<https://www.govinfo.gov/content/pkg/DCPD-200900783/pdf/DCPD-200900783.pdf>

FC Trinity Zlín. (n.d.). *Historie*. <https://www.fctrinityzlin.cz/klub/historie>

FC Trinity Zlín. (n.d.a). *Informace o klubu*. <https://www.fctrinityzlin.cz/klub/informace-o-klubu>

FC Trinity Zlín. (n.d.b). *Stadion*. <https://www.fctrinityzlin.cz/klub/stadion>

FIFA. (2019). *2018 FIFA World Cup Russia™ Sustainability Report*. <https://digitalhub.fifa.com/m/5afd3d89f0e69eb/original/ya7pgcyslxpzlmjkykg-pdf.pdf>

FIFA. (2019a). *FIFA World Cup Qatar 2022™ Sustainability Strategy*. <https://digitalhub.fifa.com/m/5adbe651c67c78a3/original/o2zbd8acyiooxyn0dwuk-pdf.pdf>

FIFA. (n.d.). *Sustainability*. <https://www.fifa.com/social-impact/sustainability>

FK Jablonec. (2014, 4. prosince). *Hráči navštívili dětský domov*. <https://www.fkjablonec.cz/article/5527>

FK Teplice. (n.d.). *Environmentální udržitelnost*. [https://www.fkteplice.cz/zobraz.asp?t=envi\\_udrzitelnost](https://www.fkteplice.cz/zobraz.asp?t=envi_udrzitelnost)

Forest Green Rovers. (n.d.). *Another way*. <https://www.fgr.co.uk/another-way>

Forest Green Rovers. (n.d.a). *Our History*. <https://www.fgr.co.uk/our-history>

Gavora, P. (2000). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Paido. <https://www.digitalniknihovna.cz/mzk/view/uuid:116ee690-51c4-11e7-a7b7-005056827e51?page=uuid:139fd710-7926-11e7-8b50-001018b5eb5c>

Gençer, G. (2022, 28. prosince). *Sustainable Management Definition & Top 10 Best Practices in '23*. AI Multiple. <https://research.aimultiple.com/sustainable-management/#what-is-sustainable-management>

GGWCUP. (n.d.). *The GGWCUP Point System*. <https://ggwcup.com/point-system>

Janse, B. (2018, 18. prosince). *Action Plan: Template, Example, Steps and Definition*. Toolshero. <https://www.toolshero.com/personal-development/action-plan/>

Jeronen, E. (2013). Sustainability and Sustainable Development. In: S.O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu & A.D. Gupta (Eds.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (pp. 2370-2378). Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8\\_662](https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_662)

Johnson, G. & Scholes, K. (2000). *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*. Computer Press. <https://dnnt.mzk.cz/view/uuid:9be8ef90-00f1-11e4-89c6-005056827e51?page=uuid:09942c10-1ffd-11e4-8413-5ef3fc9ae867>

Justice.cz. (2023, 27. března). *Výpis z obchodního rejstříku FC TRINITY Zlín, a. s.* <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=198724&typ=PLATNY>

Justice.cz. (2023a, 27. března). *Výpis z obchodního rejstříku Fotbalový club Zlín, z.s.* <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=778381&typ=PLATNY>

Juventus Football Club S.p.A. (n.d.). *Non-Financial Statement 2021/2022*. [https://www.juventus.com/images/image/upload/fl\\_attachment/dev/ylwhtmmnfb8lw5osbdht.pdf](https://www.juventus.com/images/image/upload/fl_attachment/dev/ylwhtmmnfb8lw5osbdht.pdf)

Juventus Football Club S.p.A. (n.d.a). *The Impact Of Juventus*. [https://www.juventus.com/images/image/upload/fl\\_attachment/dev/npqakgs3wmtotejsysf.pdf](https://www.juventus.com/images/image/upload/fl_attachment/dev/npqakgs3wmtotejsysf.pdf)

Knechtová, Z., Pokorná, A., Pešáková, E. & Dolanová, D. (n.d.). *Kvalitativní výzkum*. Masarykova univerzita.

[https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/lf/js19/metodika\\_zp/web/pages/06-kvalitativni.html](https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/lf/js19/metodika_zp/web/pages/06-kvalitativni.html)

Komiyama, H., & Takeuchi, K. (2006). Sustainability science: Building a new discipline. *Sustain Sci*, 1, 1–6 (2006). <https://doi.org/10.1007/s11625-006-0007-4>

Kříž, J. (2022, 13. srpna). *Sustainability management*. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. <https://cv.vscht.cz/kurzy-cv/sustainability-management>

MDPI. (n.d.). *Sustainable Management*.

[https://www.mdpi.com/journal/sustainability/sections/management\\_sustainability](https://www.mdpi.com/journal/sustainability/sections/management_sustainability)

Ministerstvo životního prostředí. (n.d.). *Pařížská dohoda*.

[https://www.mzp.cz/cz/parizska\\_dohoda](https://www.mzp.cz/cz/parizska_dohoda)

OSN. (n.d.). *Cíle udržitelného rozvoje*. <https://osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs/>

OSN. (n.d.a). *Ekonomický a sociální rozvoj*. <https://osn.cz/osn/hlavni-temata/ekonomicky-a-socialni-rozvoj/>

Příkrylová, K. (2017, 18. listopadu). *1. FC Slovácko jako první třídí odpad*. Novinky.cz.

<https://www.novinky.cz/clanek/vase-zpravy-1-fc-slovacko-jako-prvni-tridi-odpad-318170>

Rada Evropské Unie. (2023, 3. února). *Pařížská dohoda o změně klimatu*.

<https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/climate-change/paris-agreement/#UNFCCC>

Real Top Praha. (n.d.). *O nás*. <https://realtoppraha.cz/o-nas>

Samosebou. (n.d.). *Ekvivalent oxidu uhličitého (CO<sub>2</sub>EKV)*.

<https://www.samosebou.cz/slovník/ekvivalent-oxidu-uhliciteho-co2-ekv/>

Sedláček, Š. (2022, 7. prosince). *České kluby budou muset začít myslet na životní prostředí. FAČR chystá strategii udržitelnosti (3/5)*. mujRozhlas. <https://www.mujrozhlas.cz/serial-radiozurnalu/ceske-kluby-budou-muset-zacit-myslet-na-zivotni-prostredi-facr-chysta-strategii>

SK Sigma Olomouc. (2019, 18. července). *Do nové sezóny s novými kelímky*. [https://www.sigmafotbal.cz/aktuality/2019-18-07-do-nove-sezony-s-novymi-kelimky?fbclid=IwAR3I9sDcR-xUd\\_yM0Hit9\\_OQFapAEgyJM9SnCHn\\_TfH0bIdjrgdNavRLOE8](https://www.sigmafotbal.cz/aktuality/2019-18-07-do-nove-sezony-s-novymi-kelimky?fbclid=IwAR3I9sDcR-xUd_yM0Hit9_OQFapAEgyJM9SnCHn_TfH0bIdjrgdNavRLOE8)

Slavia. (n.d.). *Slavia pomáhá*. <https://www.slavia.cz/slavia-pomaha>

Smith, M. H. (2004). *The Natural Advantage of Nations: Business Opportunities, Innovations and Governance in the 21st Century*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781849773133>

Sparta. (n.d.). *Nadační fond ACS*. <https://sparta.cz/cs/klub/spolecenska-odpovednost/nadacni-fond>

Spejchalová, D. (2012). *Management kvality, bezpečnosti a environmentu*. Vysoká škola ekonomie a managementu. [https://books.google.cz/books?id=VgtPDz3DI24C&pg=PA10&dq=management+kvality+environmentu+a+bezpečnosti&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjYpZTC17L8AhWb\\_7sIHbVnDegQ6AF6BAgDEAI#v=onepage&q=management%20kvality%20environmentu%20a%20bezpečnosti&f=false](https://books.google.cz/books?id=VgtPDz3DI24C&pg=PA10&dq=management+kvality+environmentu+a+bezpečnosti&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjYpZTC17L8AhWb_7sIHbVnDegQ6AF6BAgDEAI#v=onepage&q=management%20kvality%20environmentu%20a%20bezpečnosti&f=false)

Sportovní kluby Zlín. (n.d.). *SK Zlín*. <https://www.skzlin.cz/sk-zlin/>

Surynek, A., Komárková, R. & Kašparová, E. (2001). *Základy sociologického výzkumu*. Management Press. <https://dnnt.mzk.cz/view/uuid:81a3f6a0-0044-11e4-89c6-005056827e51?page=uuid:e43e73a0-14e2-11e4-8c14-5ef3fc9bb22f>

The SustainabilityX. (2016). *From Economic Growth To Sustainable Development*. <https://www.sustainabilityx.co/post/from-economic-growth-to-sustainable-development>

UNFCCC. (2021, 5. listopadu). *280 sports organisations commit to align sport with Paris Agreement goals*. <https://climatechampions.unfccc.int/280-sports-organisations-commit-to-align-sport-with-paris-agreement-goals/>

UNFCCC. (n.d.). *Creating the Greenest Football Club in the World - Forest Green Rovers | United Kingdom*. <https://unfccc.int/climate-action/momentum-for-change/climate-neutral-now/creating-the-greenest-football-club-in-the-world-forest-green-rovers>

UNFCCC. (n.d.a). *Sports for Climate Action*. <https://unfccc.int/climate-action/sectoral-engagement/sports-for-climate-action>

University of Alberta. (2012). *Sustainability Plan 2012-2016*. <https://www.ualberta.ca/augustana/media-library/research/amlr/sustainability/u-of-a-sustainability-plan.pdf>

Veber, J., Fotr, J., Kotoučová, J., Malý, M., Mládková, L., Nový, I., Němec, P., Švecová, L., & Vodáček, L. (2009). *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2. vyd.). Management Press.

Vojtíšek, P. (2012). *Výzkumné metody. Metody a techniky výzkumu a jejich aplikace v absolventských pracích vyšších odborných škol*. Vyšší odborná škola sociálně právní. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/47919366/Skripta\\_\\_Vyzkumne\\_metody-libre.pdf?1470761625=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DVyzkumne\\_metody.pdf&Expires=1680619893&Signature=VBoFm4y2kdDcH0VoFABm-BhYct1nhnaKDnuHy76xQhEBWinO4V-SWnmXP8HwOlbcXrocdbK3rCJ6D2ZrgwnLzMai6t31rBdDJizTLuzX5-dSUQ8Ieu0bssrp~LIMG1IgpqnyMXG~k-lhsT9RIe1Hqd~Yz7A7vD1I3J6VkOyJ3Fo2GYPWrMeXbX4S2A2oU4xbXDqLi~AEXPYeHSBgV7ftLGywhGiqsBKoo~8q6J7kVLwS5d-M7cz-1d9uL2L~fAIy-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/47919366/Skripta__Vyzkumne_metody-libre.pdf?1470761625=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DVyzkumne_metody.pdf&Expires=1680619893&Signature=VBoFm4y2kdDcH0VoFABm-BhYct1nhnaKDnuHy76xQhEBWinO4V-SWnmXP8HwOlbcXrocdbK3rCJ6D2ZrgwnLzMai6t31rBdDJizTLuzX5-dSUQ8Ieu0bssrp~LIMG1IgpqnyMXG~k-lhsT9RIe1Hqd~Yz7A7vD1I3J6VkOyJ3Fo2GYPWrMeXbX4S2A2oU4xbXDqLi~AEXPYeHSBgV7ftLGywhGiqsBKoo~8q6J7kVLwS5d-M7cz-1d9uL2L~fAIy-)



[~vihXAJTpE5Zt9ehHx1ewrqBtJkr~OyNaTTWKNGyiQG1hnC7NYVo49bo2b9LXEuaDFgMDHY2rQoP0tuNwPFkw\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm)

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. UN-Dokument A/42/427. <http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm>

Zákon č. 17/1992 Sb., zákon o životním prostředí, § 6 (1992). [https://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/5B17DD457274213EC12572F3002827DE/%24file/Z%2017\\_1992.pdf](https://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/5B17DD457274213EC12572F3002827DE/%24file/Z%2017_1992.pdf)

Závodná, L. S., & Závodný Pospíšil, J. (2014). *Udržitelnost v podnikání*. Univerzita Palackého v Olomouci. [https://psych.upol.cz/fileadmin/userdata/FF/katedry/pch/vyzkum/rozvojove\\_projekty/ty\\_m\\_lektoru/skriptum\\_KAE\\_UDP\\_f-1.pdf](https://psych.upol.cz/fileadmin/userdata/FF/katedry/pch/vyzkum/rozvojove_projekty/ty_m_lektoru/skriptum_KAE_UDP_f-1.pdf)

Zemanová, M. (2023, 15. února). *Seriál „Jak na udržitelnost ve firmách“: Díl 3. – 4 kroky přípravy strategie udržitelnosti*. CSRD.cz. <https://csrd.cz/serial-jak-na-udrzitelnost-ve-firmach-dil-3-priprava-strategie-udrzitelnosti/>

## Seznam zkratek

ACS – Athletic Club Sparta

BBC – British Broadcasting Corporation

CO<sub>2</sub> – oxid uhličitý

EFL – English Football League

FC – Football Club

FGR – Forest Green Rovers

FIFA – Fédération Internationale de Football Association

GGWC – Global Goals World Cup

ID – identifikační doklad

LED – Light Emitting Diode

LEED – Leadership in Energy and Environmental Design

LGBTQIA+ – lesbian, gay, bisexual, transgender, queer or questioning, intersex, asexual, and more

OSN – Organizace spojených národů

PET – polyethylentereftalát

SDGs – Sustainable Development Goals

TBL – triple bottom line

U11 – under 11

U12 – under 12

UEFA – Unie evropských fotbalových asociací

UH – Uherské Hradiště

UNFCCC – United Nations Framework Convention on Climate Change

USA – Spojené státy americké

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Vennův diagram pilířů udržitelnosti (str. 14)

Obrázek 2: 17 cílů udržitelného rozvoje (SDGs) (str. 17)

Obrázek 3: Grafický přehled návrhu strategie udržitelnosti – environmentální pilíř (str. 53)

Obrázek 4: Grafický přehled návrhu strategie udržitelnosti – sociální pilíř (str. 56.)

Obrázek 5: Grafický přehled návrhu strategie udržitelnosti – ekonomický pilíř (str. 59)