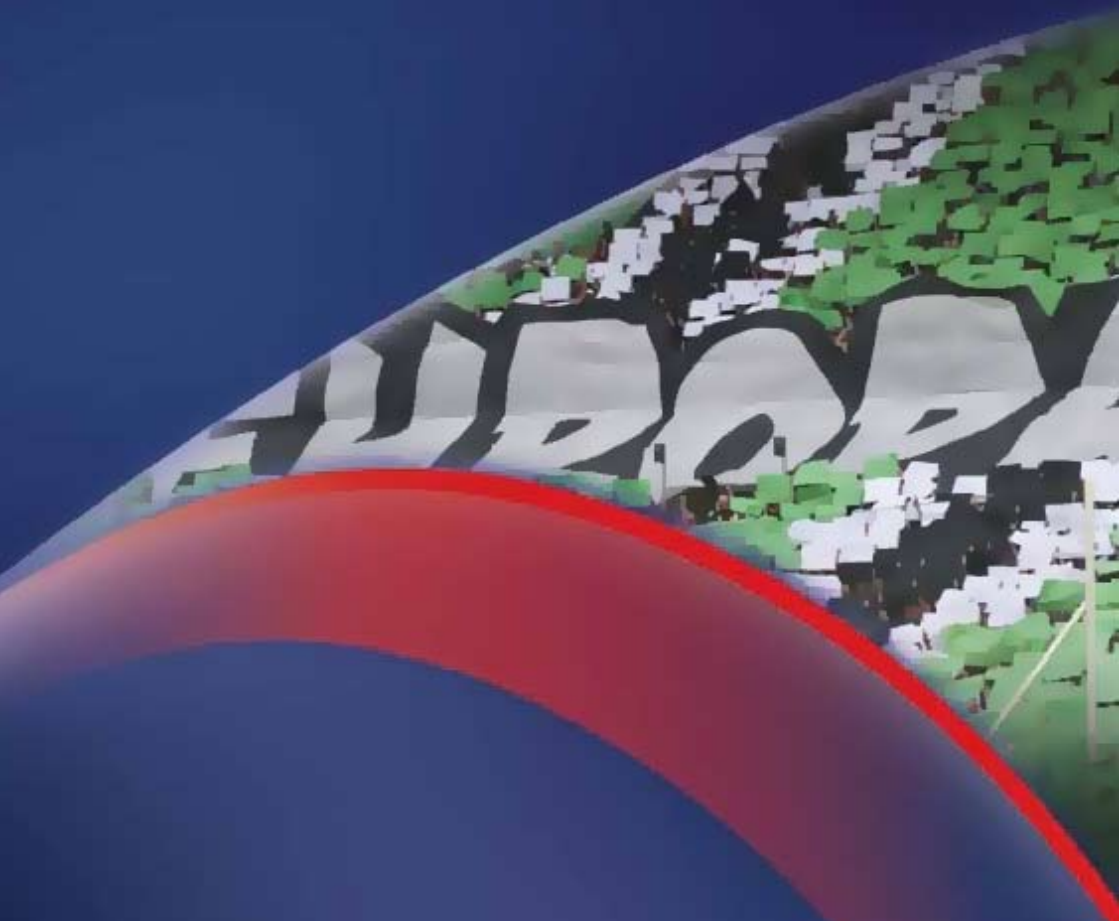




הנחיות אופ"א
למנהלי קשרי אוהדים
מהדורת 2011



הקדמה מאת נשיא אופ"א

האזהדים מהווים למעשה את הדם הזורם בעורקי הלב של הכדורגל המקצועני. ללא האזהדים, הכדורגל המקצועני היה נחשב לעוד ספורט חובבני או לתחביב פנאי. בעוד שמרבית השחקנים והמאמנים מחליפים מועדונים במהלך הקריירה, האזהדים נשארים מחויבים ונאמנים לקבוצתם, ומהווים אבן יסוד ובסיס של מועדונם.

ליצור תשתית שתאפשר לאזהדים להתארגן בצורה מוצלחת, ולהבטיח שקולם יישמע. ארגון טוב יותר של האזהדים יכול רק לתרום למאבק לקידום התנהגות אזהדים חיובית, כמשקל נגד לאלמנטים השליליים המדווחים בהרחבה בתקשורת.

ספר הנחיות זה מהווה רק הקדמה וצעד אחד של היוזמה. מידת ההצלחה של הפרויקט תלויה בעיקר בהתנהלות ובשיתוף הפעולה בין המועדונים לבין האזהדים, ובמידת הנכונות של הצדדים לפעול לקידום הקשרים ביניהם ולהצלחת הפרויקט.

מובן מאליו שתפקידו של מנהל קשרי האזהדים אינו פשוט. מדובר בתפקיד שמכיל ברובו קשיים ואתגרים רבים, כפי שיפורט בספר הנחיות זה. אופ"א לא מצפה שהצגת ההנחיות לתפקיד יעברו בצורה חלקה, אך אין כמעט דבר ששווה לעשותו שעובר בקלות. בעזרת תמיכה של האזהדים, ההנהלות, בעלי הקבוצות, ההתאחדויות הלאומיות ובסיוע ארגון Supporters Direct, אנו בטוחים שעם הזמן ההנחיות למנהלי קשרי האזהדים יתפכו למרכיב חשוב ומרכזי בנוף הכדורגל המקצועני ובניהול מועדונים.

מישל פלאטיני
נשיא אופ"א

כמובן שבעת הצלחה, התמיכה והעניין בקבוצה עולה, אך בזמנים קשים אלו האזהדים הנאמנים שנשארים לעזור, לשקם ולאסוף את השברים.

אנו מאמינים שספר הנחיות זה יתרום משמעותית לשיפור ולחיזוק הקשרים בין המועדונים ואזהדיהם. בעולם המשתנה של הכדורגל המקצועני, אנו סבורים שצעד זה הינו הכרחי מתמיד ויביא תועלת הן לאזהדים והן למועדונים.

ניתן לראות מועדונים רבים באירופה שמודעים לצורך לעבוד בשיתוף פעולה עם האזהדים, ושיישמו תכניות מוצלחות לשימור ולטיפול קשר זה. יחד עם זאת, נזקקת עוד עבודה רבה בתחום, וזו הסיבה שבגינה הוצגו הקריטריונים והדרישות ביחס למנהלי קשרי האזהדים במסגרת התכנית לרישוי מועדונים של אופ"א. תכנית זאת מכילה בתוכה יותר מאלף מועדונים מקצועניים, ומהווה מרכיב חשוב לניהול מוצלח של הכדורגל המקצועני.

הקריטריונים והדרישות כלפי מנהלי קשרי האזהדים מתמקדים בשיפור התקשורת בין המועדונים לבין האזהדים. כמו כן, מדובר בניסיון

הקדמה - נשיא אופ"א

1 - מבוא

פרק תיאורטי

2 - הגדרת מנהל קשרי אוהדים וקהל יעד

2.1 - הגדרה סטנדרטית למנהל קשרי אוהדים

2.2 - קהל יעד

2.2.1 - אוהדים

2.2.2 - מועדונים

2.2.3 - צוותי בטיחות, ביטחון, ומשטרה

2.2.4 - מנהלי קשרי אוהדים של מועדונים אחרים

2.2.5 - התאחדויות לאומיות וליגות

2.2.6 - אופ"א

3 - יתרונות/רועים

פרק פרקטי

4 - בחירת מנהל קשרי אוהדים

5 - שימור קשר ותמיכה באוהדים

5.1 - נושאים ארגוניים

5.2 - דרישות מינימום ממנהלי קשרי אוהדים והמלצות

5.3 - דרישות מינימום ממועדונים והמלצות

5.4 - תמיכה וסיוע מההתאחדויות הלאומיות ומהליגות

5.5 - כלים לתקשורת

6 - המטלות של מנהל קשרי אוהדים

6.1 - מנהל קשרי אוהדים במועדון

6.2 - מנהל קשרי אוהדים בהתאחדות לאומית/ליגה

7 - הסתכלות לעתיד ויישום

פרק מקרי בוחן

8 - מקרי בוחן

8.1 - ברונדבי (Brøndby IF), דנמרק

8.1.1 - הצגת תמונת המצב בברונדבי

8.1.2 - ראיון עם מנכ"ל ברונדבי

8.1.3 - ראיון עם מנהל קשרי האוהדים בברונדבי

8.2 - גרמניה

8.2.1 - הצגת תמונת המצב בגרמניה

8.2.2 - ראיון עם קצין ביטחון בשאלקה 04 (FC Schalke 04)

8.3 - סלובן ליברץ (FC Slovan Liberec), צ'כיה

8.3.1 - הצגת תמונת המצב בסלובן ליברץ

8.3.2 - ראיון עם מנהל קשרי האוהדים בסלובן ליברץ

9 - מקורות/יצירת קשר/קישורים

36

36

36

36

37

41

41

41

44

44

44

46

2

6

10

10

14

14

18

18

18

18

19

20

22

24

24

24

26

27

27

28

28

32

34

1 - מבוא

ההמלצות המוצגות בספר זה מבוססות על סעיף 35 בתקנות אופ"א לרישוי מועדונים ולמשחק הוגן פיננסי, מהדורת 2010. תחת סעיף 35, מועדונים באירופה מחויבים למנות מנהל קשרי אוהדים (באנגלית: Support Liaison Officer = SLO) עד לתחילת עונת 2012/13, כדי להבטיח קיומו של שיח קונסטרוקטיבי והולם בין המועדונים לבין אוהדיהם.

הצגת ההנחיה הזו במסגרת תכנית רישוי מועדונים של אופ"א מהווה ציון דרך ביחסים שבין מועדונים לבין אוהדיהם וממחישה את החשיבות שאופ"א מייחסת לקיומו של דיאלוג ושל תקשורת בין המועדונים לבין האוהדים.

סעיף 35 הינו תוצר של דיונים מפורטים בין הגוף המנהל של הכדורגל האירופאי לבין ארגון Supporters Direct. במהלך שלב הפיתוח, הרעיון של מנהל קשרי אוהדים נידון בקונגרס האוהדים האירופאי-ב-2009, אירוע שנערך מטעם ארגון Football Supporters Europe בהמבורג. יישום הרעיון של מנהל קשרי אוהדים זכה לאישור מצד ההתאחדויות הלאומיות שהשתתפו בוועידת רישוי המועדונים של אופ"א ב-2009/10. הרעיון הסופי גובש ותוכנן בתיאום מלא עם ארגון Supporters Direct.



בנוסף, קבוצת מומחים שהורכבה מנציגים של ארגון FSE וממנהלי קשרי אוהדים בגופי ניהול ובמועדונים, נתבקשה לסייע לאופ"א ול-Supporters Direct ביישום התכנית.

אוהדים והתאחדויות לאומיות יודעו בדבר הפרויקט והתבקשו גם למסור תגובות והצעות שחלקן יישמו ויאוזכרו בספר הנחיות זה.

סעיף 35:

מנהל קשרי אוהדים (SLO)

1. מבקש הרישיון חייב למנות אדם שיהווה איש קשר מטעם המועדון עבור האוהדים.
2. מנהל קשרי האוהדים חייב להיפגש באופן קבוע עם הנהלת המועדון ולתאם עם אנשי הביטחון את נושאי האבטחה והבטיחות.

תקנות אופ"א לרישוי מועדונים ולמשחק הוגן פיננסי כוללות גם התייחסות והנחיות לדרכי הגיוס של כוח אדם ולניהול מנהלה תקין של המועדונים. הללו נועדו לקדם ניהול תקין של מועדוני כדורגל. מטרה מרכזית של הסעיף הנוגע למנהל קשרי אוהדים, היא להגביר את השקיפות ולשפר את הקשר בין הצדדים המעורבים.

פרויקט מנהלי קשרי אוהדים מכיר בכך שאוהדים אינם מוגדרים רק על פי היותם צרכנים של כדורגל מקצועי, ושישנו אינטרס משותף לכולם ליצור יחסים הרמוניים ומקובלים בין המועדונים לאוהדיהם. יש להתחשב ברצינות ברוב המתון, השקול והאחראי של האוהדים, מכיוון שהם מהווים למעשה את קבוצת "המשקיעים התרבותיים" לטווח הארוך. שילוב של האוהדים בתהליך קבלת ההחלטות יוביל את המועדונים להתנהלות ולקבלת החלטות טובה יותר.



מעורבים בתהליכי קבלת ההחלטות במועדונים, תוך הכרה בחשיבותם הרבה עבור המועדונים.

לספק תמריץ עבור אוהדים שאינם מאורגנים להתאחד ולהביע את קולם. בסיס אוהדים מאורגן יהיה בעל כוח רב יותר, ומנהל קשרי אוהדים יוכל לאפשר לארגון כזה להיות מעורב יותר, ולהשמיע את קולו.

ניסיון העבר מלמד שכאשר לאוהדים ניתנת הזדמנות להשפיע על היחס שהם מקבלים הם מתנהגים בצורה טובה יותר. זאת לעומת נטייה של אוהדים להתנהג בצורה שלילית כאשר הם חשים מנועים ומדוכאים. לכן, יש לראות באוהדים אנשים שיכולים לתרום בקידום המטרות של המועדונים, ולא כעושי צרות פוטנציאליים. מנהלי קשרי אוהדים בקבוצות יכולים לאפשר לאוהדים להפוך לשותפים אחראים יותר, ולשפר את האיכות והתועלת של הדיאלוג המשותף.

מטרות סעיף 35:

- ליצור רשת של קשרים בין מנהלי קשרי אוהדים ברמה הלאומית וברמה האירופית על מנת לקדם שיתוף של ידע ולשפר את היחסים בין גורמים שונים, תוך דגש על שיפור הקשר בין אוהדים לבין מנהלי המועדונים/בעלים/כוחות הביטחון.
- להבטיח את קיומו של קשר מינימאלי בין מועדונים לבין אוהדיהם כדי להפחית את הסיכוי שאוהדים יתנתקו מהמועדונים.
- להקל על היכולת של אוהדים להיות

נתמך על ידי אוהדים

בשנים האחרונות נציגי אוהדים ברחבי אירופה הדגישו את הצורך בשיפור הקשרים בין אוהדים, מועדונים, גופי מנהלה והמשטרה. לבסוף, הועלתה הצעה ליישום פרויקט מנהלי קשרי אוהדים, לאחר דיונים מפורטים ברמה הלאומית וברמה האירופאית.

נתמך על ידי אופ"א וההתאחדויות הלאומיות

אופ"א מאמינה שקיום דיאלוג מסוג זה משקף

את טבעו של הכדורגל כמשחק שיש לתת בו משקל למגוון של קבוצות אינטרס. לאורך השנים, אוהדי הכדורגל לא זכו ליחס ראוי וכיום הם נחשבים לבעלי מניות נכבדים ו/או שותפים בכירים במשפחת הכדורגל.

במהלך סקר שנערך ב-2007 לטובת אופ"א בידי ארגון Supporters Direct, רוב ההתאחדויות הלאומיות טענו שיש לשפר את הדיאלוג בין אוהדי הכדורגל לבין המועדונים וההתאחדויות הלאומיות. זאת מכיוון ששיפור הדיאלוג יאפשר לאוהדים להפוך לשותפים רציניים ואחראים יותר.



אודות ספר הנחיות זה:

ההנחיות בספר זה נועדו לשרת מנהלים חדשים וכן אנשי קשר עם אוהדים שהם ותיקים בתפקידם. מדובר במסמך ראשוני, שמבוסס בעיקר על משוברים ופידבק מקבוצות אוהדים, התאחדויות לאומיות, מועדונים ובעלי מניות, שמטרתם לקדם המלצות ותקנות מינימאליות בנושא. יחד עם מקורות אינטרנטיים הנמצאים בפיתוח של אופ"א, ספר זה נועד לצקת תוכן לפרויקט מנהלי קשרי האוהדים, ולהציג את הקריטריונים והדרישות המינימאליות בנושא.



גופי ניהול, מועדונים ואוהדים צריכים להמשיך ולפתח הנחיות לאומיות במשותף, ולקחת בחשבון את המבנים והשיקולים השונים בהתאחדויות החברות באופ"א, כמו גם את השיקולים השונים הקיימים בכל מדינה.

בעקבות פגישות עם אוהדים, מנהלי קשרי אוהדים וגופי ניהול, אופ"א בשיתוף עם ארגון Supporters Direct כוננו קבוצה של מומחים בתחום, כדי לסייע בפיתוח ספר הנחיות זה ולשרטט את תיאור התפקיד, הדרישות המקדימות והקריטריונים המינימאליים הנדרשים ממנהלי קשרי האוהדים, המועדונים וגופי הניהול.

בנוסף לספר זה, יסופקו מקורות אינטרנטיים שיעודדו באופן קבוע, וישלבו התפתחויות במשחק המקצועני, ובניסיון המתמשך לשפר את הקשרים בין המועדונים ואוהדיהם. סדנאות לימוד וקורסים יאורגנו גם כן על ידי ההתאחדויות הלאומיות ומנהלי קשרי האוהדים.

עם ההכרה באוהדים כבעלי מניות לגיטימיים בעולם הכדורגל, ובאמצעות הכרה בארגוני אוהדים פאן-אירופאים כמו Supporters Direct, Football Supporters Europe, Football Against Racism in Europe, ו-The Center for Access to Football in Europe, אופ"א מסייעת ביצירת סטנדרט מקובל לארגוני אוהדים.

נשיא אופ"א, מישל פלאטיני, גיבה את הגישה של אופ"א כלפי אוהדים כשאר: "האוהדים מהווים למעשה את הדם של הכדורגל המקצועני. הם הזהות של המועדונים. בעלי קבוצות, מאמנים, ושחקנים יתחלפו, אך האוהדים תמיד יישארו. אנו באופ"א ננסה לשלב את דעותיהם של האוהדים בפעולותינו".



ידי המועדון כדי לתקשר עם האוהדים, ויהווה סגור של שני הצדדים תוך ייצוג האינטרסים הן של המועדון (או ההתאחדות הלאומית/ליגה) והן של האוהדים.

”נשכרתי על ידי האוהדים ועל ידי המועדון. המועדון רק משלם את תרומת הקהל לשכר שלי”

(פטריק וסטפהל, מנהל קשרי אוהדים בברונדבי)

כדי לבצע את התפקיד בצורה הטובה ביותר בעל תפקיד זה צריך לקבל גישה למידע מכל הצדדים המעורבים. לכן חשוב שמנהל קשרי האוהדים יהיה אמין, יזכה לכבוד ויהיה מקובל על הצדדים - המועדון, האוהדים, הליגה, המשטרה, אנשי האבטחה וכדומה.

בכל הקשור להחלטות המתקבלות על ידי הנהלת המועדון, מומלץ שהחלטות אלו יועברו לידיעת האוהדים על ידי מנהל קשרי האוהדים לפני שהחלטות מפורסמות בכלי התקשורת.

באותה מידה, האוהדים יכולים להעביר את הצעותיהם למועדון דרך מנהל קשרי האוהדים. כך יוכל מנהל קשרי האוהדים לעזור למועדון לקבל החלטות טובות יותר, תוך הצגת העמדות, הצרכים והחששות של האוהדים להנהלה.

ניתן לראות שלמנהל קשרי האוהדים יש תפקיד פעיל בעיצוב תהליכי ומדיניות המועדון, ושהם אינם נותני שירות בלבד.

בניית מערכות יחסים עם גורמים שונים המעורבים בעולם הכדורגל, מהווה חלק מרכזי בתפקיד. לא מדובר רק בשימור הקשר עם האוהדים, אלא גם ביצירת קשר עם המשטרה ועם אנשי האבטחה האחראים לשמירה על הקהל.

2 - הגדרת מנהל קשרי אוהדים וקהל יעד

2.1 - הגדרה סטנדרטית של מנהל קשרי אוהדים:

כדי להבהיר ולהבטיח שלכולם מובן במה מדובר כשמתייחסים לתפקיד של מנהל קשרי אוהדים, מצורפת ההגדרה הבאה, שמהווה הגדרה סטנדרטית של תפקיד:

- מנהל קשרי אוהדים מגשר בין האוהדים לבין המועדון לטובת שיפור הדיאלוג בין הצדדים.
- הצלחתו תלויה במידע שהוא מקבל ובמידת האמון והכבוד לה הוא זוכה מצד שני הצדדים.
- מנהל קשרי האוהדים מעדכן את האוהדים בנוגע להחלטות רלוונטיות שהתקבלו על ידי הנהלת המועדון, ומצד שני מציג את עמדות האוהדים להנהלה.
- מנהל קשרי האוהדים לא רק מתקשר עם האוהדים, אלא גם עם המשטרה ואנשי האבטחה.
- מנהל קשרי האוהדים מתקשר עם בעלי תפקיד דומה במועדונים אחרים לפני משחקים כדי להבטיח שהאוהדים יתנהלו בהתאם להנחיות האבטחה והבטיחות.

כפי ששם התפקיד מרמז, מנהל קשרי אוהדים אמון על קישור. הוא ימשש כמתווך בין האוהדים לבין המועדון/ההתאחדות הלאומית/הליגה. הוא גם ימשש כמקשר בין גורמים נוספים המעורבים בעולם הכדורגל, כמו המשטרה ואנשי האבטחה.

במצב אידיאלי, מנהל קשרי האוהדים יועסק על

בנוסף, האוהדים יוכלו לסמוך על מנהל קשרי האוהדים שיתקשר עם אנשי הביטחון והמשטרה מטעמם. עבור הקבוצה המארחת, החלפת מידע בין מנהלי קשרי האוהדים של הקבוצות תאפשר הכנה ראויה למשחק והתארגנות מתאימה. ניתן יהיה לעדכן את הקבוצות לגבי אופי האוהדים האורחים, ולמקרה שידוע מראש על קבוצת אוהדים בעייתית ניתן יהיה להיערך לכך מבעוד מועד.

כך למשל, ניתן יהיה לדעת כיצד מתכננים להגיע האוהדים לאצטדיון, מה שיאפשר למועדונים להיערך לקראת הבידוק בכניסה בהתאם וכך גם להבטיח שהאוהדים יזכו ליחס הולם ונאות. יצירת רשת של קשרים בין מנהלי קשרי אוהדים באירופה תתרום רבות להצלחה של תהליך זה, ומהווה מטרה מרכזית של הפרויקט.

אחת הדרכים לעשות זאת, היא באמצעות קיום פגישות ביטחון ובטיחות לפני משחקים, כדי לדון בבעיות פוטנציאליות ביחס לכל משחק ספציפי. מנהל קשרי האוהדים ימלא תפקיד חשוב בדיונים אלה, כיוון שיוכל לתאר את הלך הרוח בקרב האוהדים לקראת המשחק, ובכך לעדכן את אנשי הביטחון והמשטרה, שיוכלו להיערך בהתאם.

מדובר כמובן באינטרס משותף לכולם שמשחקים יעברו בשלום. העברת מידע אמין ומועדון לאוהדים עוזר להגשים יעד זה. מנהלי קשרי אוהדים מכירים את אוהדי הקבוצה, את ערים ואת אופי הקהל של המועדון, וכך יוכלו לספק מידע מועיל כמו למשל: כיצד להגיע לאצטדיון, היכן מותר לחנות, באיזה פאב יוכלו אוהדי הקבוצה האורחת לשבת בבטחה, מה מותר לאוהדים להכניס לתחומי האצטדיון, האם אוהדים היו מעורבים בתקריות בעתירות לאחרונה וכדומה.

ומה כל זה אומר בפועל?

חשוב להבין שהתהליך נמצא בראשיתו ולכן מדובר רק בדרישות מינימאליות. תפקידו של מנהל קשרי האוהדים אינו ברור מאליו, כמו למשל תפקידו של נהג מונית. לכן, כהתחלה, יידרש ללמוד את התפקיד תוך כדי עבודה, לצד הכשרה והנחיות בסיסיות שיסופקו על ידי גופי הניהול בתיאום עם אופ"א ועם ארגון Supporters Direct. קשרים בין ארגונים לאומיים לבין גופים אירופיים גם כן יסייעו למנהל קשרי האוהדים לחלוק מידע וניסיון על מנת ללמוד מאחרים ולהעלות את הסטנדרט בעתיד.

רבה מדי לצד אחד, כלומר ייצוג האינטרסים של צד אחד יותר מאשר הצד האחר, יפגע ביעילות ובמטרות התפקיד. כמובן שכתוצאה מכך, סביר להניח שהצדדים רק יתרחקו אחד מהשני.

חשוב לזכור שמנהל קשרי האוהדים הינו מקשר ולא "מכבה שריפות". כלומר, אחת המטרות של בעל תפקיד זה היא למנוע פריצה של בעיות. עליו לעשות זאת באמצעות חינוך, תקשורת, העברת מידע, שכנוע וניהול קשר רציף עם האוהדים. המטרה היא לעודד אוהדים לקחת אחריות על מעשיהם.

ריסון עצמי מצד האוהדים תמיד יהווה את אמצעי המניעה הטוב ביותר לבעיות. אסטרטגיות משטרטיות מודרניות, שבאות לידי ביטוי בחוברת של האיחוד האירופי לשיתוף פעולה עם המשטרה, מכירות בצורך לקיים קשר ודיאלוג עם

כמובן שלא פשוט לייצג גם את האוהדים וגם את המועדון. ניתן להקביל זאת לניסיון לרכב על שני סוסים בו זמנית. לכן, מנהל קשרי האוהדים צריך לפעול לשמור על קרבה בין שני הצדדים. נטייה



ארגוני אוהדים, וכמובן עם מנהלי קשרי אוהדים. אך אם האלימות כבר פורצת, סימן שהדבר נעשה מאוחר מדי. מנהל קשרי האוהדים יהיה מחויב להישמע להוראות המשטרה ואנשי הביטחון. בנוסף, בעוד שאנשי הביטחון רואים רק את הפשעים שמבוצעים, מנהל קשרי האוהדים יוכל להבחין בתהליך שמוביל לביצוע הפשעים. זו הסיבה שאנו מאמינים שיש להפריד בין התפקידים, וכפי שמתואר בסעיף 35, מנהל קשרי האוהדים איננו גם איש ביטחון. יש חשיבות רבה למידת האמון בין הצדדים.

בימינו, מנהל קשרי האוהדים אינו רק מתווך בין המועדון לבין האוהדים. כחלק מתפקידו, עליו להתנהל לעתים בצורה שדומה לסוכן נסיעות, מנהל קשרי לקוחות או יועץ למשל.

זו הסיבה שאנו ממליצים שמנהל קשרי האוהדים ייבחר מתוך קהל האוהדים. כאמור, תפקידו מחייב נוכחות בקרבם, ועליו להכירם ולהיות מוכר על ידם. רק כך יוכלו מנהלי קשרי האוהדים לחוש את הלך הרוח בקהל ולהבין את הבעיות והצרכים שלהם. מדובר בעבודה קשה ומאתגרת, שמחייבת גמישות והתמדה. לכן, אנו ממליצים שבעל תפקיד זה ייבחר מתוך קהל האוהדים.

לכן, מניעה וריסון עצמי הן מילות המפתח. חשוב להפוך את השימוש באלימות לטאבו, ולקדם כבוד וסובלנות כלפי קבוצות אוהדים אחרות וכלפי מיעוטים בקהל. עידוד אוהדים לנסח ולהתחייב לאמנות התנהגות הינה אפשרות אחת לגשת לסוגיה.

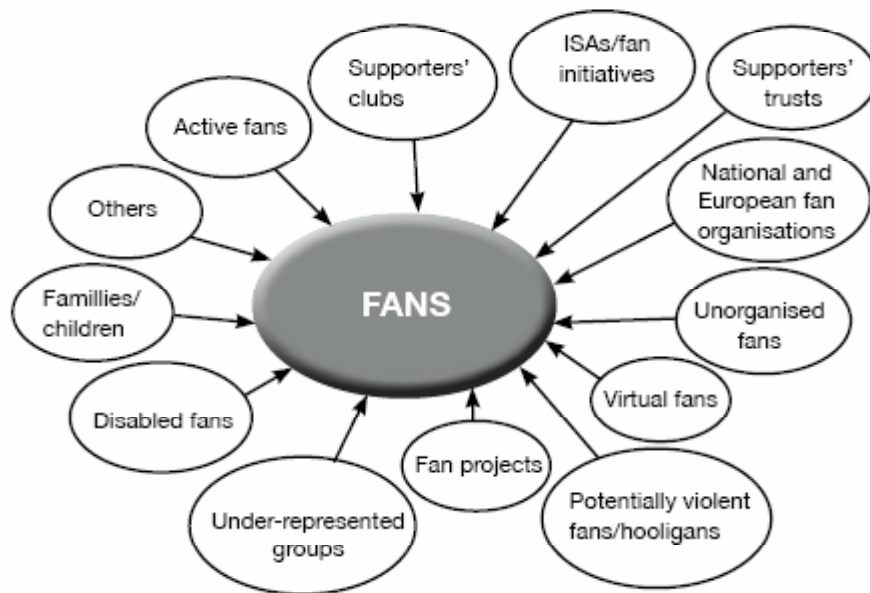
מנהלי קשרי האוהדים נמצאים בעמדה טובה יותר מהשוטרים בניסיון לקדם ריסון עצמי בקרב האוהדים מכיוון שהם למעשה נחשבים ל"אחד העם". סביר להניח שהאוהדים יבטחו וישמעו יותר למנהל קשרי האוהדים מאשר לאנשי הביטחון. על מנת לשמר את רמת האמון בין הצדדים, מנהל קשרי האוהדים יהיה מחויב להתנהל ברגישות מול האוהדים, ולשמור גם על פרטיותם. על המועדונים להבין שייתכן ומנהל קשרי האוהדים לא יוכל לשתפם בכל המידע העומד לרשותו.



2.2 - קהל יעד

לזהות מאפייני עידוד ואהדה שונים בכל מועדון. לכן, בלתי אפשרי לקטלג אוהדים במדויק. במקום זאת, ננסה לשרטט קווי מתאר לקהל היעד שמולו אמור מנהל קשרי האוהדים לעבוד.

בסיס האוהדים מורכב מקבוצות שונות. קבוצות אלו תלויות במרכיבים מקומיים ותרבותיים, ולא יהיו זהות בכל מדינה:



התפיסות השליליות של כל צד כלפי האחר, תוך ביסוס דיאלוג בין אוהדים פעילים לבין אנשי הביטחון והמשטרה.

ארגוני אוהדים (Supporters' clubs)
מנהל קשרי האוהדים צריך לתקשר עם ארגוני אוהדים על מנת לייצג את האינטרסים של האוהדים במועדון. ניתן לכוון קשר מבוסס ומכובד בין הצדדים על ידי קישור בין הדוברים של כל ארגון.

אוהדים פעילים (Active fans)
הכוונה היא לאוהדים שמייצרים את האווירה באצטדיון מבחינה ויזואלית ומבחינה אקוסטית. במילים אחרות - "האולטרס". למרות שישנם ארגוני אוהדים רבים עם פילוסופיות שונות, לכולם יש יחס וקשר רגשי כלפי המועדון שלהם. היצירתיות והתשוקה שלהם לעיתים מתנגשות עם דרישות האבטחה והביטחון של האצטדיון, מה שעלול להוביל להיתקלויות עם המשטרה.

מנהל קשרי האוהדים צריך לשאוף לצמצום

בעת מילוי תפקידם, מנהלי קשרי האוהדים יבואו במגע עם קבוצות אינטרס רבות, ולעיתים מנוגדות, שיחייבו מידות תמיכה שונות.



2.2.1 - אוהדים

כפי שהגדרת התפקיד מרמזת, אוהדים מהווים את קהל היעד העיקרי של מנהל קשרי האוהדים. לאוהדי כדורגל יש מחויבות אישית ורגשית כלפי המועדון שהם אוהדים, אך הם אינם מהווים קבוצה הומוגנית. לאוהדים שונים יש צרכים וציפיות שונות, שמנהלי קשרי האוהדים יצטרכו להתמודד עמם במסגרת תפקידם. כאמור, מנהלי קשרי האוהדים אמורים לשמש כמגשרים ומתווכים בין המועדון/ההתאחדות הלאומית/הליגה לבין האוהדים. אך מיהם האוהדים?

במידה מסוימת הכדורגל מהווה ראי של החברה ושל הקהילות שבתוכן משחקים המועדונים. ישנן סיבות רבות מדוע אנשים בוחרים להגיע לאצטדיונים לצפות במשחקים, והם מושפעים מגורמים תרבותיים, היסטוריים, חברתיים ואף פסיכולוגיים. לכן, לא ניתן להגדיר אוהד טיפוסי. מצד שני, ניתן

יהיה בקיא בכל המידע המשפטי והתקנונים הנוגעים לנושא של נגישות לנכים, ויכיר היטב את המתקנים והשירותים שבאחריותו.

קבוצות מיעוט

(Under-represented groups)

מיעוטים אתניים, נשים, הומואים, לסביות, וטרנסג'נדרים הן לרוב קבוצות שאינן זוכות לייצוג בקרב קבוצות האוהדים ו/או סובלות מאפליה במגרשי הכדורגל באירופה. תפקידו של מנהל קשרי האוהדים לעודד מעורבות רבה יותר של קבוצות אלו בקרב ארגוני האוהדים, ולהבטיח שהם ישולבו ויכובדו בקהל. מנהל קשרי האוהדים צריך להכיר ולהיות מודע לאירועים של אפליה וגזענות, ולהיות בעל כלים להילחם בתופעה. כמו כן, עליו להיות בקשר עם ארגונים מייצגים של אותן קבוצות מיעוטים.

משפחות וילדים

(Families and children)

יש לדאוג לאמצעים מתאימים לטובת משפחות באצטדיונים מודרניים. אין לראות בצעירים כאוהדים עתידיים בלבד, אלא רצוי לשלב גם אלמנטים של חינוך לכבוד ולסובלנות במסגרת התפקיד של מנהל קשרי האוהדים ובמגע שלו עם קבוצה זו של אוהדים.

אחרים (Others)

מנהלי קשרי אוהדים צריכים לספק שירות לכל אוהדי האצטדיון. כדי לעשות זאת, עליהם להכיר את הקבוצות השונות וההתפתחויות בתוכן. ניתן להיעזר בכלים ספציפיים כדי לטפל ולתמוך באוכלוסיות שונות כמו למשל פנסיונרים.



פרויקטים של אוהדים

(Fan projects)

פרויקטים של אוהדים הוקמו במספר מדינות, ולרוב מתמקדים בקידום עשייה חברתית, המשלבת חינוך וקידום ערכים תרבותיים בקרב אוהדים צעירים. בהקשר זה, חשוב לקיים תקשורת רציפה עם קבוצות שונות של אוהדים על מנת לחזק את ההבנה בין הצדדים ולתרום להשפעה הדדית בין כולם.

אוהדים עם לקויות/נכים

(Disabled supporters)

ייתכן ואוהדים עם לקויות/נכים יזדקקו לצרכים שונים על מנת שיוכלו להגיע לאצטדיון ולהנות מהמשחקים. מנהל קשרי האוהדים צריך לעזור לשפר את הנגישות באצטדיון ולקבע שיתוף פעולה עם מי שאמון על נגישות (ונכים) במועדון. כמובן שייתכן ואדם אחד יחזיק בשני התפקידים במועדון. במקרה כזה, חשוב שבעל התפקיד

וארגונים לא ממשלתיים כמו FARE, CAFE, ו-EGLSF (התאחדות הספורט האירופאית להומואים ולסביות). מידע נוסף על ארגונים אלו ניתן למצוא בפרק 9.

אוהדים שאינם חברים בארגון

(Unorganized fans)

בעוד שמנהלי קשרי אוהדים מתנהלים לרוב מול ארגוני אוהדים מסודרים, חשוב לא להזניח את הרוב הגדול של האוהדים שבאים למשחקים, מכל הגילאים, שאינם מיוצגים על ידי ארגון כלשהו.

אוהדים וירטואליים

(Virtual fans)

מימד חשוב בתפקידו של מנהל קשרי האוהדים הינו מעקב אחר הלך הרוח של האוהדים באתרי האינטרנט של האוהדים, והתקשרות מולם בפורומים הללו. ישנו שימוש הולך וגובר במדיה החברתית, ובאמצעים כמו Facebook ו-Twitter לתקשר עם אוהדים כחלק מהתפקיד.

אוהדים מסוכנים פוטנציאלית/חוליגאנים

(Potentially violent fans/hooligans)

קבוצות של אוהדים כוללות לרוב מיעוט מועד לפורענות. לעיתים מדובר בהתקוטטות עם אוהדים של קבוצות אחרות במקומות ובמועדים מסוכנים מראש. במקרים מסוימים, אוהדים שלרוב אינם נחשבים לחוליגאנים, עלולים להיגרר לשימוש באלימות אם יחושו שאינם זוכים ליחס הוגן ונאות מצד כוחות הביטחון והמשטרה.

כמובן שמנהלי קשרי האוהדים לא יצליחו למגר את כל האלימות בעולם הכדורגל, אך חשוב שהם יהיו בעלי גישה לקבוצות הללו, על מנת לנסות ולהפחית את הסכנה להתפרצותה של אלימות, תוך יישום של שיטות מניעה וריסון.

יזמות אוהדים עצמאית

(Independent supporter associations/Fan initiatives)

הכוונה למקרים שבהם אוהדים מאגדים את עצמם לטובת קמפיין או מאבק משותף נסיבתי. למשל מאבק בשעות המשחקים, מחירי הכרטיסים, נגד גזענות וכדומה.

קואופרטיב נאמנות של אוהדים

(Supporters' trusts)

מדובר בייצוג של אוהדים דרך עמותה/קואופרטיב דמוקרטי ללא מטרות רווח, שמנסה לזכות במניות במועדון או לייצג את האוהדים בהנהלה. גופים אלו מקדמים דמוקרטיה ושקיפות בדרך ההתנהלות של המועדונים ומחזקים את הקשרים עם הקהילה.

ארגוני אוהדים לאומיים ואירופאים

(National and European fan organisations)

מנהל קשרי האוהדים צריך גם לתקשר עם ארגוני אוהדים לאומיים ואירופאים כמו ה-FSE, ה-SD,





2.2.6 - אופ"א

אופ"א מאמינה שהאוהדים מהווים את הבסיס והמוקד של קהילת הכדורגל אותם הם מייצגים. כחלק מהמטרות שאופ"א שמה לעצמה, וכפי שמצוין בסעיף 2(j) בתקנון אופ"א: "אופ"א שמה למטרה לשקול את הצרכים של כל בעלי המניות השונים בכדורגל האירופאי (הליגות, המועדונים, השחקנים, האוהדים)".

באמצעות שיפור הדיאלוג בין הצדדים השונים, אופ"א מנסה לשפר את הניהול בכדורגל ולהבטיח סביבה בטוחה בכל התחרויות. אופ"א תפעל להקים רשת של קשרים בין מנהלי קשרי אוהדים כדי להבטיח ניהול טוב יותר ויום משחק בטוח יותר. באמצעות עבודה משותפת עם ארגון Supporters Direct, יסופקו הכשרות ותמיכה למנהלי קשרי האוהדים במועדונים ובגופים השונים.

מרגע שיחל לרוץ. עליו לדאוג לקידום מנהלי קשרי האוהדים במועדונים, תוך ארגון סדנאות לימוד והכשרה ומתן תמיכה. בנוסף, התאחדויות לאומיות יכולות לאמץ גם כן את הפורמט ולמנות אדם שישמש כמנהל קשרי אוהדים מול אוהדי הנבחרת הלאומית. כמובן, שנוכח הדמיון בסביבה ובתפקיד, ייתכן שיהיה מדובר באותו אדם.

2.2.2 - הנהלת המועדון

כיוון שמנהל קשרי האוהדים ממונה על ידי המועדון, הוא נתון להוראות ההנהלה. לכל מועדון חשוב לשמר קשר טוב עם האוהדים. הרחבת בסיס האוהדים משרת את האינטרסים הכלכליים והחברתיים של המועדון. בנוסף, שמירה על הביטחון במהלך יום המשחק משרת את מטרות המועדון. לכן, למנהל קשרי האוהדים תפקיד חשוב בהגשמת היעדים הללו, ועליו לעבוד בשיתוף פעולה עם ההנהלה ועם המחלקות השונות במועדון במהלך השבוע וביום המשחק.

2.2.3 - צוותי בטיחות, ביטחון ומשטרה

שמירה על הביטחון והבטיחות במהלך משחקי כדורגל מהווה מטרה עליונה של כולם. מנהלי קשרי אוהדים צריכים לשמור על קשר רציף עם אנשי האבטחה, המשטרה, קציני הביטחון וחברות התחבורה. כמו כן, מומלץ לקיים

תחקיר עם אנשי הביטחון לאחר המשחקים על מנת לזהות מגמות, בעיות ולקבל פידבק ומידע לטובת אירועים עתידיים. למען הסר ספק, מנהלי קשרי האוהדים אינם נושאים באחריות כלשהי בנושאי ביטחון או בטיחות, אך הם יכולים למלא תפקיד חשוב ותומך בסוגיות אלו.

2.2.4 - מנהלי קשרי אוהדים של מועדונים אחרים

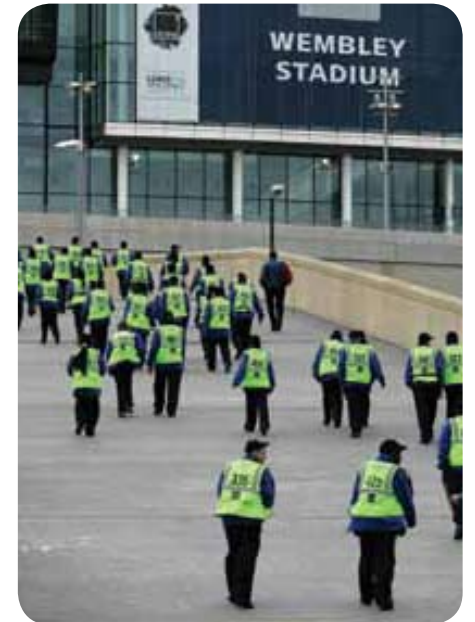
חשוב לקיים קשר טוב עם מנהלי קשרי אוהדים במועדונים אחרים. זאת על מנת לקדם את ההבנה של הצרכים והרצונות של כל קבוצת אוהדים. מנהלי קשרי האוהדים צריכים לשתיף ולחלוק מידע הנוגע להסדרי נסיעות, תקנות וחוקי האצטדיון והנחיות כלליות הנוגעות ל"עשה ואל תעשה" שיוכלו להבטיח התנהלות מוצלחת של המשחק.

"שמירה על האוהדים היא למעשה ניהול נכון"

(סטיב קופל, לשעבר שחקן במנצ'סטר יונייטד ובנבחרת אנגליה, ומאמן בכמה מועדונים אנגליים)

2.2.5 - התאחדויות לאומיות וליגות

גופי ניהול שואפים לכך שכל משחק ינוהל בצורה מקצועית בשיתוף עם כל בעלי המניות והנוגעים לדבר. היחסים בין המועדונים לאוהדיהם משחקים תפקיד מרכזי בסביבה זו. ההתאחדות הלאומית או הליגה (מי שאמון על רישוי המועדונים מטעם אופ"א במדינה) צריכים למנות אדם שיהיה אחראי לקידום פרויקט מנהלי קשרי האוהדים. אדם זה צריך לקדם את הפרויקט ואת דרישות התפקיד במהלך תקופת היישום, ולנהל את הפרויקט



3 - יתרונות/רווחים

כדי להבטיח שכל הצדדים ייהנו מהפרויקט, חשוב שהמועדונים והאזהדים יעבדו בשיתוף פעולה כדי לקדם את מנהלי קשרי האזהדים. בהתבסס על ניסיון העבר עם כמה מדינות שכבר מקדמות תפקיד זה במועדונים, זיהינו מספר יתרונות ורווחים פוטנציאליים עבור המועדונים, ההתאחדויות הלאומיות, הליגות והאזהדים. הללו כוללים:

- יצירת קו תקשורת ישיר בין המועדונים, ההתאחדות הלאומית/ליגות לבין האזהדים.
- שיפור מערכת היחסים עם האזהדים (גם מול מועדונים וגם מול ההתאחדויות הלאומיות).
- הבנה טובה יותר של עמדות האזהדים ושל ארגוני האזהדים, מה שמאפשר מרחב תמרון רב יותר בפיתוח בעיות.
- התארגנות טובה יותר של אזהדים.
- שקיפות רבה יותר מצד שני הצדדים, מה שהוביל לחילופי דעות, פידבק, פחות חוסר הבנה וקבלת החלטות טובה יותר.
- שיפור הדיאלוג בין אזהדי קבוצות יריבות.
- הפחתה באלימות ויכולת טובה יותר לניהול קונפליקטים.
- אווירה טובה יותר.
- רווח כלכלי כתוצאה מהרחבת מספר האזהדים, הגברת המכירות, גיוס ספונסרים והגברת ההזדהות של האזהדים עם המועדון/הנבחרת הלאומית.

אופ"א מאמינה שמועדונים ירוויחו הרבה יותר ממה שישקיעו, ושמנהל קשרי האזהדים ינו תפקיד שיפיק גם תועלת כלכלית למועדון. למרות שתפקידים המרכזי של מנהלי קשרי האזהדים הוא להוות צינור תקשורת והעברת מידע בין האזהדים למועדון, הם יכולים גם לשמש כחוצצים בין אנשי ההנהלה לבין אזהדים. כך, אזהדים יכולים לפנות ישירות למנהל קשרי האזהדים במקום להתנפל על נציגי המועדון בניסיון לדלות מידע.

מנהלי קשרי האזהדים מאפשרים גם לאזהדים להביע את דעותיהם ולהציג את עמדותיהם, כך שלא יזכו עוד להתעלמות מצד המועדון. אזהדים יחושו שהצרכים והרצונות שלהם נשקלים ברצינות, מה שכמובן יעצים את מעמד המועדון בקרב האזהדים. כך ישתפרו הקשר ומערכת היחסים בין האזהדים למועדון.

מועדונים והתאחדויות לאומיות צפויים גם להרוויח משיפור ביכולת ההתארגנות של אזהדים, מה שיוביל ליכולת משופרת לתקשר עם האזהדים. התנהלות מול מספר קטן יותר של ארגונים, לעומת קבוצות רבות או אזהדים בלתי מאורגנים, ישפר את ההתנהלות מול הקהל וישפיע בצורה חיובית על הדיאלוג בין הצדדים. כך למשל מנהל קשרי האזהדים בארסנל מהפרמיר ליג באנגליה אמון על חיבור בין כל קבוצות האזהדים השונות (כ-120 קבוצות סך הכל).

בתהליך זה, חשוב לאפשר לקבוצות האזהדים לשמור על עצמאותן. על המועדונים להכיר בארגונים השונים ומקביל לנסות להנחיל עקרונות וקריטריונים כלליים מבלי לפגוע בעצמאותם של הארגונים.

גם מידת השקיפות של הצדדים צפויה להשתפר, מכיוון שמנהל קשרי האזהדים יוכל להביא את החלטות המועדון לידיעת האזהדים בצורה טובה וישירה יותר. ניתן גם להתייעץ עם האזהדים במסגרת תהליכי קבלת ההחלטות, מה שכמובן יתרום למניעת בעיות ושיפור היחסים בין הצדדים. עדיף תמיד להסביר את הרקע ומה שעומד מאחורי החלטות המועדון לאזהדים.

פרויקט מנהלי קשרי האזהדים צפוי להוביל גם לשיפור הדיאלוג ושיתוף הפעולה בין אזהדים של מועדונים שונים. שיחות בין מנהלי קשרי אזהדים של המועדונים לפני משחקים הם דוגמה לכך, כאשר נציג הקבוצה המארחת מעדכן את נציג הקבוצה האורחת במידע הרלוונטי למשחק.

דוגמה נוספת ניתן לראות במסמכי המידע שמקבלים רוכשי הכרטיסים למשחקים של ליגת האלופות באופ"א. אזהדים יכולים גם כן לתרום ולקחת אחריות בכל הנוגע למיגור האנטגוניזם ביציעים על ידי קיום פגישות ושיחות לפני משחקים עם המשטרה ועם כוחות הביטחון.

כמו כן, צפויה ירידה באלימות במגרשים, כפי שניתן לראות בגרמניה, למרות שכמות הצופים שם במגרשים גדלה פי שלושה ב-18 השנים האחרונות. כל האמצעים המוזכרים בספר זה נועדו לבדד את המיעוט הבעייתי מהרוב המתון של האזהדים. זו הסיבה שבגללה החליטו בפורטוגל למנות נציג לתלונות הציבור מטעם הליגה הבכירה. ההתאחדות הפורטוגלית החליטה לעשות זאת על מנת להפחית את האלימות במגרשים תוך שיפור הקשר עם הרוב המתון של האזהדים במגרשים בניסיון לעודד חזרה למגרשים של משפחות וילדים.

מועדונים צפויים לראות גם שינוי באווירה באצטדיון, כיוון שמנהלי קשרי האזהדים יוכלו לתקשר עם האזהדים ביחס לכל סוגיה. כך הם יוכלו לעבוד עם ארגוני אולטרס לתיאום כוריאוגרפיה או אזורי שירה, או מכירת כרטיסים באזורים ספציפיים באצטדיון לקידום האווירה וכדומה.

אנו גם מאמינים ששיפור הקשר עם הקהל יוביל לרווחים כלכליים כתוצאה מעלייה במכירות הכרטיסים, הקייטרינג, הסחורות וההכנסות מספונסרים שיבואו בעקבות עלייה במספר האזהדים. אנשי השיווק במועדון יוכלו להתייעץ עם מנהל קשרי האזהדים כדי לברר אילו מוצרים מעניינים את האזהדים ומה הם ירצו לרכוש. אזהדים שיחושו שהרצונות והצרכים שלהם נלקחים ברצינות, יזדהו יותר עם המועדון וישקיעו יותר בבואם לאצטדיון.

לבסוף, היסוד המרכזי בסעיף 35, כלומר החשיבות שבהתייעצות ובקיומה של תקשורת לשיפור התנהלות של ארגון, איננו מהווה רעיון חדש - זהו רעיון שיושם בהצלחה בעולם הכדורגל. לא ניתן לשכוח את התמונות מגביע העולם 2006 בגרמניה או באליפות אירופה 2008 באוסטריה ושווייץ, עת אזהדים התערבבו וחגגו יחד באזורי האזהדים ובגני האזהדים, תוך צפייה משותפת במשחקים על מסכי ענק. כל זה התאפשר בגלל רעיונות בטיחות וביטחון שהוצגו בגרמניה ב-1992, ושנגעו לתקשורת עם הקהל במהלך אירועים בינלאומיים גדולים. ההצלחה באירועים אלו מהווה את התמיכה הגדולה ביותר בקידום הרעיון של חיזוק הקשר עם האזהדים כפי שמתואר בספר זה.



4 - בחירת מנהל קשרי אוהדים

ההנהלה אחראית לבחירת האדם שיתפקד כמנהל קשרי האוהדים. לא מדובר במשימה פשוטה לבחור באדם הנכון, אך רצוי שהמועמדים יהיו בעלי ניסיון בעבודה דומה ובעלי רקע של פעילות בארגוני אוהדים. לאור ריבוי המטלות, לא כל אוהד יכול לשמש כמנהל קשרי אוהדים. בעל תפקיד זה צריך להיות מוכר בקרב קהל אוהדים הקבוצה, ליהנות מהסכמה רחבה, ולהכיר היטב את קבוצת האוהדים השונות.

קטנים, ייתכן ומנהל קשרי האוהדים יוכל לעבוד בהתנדבות, תוך כיסוי מינימאלי של הוצאות - למשל עבור שיחות טלפון על ידי המועדון או באופן קולקטיבי על ידי ההתאחדות הלאומית, כפי שנהוג באוסטריה.

במידה ולא ניתן למנות אוהד לתפקיד, אז ניתן למנות אדם מתוך המערכת של המועדון. במקרה כזה, חשוב כמובן לבחור אדם שמקובל על ידי האוהדים ושיהיה מוכן לשהות עמם במהלך משחקים ואימונים.

יהיו מועדונים שיעדיפו למנות אדם שאינו מוכר כאוהד (למשל שחקן עבר של המועדון), אך רצוי לדעת שבמקרים דומים בעבר אנשים אלו התפטרו מתפקידם בטרם עת. זאת לאור דרישות ואופי התפקיד.

להלן התכונות הרצויות ממנהל קשרי אוהדים במועדון.

מומלץ להעסיק את מנהל קשרי האוהדים במשרה מלאה. בליגות גדולות ייתכן ומועדונים יזדקקו ליותר מאדם אחד שימלא את התפקיד כתוצאה מעומס העבודה הצפוי. ידוע שלא כל המועדונים יוכלו להעסיק אדם במשרה מלאה לתפקיד. במקרים כאלו, רצוי להעסיק אדם בתפקיד במשרה חלקית, או לשלב את התפקיד עם בעל תפקיד אחר במועדון. במועדונים



יכולות מקצועיות:

- בעל ניסיון חיובי בניהול אנשים.
- בעל ניסיון ובעל קשרים עם ארגוני אוהדים (למשל ארגון האולטראס של המועדון, חוליגאנים וארגונים לאומיים).
- בעל מקצוע ו/או הכשרה טכנית ו/או תואר אקדמי.
- בעל יכולות בסיסיות בחינוך, בפיזיולוגיה ובסוציולוגיה בכל הנוגע לטיפול באנשים ובהתנהלות מול דינאמיקה קבוצתית.
- בעל ידע בסיסי באנגלית (לטובת משחקים בינלאומיים).
- בעל הבנה וידע במדיה ובטכנולוגיות החדשות (שולחן עבודה במחשב, אינטרנט, רשתות חברתיות וכדומה).
- בעל מחויבות לערכים מרכזיים כמו מאבק בגזענות והתנגדות לאלימות.

יכולות אישיות:

- בעל יכולות תקשורת טובות, ובעל ניסיון בפתרון סכסוכים.
- בעל יכולת לעבוד בקבוצה.
- נכונות ללמוד.
- מחויב, בעל מוטיבציה, אמין וגמיש.
- בעל יכולת לתקשר ולנהל קשרים עם קבוצות ועם ציבור.
- בעל תודעת שירות.
- בעל יכולת לניהול משא ומתן, ואסרטיבי.
- בעל ניסיון מתאים להתמודדות עם אוהדים - הכרת הקהל ואנשים בתוכו.
- גמיש מבחינת זמנים, במיוחד בסופי שבוע.
- בעל התנהלות מקצוענית בכל מצב.
- מרגיע ולא מונע מרגש, ובעל יכולת להתנהל במקצוענות בזמן לחץ ובמצבים של קונפליקט.



5 - שימור קשר ותמיכה באוהדים

כדי לסייע ביישום של סעיף 35 בשלב הראשוני, אופ"א וארגון Supporters Direct החליטו על מספר דרישות מינימאליות שמנהלי קשרי האוהדים, המועדונים והגופים המנהלים יהיו מחויבים לעמוד בהן. בנוסף, יוצגו מספר המלצות שנועדו לקדם את הפרויקט בשנים הקרובות. פירוט נרחב יותר של המטלות היום-יומיות יוצג בפרק 6.

5.1 - נושאים ארגוניים

מנהל קשרי האוהדים צריך להיות מועסק על ידי המועדון ולהוות חלק מהמערך הארגוני שלו. במידה והדבר לא אפשרי, התנאים הבאים צריכים להתקיים:

- מנהל קשרי האוהדים יהיה מחויב להנהלת המועדון ונתון להוראותיה.
- סמכויות והגדרות התפקיד יוצגו למנהל קשרי האוהדים במסגרת של תכנית עבודה. יש לאפשר לו חירות ודיסקרטיות בעת ניהול תפקידו.
- מנהל קשרי האוהדים צריך לדווח להנהלת המועדון באופן קבוע ושוטף.
- הנהלת המועדון מחויבת להישמע למנהל קשרי האוהדים ולהתייחס להערותיו, בעיקר בכל הנוגע לאוהדי הקבוצה.
- המועדון צריך לספק למנהל קשרי האוהדים כתובת דוא"ל, שתפורסם באתר המועדון, לצד קישור לחוברת זו ולתיאור קצר של הפרויקט.
- יש להקפיד על קיום חוקי התעסוקה במדינה, בעיקר בכל הנוגע לשעות עבודה.

5.2 - דרישות מינימום ממנהלי קשרי האוהדים

על מנהל קשרי האוהדים לעמוד בדרישות המינימום הבאות:

- להיות איש הקשר המרכזי במועדון עבור האוהדים.
- לנהל את השיח/הדיאלוג/התקשורת בין האוהדים לבין המועדון.
- לבנות ולקיים קשרים עם קבוצות אוהדים שונות, עם מנהלי קשרי אוהדים במועדונים אחרים, עם ההתאחדות הלאומית, עם הליגה, עם המשטרה ועוד.
- להיות אמין ומקובל על ידי האוהדים, ובעל רקע וניסיון בקיום קשרים עם אוהדי הקבוצה.
- לשמוע ביקורות, לאסוף פידבקים ולפקח על יישום הפרויקט.

המלצות למנהלי קשרי אוהדים

כשולגד עיניהם עומדים האינטרסים של המועדון, מנהלי קשרי אוהדים צריכים לשאוף לשמר ולהגביר את התמיכה במעשיהם, ולעודד מעורבות של הקהל (מבחינת גיוון וכמות) במשחקי בית וחוץ. עליהם לפעול להגברת המעורבות של האוהדים במועדון בכל המימדים.

בפרט, מנהל קשרי האוהדים צריך לפעול לקיומו של דיאלוג טוב בין האוהדים לבין המשטרה וכוחות האבטחה בשלב מוקדם, תוך ייצוג האינטרסים של האוהדים מול המשטרה ובמקביל לייצג גם את האינטרסים של המשטרה וכוחות האבטחה מול האוהדים.

בימים שאינם ימי משחק, מנהל קשרי האוהדים צריך:

- לקיים מפגשים ולעדכן את האוהדים על

- הנעשה במועדון, ולטפל בדרישות ובבעיות הקשורות לאוהדים.
- לייזום פגישות בין אוהדים לבין נציגי המועדון (שחקנים, מאמנים, חברי הנהלה וכדומה).
- ניתן לקדם פגישות דומות בין אוהדים לבין נציגים מוסדיים (משטרה, אנשי אבטחה, נציגי חברות הסעות, אנשי עירייה וכדומה).
- המטרה בפגישות הללו היא לשפר את הדיאלוג בין הצדדים ולהציג את נקודות המבט השונות של כל אחד, על מנת לשפר את ההבנה והעבודה המשותפת.
- לארגן אירועים לטובת האוהדים (טורנירים, מסיבות וכדומה).
- להיות נוכח בפגישות של אנשי המועדון.
- להשתתף בדיונים באתרי האינטרנט של הקבוצה ושל האוהדים, וכן לנצל את הרשתות החברתיות לקדם תרבות עידוד חיונית.
- לעבוד עם אנשי תקשורת כדי להבטיח שהאוהדים יזכו לייצוג ולסיקור הולם.
- ליצור קשר עם מנהל קשרי האוהדים בקבוצה היריבה לפני המשחק לטובת:
- החלפת מידע רלוונטי שקשור באוהדי הקבוצות.
- מניעת קונפליקטים והתנהגות שלילית מצד אוהדי הקבוצות (למשל באמצעות ארגון אירועים משותפים כמו טורניר כדורגל ידידותי, הקמת יריד אוהדים וכדומה).

ביום של משחק (לפני, במהלך ואחרי המשחק) מנהל קשרי האוהדים צריך:

- להיות נוכח בין האוהדים.
- לעודד תמיכה חיונית של המועדון ולהשפיע על האוהדים תוך ריכוך נטיות אלימות שניתנות לזיהוי.
- לאחר המשחק יש לאסוף ולסכם תגובות והערות מצד אוהדים שנכחו במשחק.



5.3 - דרישות מינימום מהמועדונים

על המועדונים לעמוד בדרישות המינימום הבאות:

- למנות מנהל קשרי אוהדים ולהקפיד שבעל התפקיד יעבור הכשרה מתאימה.
- לספק משאבים נאותים למילוי התפקיד (משרד, ציוד, הכשרה וכדומה).
- לקיים פגישות שוטפות בין מנהל קשרי האוהדים לבין הנהלת המועדון.
- לאפשר קיום מפגשים קבועים ושוטפים בין מנהל קשרי האוהדים לבין האוהדים.
- להתייעץ עם מנהל קשרי האוהדים בכל נושא שרלוונטי לאוהדים.

המלצות למועדונים

מעבר לדרישות שצוינו לעיל, מועדונים צריכים לתמוך במנהלי קשרי האוהדים בצורה הטובה ביותר, תוך התחשבות בקשיים שנובעים מאופי התפקיד שמחייב תיווך והגנה על האינטרסים של האוהדים מצד אחד, ומצד שני הגנה וייצוג האינטרסים של המועדון.

להלן מספר הצעות למועדונים כיצד לסייע למנהלי קשרי האוהדים לבצע את תפקידם בצורה היעילה ביותר:

- לספק למנהלי קשרי האוהדים משרד עם ציוד הולם (טלפון נייד ונייד, פקס, מחשב, גישה לאינטרנט, מדפסת וכדומה), שיימצא במתחם המועדון, עם גישה למערכות רלוונטיות (מדיה, אנשי קשר וכו').
- לאפשר גישה לתשתיות ולמתקני המועדון (חדרי ישיבות, ציוד טכני וכו').
- לספק כלי תחבורה שיאפשר למנהל קשרי האוהדים להיפגש עם קבוצות האוהדים השונות.

- לספק תקציב שנתי לביצוע התפקיד.
- לספק סחורות ומתנות לחלוקה לקהל (חולצות, כרטיסים חתומים, פוסטרים וכדומה), ואם ניתן גם כרטיסים למשחקים.
- לסייע בכתיבה ובהפצת עלוני מידע שקשורים לאוהדים ולפעילותם.
- לוודא שכל אנשי המועדון מכירים את מנהל קשרי האוהדים ומודעים לתפקידו.
- לסייע ביצירת קשר בין האוהדים לבין שחקני המועדון, המאמנים ונציגי ההנהלה.
- לספק הכשרה והדרכה לתפקיד.
- להבטיח מידע זמין ונגיש על המועדון.
- להבטיח שקיפות והסברה של החלטות המתקבלות במועדון.
- לכונן הליך רשמי שיאפשר קישור של החלטות מועדון לידיעת האוהדים, תוך הבטחת אפשרות להגשת ערר או ביטוי הסתייגויות ושיתוף מנהל קשרי האוהדים לכל אורך התהליך.
- לספק ליווי ותמיכה מצד המועדון לאוהדי הקבוצה בנסיעות למשחקי חוץ.
- לחלוק מידע עם מועדונים אחרים.
- להכיר ולשתף פעולה עם מנהל קשרי האוהדים של הקבוצות היריבות.

5.4 - תמיכה וסיוע מההתאחדויות הלאומיות/הליגות

גופי ניהול צריכים לשאוף לעמוד בדרישות המינימאליות הבאות:

- לפתח, לתאם ולקדם את הפעולות להתקשרות עם האוהדים מצד המועדונים.
- לקיים אירועי הכשרה לטובת:
 - קידום התנהלות אידיאלית מול האוהדים וביחסים שבין האוהדים לבין המועדונים.
 - יצירת סטנדרטים אחידים בהתנהלות, ולגיבוש מטרות משותפות.
 - מיסוד תהליך של החלפת מידע וניסיון.
- לתחזק מאגר נתונים שיכיל את פרטי הקשר של כל מנהלי קשרי האוהדים, שיוגשו כחלק מהליך הרישוי של המועדונים.
- לפקח על העמידה של המועדונים בתנאים של סעיף 35 בתקנות אופ"א לרישוי מועדונים ולמשחק הוגן פיננסי, ולהעניש מועדונים שאינם מתנהלים כראוי.
- לספק למנהלי קשרי האוהדים כלים לדיווח ולקבלת פידבק.

בנוסף, אנו ממליצים להתאחדויות הלאומיות למנות גם כן נציג קשרי אוהדים מטעמם, שיועסק כמנהל קשרי אוהדים תוך עמידה בדרישות המינימאליות שצוינו לעיל.

- על מנת לסייע למנהלי קשרי האוהדים בהתנהלותם מול הגופים השונים בעולם הכדורגל, אנו ממליצים לגופי הניהול להסמיק את מנהלי קשרי האוהדים באופן רשמי, כך שיזכו לגישה חופשית בכל האצטדיונים במדינה.

5.5 - כלים לתקשורת

למועדונים מגוון רחב של אפשרויות ודרכים לתקשר ולשפר את מערכת היחסים עם אוהדיהם, ומנהל קשרי האוהדים יכול למלא תפקיד חשוב בקירוב בין הצדדים. הללו כוללים:

- ניסוח אמנות אוהדים והסכמים, שייצגו מטרות משותפות ואת מחויבות המועדון כלפי אוהדיו ולהיפך, תוך הגדרה ברורה של הזכויות והחובות של כל צד.
- הקמת פורומים של אוהדים (מפגשים קבועים בנוכחות נציגי המועדון ונציגי האוהדים).
- ארגון פאנלים של אוהדים או קבוצות יעוץ שיאספו פידבק ותגובות של אוהדים.
- ביצוע סקרי דעת קהל בקרב האוהדים.
- עריכת מפגשי דיון וערבים פתוחים בהם יוכלו אוהדים להציג את דעותיהם בפני אנשי המועדון.
- יצירת הליך מוסדר להגשת תלונות.
- הקמת "אזור אוהדים" באתר המועדון, שבו יוכלו אוהדים להגיב, להציע רעיונות ולהביע את דעותיהם.
- הפקה והפצה של כתבי עת ועלוני מידע.
- שימוש באמצעי מדיה חברתית (פייסבוק, טוויטר).
- הקמת מועדון/ארגון אוהדים לילדים.
- גיוס מתנדבים ליום המשחק שיייעו לאוהדים במגוון של נושאים.
- הקמת אזורי אוהדים מחוץ לאצטדיון.
- כינון "שגרירות אוהדים" למשחקים בינלאומיים.
- קיום ימי אימון פתוחים לקהל הרחב.
- קיום אירועים וימי-כיף לאוהדים שיכללו חלוקת חתימות ומתנות לאוהדים.



6 - מהן המטלות שעל מנהל קשרי האוהדים לבצע?

6.1 - מנהל קשרי אוהדים במועדון

להלן יוצגו מספר מטלות שמנהל קשרי האוהדים יידרש לבצע במסגרת תפקידו כאחראי על שימור הקשר עם האוהדים. מטלות אלו יחולקו למטלות יום-יומיות במהלך השבוע, למטלות לטווח הבינוני והרחוק, ולמטלות ביום המשחק (בבית או בחוץ) - לפני, במהלך ואחרי המשחק.

בהינתן כמות העבודה הרבה שמצופה, מומלץ למועדונים למנות מספר עוזרים למנהל קשרי האוהדים הראשי, למקרה שהוא יאלץ להיעדר או יזדקק לעזרה. היקף העבודה של מנהל קשרי האוהדים יהיה שונה בכל מדינה, ותלוי במידה רבה בתרבות האוהדים ובהתנהלות המשותפת של הקהל והמועדון. לכן, הרשימה שלהלן מכילה המלצות בלבד.

א. עבודה יום-יומית

מטלות שגרתיות.

התקשרות עם אוהדים (הצגת מדיניות המועדון בשקיפות)

- מתן מענה, כתיבה והעברת אימיילים ומכתבים
- טיפול בפניות אישיות ובפניות כלליות

שיחות טלפון/אינטרנט

- מתן מענה לפניות נכנסות
- התקשרות עם אוהדים
- כניסה לאתרי אינטרנט רלוונטיים והשתתפות בדיונים ובפורומים מקוונים במידת האפשר

ניהול מידע

- ניהול מידע אודות אוהדי הקבוצה וארגוני אוהדים
- תחזוק ועדכון אתר אוהדי הקבוצה

איסוף מידע (על המועדון, על האוהדים, על ארגוני אוהדים וכדומה)

- מקורות פוטנציאליים:
- מדיה, אינטרנט, כנסי מדיה, אימונים, אנשי קשר אישיים, מידע קיים במועדון
- נמענים פוטנציאליים:
- אוהדים, נציגי הנהלה, אנשי מערכת במועדון, אנשי מדיה

השתתפות בסדנאות ובימי עיון בנושאים שנוגעים לאוהדים

- סוגיות הנוגעות לאינטרסים של האוהדים (עדכונים כללים מהנהלת המועדון, פגישות עם ספונסרים, אירועים למנויים, קידום קמפיילים אנטי-גזענים וכדומה)

השתתפות בדיוני הכנה למשחקים (של ביטחון, בטיחות ואבטחה)

- בטרם עונה
- לפני, ואם אפשר גם אחרי, משחקי בית
- בהתאם לנסיבות

הצגת משוב למקרה של השעיה (של אוהד/ים) מהאצטדיון

- קיום דיאלוג בין נציגי הנהלת המועדון לבין אוהדים פגועים
- יצירת קשר עם הקבוצה היריבה

כרטיסים (במיוחד עבור משחקי חוץ)

- דאגה להקצאת כרטיסים מספקת במידת האפשר
- שמירה על כרטיסים רזרביים ל"מקרי חירום"

ב. מטלות לטווח הבינוני והארוך

עבודת תקשורת

- שיתוף פעולה עם מנהלי קשרי אוהדים של מועדונים אחרים
- ניהול קשרים עם ארגוני אוהדים לאומיים

הכשרה והחלפת מידע

- השתתפות חובה בימי עיון/מפגשים שנערכים בחסות ההתאחדות הלאומית (או הגוף הממונה על מנהלי קשרי האוהדים במדינה)
- השתתפות באירועים ובכנסים שעוסקים בסוגיות הנוגעות לאוהדים

- ארגון מפגשים עם מנהלי קשרי אוהדים אחרים

- השתתפות בדיונים עם אנשי ביטחון שמירה על קשר עם ההתאחדות הלאומית
- גשת דיווח מסכם לאחר משחקים

ניהול תקשורת בין השחקנים לבין האוהדים

- ערבי מפגש עם שחקנים
- מפגשי "שאלות ותשובות"
- מפגשים בין שחקנים לבין ארגוני אוהדים
- עריכת אירועים בהשתתפות אוהדי הקבוצה
- האורחת עם השחקנים
- חלוקת חתימות
- עריכת טורנירים ומשחקי ידידות בין אוהדים לבין שחקנים

סיוע בארגון הסעות אוהדים (במקרים שבהם אוהדים אינם יכולים להגיע באופן עצמאי)

- התקשרות עם חברת נסיעות, או בעלי תפקיד לטובת:
- נסיעות למשחקי חוץ (בליגה ובאירופה)
- נסיעות למשחקי ידידות
- נסיעות למחנות אימונים
- נסיעות למשחקי נבחרת לאומית

אחרי המשחק

- להיות נוכח באזור של האוהדים
- להיות בקשר עם האוהדים
- לפקח על העזיבה של האוהדים את האצטדיון
- להיות בקשר עם ראשי ארגוני אוהדים, ובמקרה שאוהדים רבים מתאספים בפאב או מסעדה להיות מעודכן בנושא

נסיעה חזרה

- חזרה עצמאית

משחקי בית:

פעילות אוהדים/כריאוגרפיה

- התייעצות עם ארגוני אוהדים
- תיאום פעילויות
- עדכון אנשי הביטחון והאבטחה במידת הצורך

העברת מידע

- "עשה ואל תעשה"
- יצירת קשר עם מנהל קשרי האוהדים של הקבוצה האורחת
- יצירת קשר עם אנשי הביטחון, האבטחה והסדרנים וכן החלפת מידע

תקשורת

- שימוש במידע המצוי באתר המועדון
- הפצת עלוני מידע ושליחת אימיילים לאוהדים ולארגוני אוהדים

היערכות לטקסים ואירועים במגרש

- סיוע בעריכת אירועים של אוהדים במגרש
- ארגון ליווי של שחקנים על ידי אוהדים/שחקנים צעירים/מביאי כדורים
- הכרזות על ימי הולדת, אירועים מיוחדים

לפני המשחק

- נוכחות ויצירת קשר עם אוהדים אורחים והכרת אזור אוהדי הקבוצה האורחת
- נוכחות ויצירת קשר עם האוהדים המקומיים
- להיפגש עם קולגות (מנהל קשרי אוהדים של הקבוצה היריבה, נציגי הביטחון והאבטחה וכדומה)

במהלך המשחק

- להיות נוכח באזור האוהדים של המועדון
- לסייע בהרגעת הרוחות ויצירת אווירה נינוחה וידידותית ביציעים



ג. מטלות ביום המשחק

נסיעה למשחקים

- בהסעה המאורגנת של האוהדים
- באופן עצמאי ברכב/רכבת/אוטובוס

לפני המשחק

- להיות נוכח, ולהיות בקשר עם אוהדים בנקודת מפגש מסוכמת מראש
- להיפגש עם קולגות (מנהל קשרי אוהדים של הקבוצה היריבה, נציגי הביטחון והאבטחה וכדומה)

במהלך המשחק

- להיות נוכח באזור האוהדים של המועדון
- לסייע בהרגעת הרוחות ויצירת אווירה נינוחה וידידותית ביציעים (חשוב לציין שלא מדובר בשמירה על הסדר ביציעים - זוהי עבודתם של אנשי האבטחה והסדרנים)
- תיווך בין האוהדים לאנשי האבטחה במידת הצורך
- יצירת קשר עם האוהדים במהלך מחצית המשחק (וכן עם אנשי האבטחה, המשטרה, הסדרנים ומי שאמון על שמירה על הקהל)

משחקי חוץ:

איסוף מידע

- פרטי נסיעה ולוח זמנים
- "עשה ואל תעשה" בעיר שמבקרים בה ובאצטדיון
- נקודות מפגש לאוהדים
- יצירת קשר עם מנהל קשרי האוהדים של הקבוצה המארחת
- יצירת קשר עם אנשי הביטחון והאבטחה לטובת החלפת מידע
- במשחקים בינלאומיים, יצירת קשר עם אדם מטעם הקבוצה המארחת לכירור אנשי קשר ולמציאת אדם שדובר את שפת המועדון, או לפחות אנגלית

תקשורת

- פרסום מידע באתר הקבוצה
- פרסום עלוני מידע ושליחת אימיילים לאוהדי הקבוצה



6.2 - מנהל קשרי אוהדים בהתאחדות לאומית/ליגה

מתאם מנהלי קשרי אוהדים

- מתאם מנהלי קשרי אוהדים יהיה אחראי לפיקוח על פרויקט מנהלי קשרי האוהדים במהלך תקופת היישום. אחריותו תכלול תיאום הכשרות ופיתוח סטנדרטים לתהליכים, במקביל לפיקוח על עבודת המועדונים. כמו כן, התפקיד כולל יצירת קשרים עם אוהדים וארגוני אוהדים לאומיים. ייתכן ולהתאחדות הלאומית יהיה גוף מייצג של האוהדים, מה שיחייב את המתאם להיות בקשר עם אותו הגוף ולשתף אותו פעולה. תפקיד המתאם ישתנה בהתאם לנסיבות בכל מדינה, אך להלן נציג כמה הצעות לפעילויות שניתן להוציא לפועל ברמה הלאומית.

ניהול הפרויקט הכשרה ופיתוח

- ניסוח ופיתוח של סטנדרטים והליכים אחידים
- ארגון סדנאות והכשרות למנהלי קשרי אוהדים ומפגשים משותפים
- שיתוף פעולה עם ועדות רלוונטיות של ההתאחדות
- פיקוח על העבודה הנעשית במועדונים
- איסוף דוחות מימי משחקים להערכה וזיהוי של חולשות בתפקוד, ולהבטחת התנהלות תקינה
- הערכת התפקוד של מנהלי קשרי האוהדים במועדונים
- הצעות לשיפור
- פיקוח על המינויים למנהלי קשרי אוהדים במועדונים

תקשורת

- איסוף מידע ממועדונים, מנהלי קשרי אוהדים, מארגוני אוהדים, מהאינטרנט ועוד
- עיבוד והעברת מידע לגורמים רלוונטיים
- שיתוף פעולה עם המשטרה וארגונים רלוונטיים
- יצירת קשר עם מוסדות בינלאומיים

קשר עם האוהדים ברמת הליגה

- איש קשר עבור המועדונים
- העברת מידע הנוגע לאוהדים
- סיוע בבחירת מנהל קשרי האוהדים
- ובהעברת ההכשרה הנדרשת
- סיוע כללי עם בעיות בנושא

איש קשר עבור מנהלי קשרי האוהדים במועדונים, עבור ארגוני אוהדים לאומיים ועבור אוהדים בכלל

- מהווה מקור מידע ושירות
- מקיים תקשורת עם הגופים הרלוונטיים
- מסייע בפתרון בעיות
- ארגון מפגשים עם נציגי אוהדים
- השתתפות בימי עיון וסדנאות הנוגעים לנושא של קשר עם אוהדים
- ניסוח ספר הנחיות לטובת שיפור וחיזוק הקשר עם האוהדים
- ניסוח ספרי הנחיות לאוהדים בטורנירים גדולים
- מעורבות בקמפיינים למיגור הגזענות והאלימות במגרשים בשיתוף עם אוהדים
- סיוע בהפקת פרויקטים שאוהדים יוזמים

פעילות הנבחרת הלאומית

- יחיו התאחדויות שיבקשו להיעזר במתאם כדי לפקח על פעילות ארגון האוהדים של הנבחרת הלאומית (אם ישנו ארגון כזה). אחריות זו תכלול:

קיום קשר עם האוהדים (במשחקי בית)

- תיאום עם מנהלי קשרי אוהדים מקומיים
- שיתוף פעולה ותיאום תמיכה עבור אוהדים עם לקויות/נכים
- תיאום כללי עם כל המעורבים (אוהדים, ארגוני אוהדים, מנהלי קשרי אוהדים, התאחדות לאומית, אנשי אבטחה, מנהלי אצטדיון ועוד)
- נוכחות באזור הישיבה של האוהדים לטובת תיווך, מתן מענה, החלפת מידע, מתן סיוע ועוד

קיום קשר עם האוהדים (במשחקי חוץ)

- תיאום קשר עם האוהדים ומתן תמיכה (במידת האפשר) ל:
- מנהל קשרי האוהדים
- אנשי ארגון האוהדים
- שגרירות האוהדים (אם קיימת)
- תיאום כללי עם כל המעורבים (אוהדים, ארגוני אוהדים, מנהלי קשרי אוהדים, התאחדות לאומית, אנשי אבטחה, מנהלי אצטדיון ועוד)
- נוכחות באזור הישיבה של האוהדים לטובת תיווך, מתן מענה, החלפת מידע, מתן סיוע ועוד

7 - הסתכלות לעתיד ויישום

נראה כי הושג קונצנזוס בנוגע לחשיבות של שילוב ופיתוח דיאלוג עם אוהדי הכדורגל, לא רק בין האוהדים לבין המועדונים, אלא גם בין האוהדים עצמם. גישות מודרניות לשיטור גם כן מתמקדות בשיתוף פעולה וניהול דיאלוג עם האוהדים כדי ליצור סביבה בטוחה לצפייה במשחקים. פרויקט מנהלי קשרי האוהדים מהווה שלב נוסף ומרכזי בשיפור וקידום שיתוף הפעולה הזה, ויצירת דיאלוג בריא ואיכותי בין כל הצדדים.

אחת ממטרות העל של הפרויקט היא יצירת רשת של קשרים בין מנהלי קשרי אוהדים ברמה הלאומית וברמה האירופאית. תקריות ואירועים שהתרחשו לאחרונה במהלך משחקי ליגת האלופות והליגה האירופית, ייתכן והיו נמנעים לו היה שיתוף פעולה בין מנהלי קשרי אוהדים של הקבוצות לפני ובמהלך המשחקים.

מעקב שיטתי, וביצוע סקרים בקרב האוהדים, בין המועדונים וברמה הלאומית יובילו לפיתוח ולשיפור העבודה בתחום, ויאפשרו לעדכן ספר הנחיות זה עם הממצאים העדכניים ביותר.

מה הלאה?

כדי ליישם את הדרישות החדשות, הוקמה רשת של אנשי קשר של הפרויקט, החברים בכל התאחדות לאומית באירופה, ושתפקידם להסביר ולקדם את הפרויקט בקרב המועדונים והאוהדים. ההתאחדויות ואופ"א יספקו מענה לפניות מצד מנהלי קשרי האוהדים והמועדונים. ארגון Supporters Direct יספק מענה לפניות מצד ארגוני אוהדים ואוהדים שמבקשים ליטול חלק ולהיות מעורבים בפרויקט.

591 מועדונים הגישו בקשה לקבלת רישיון מטעם אופ"א לעונת 2011/12, ויותר מ-700 מועדונים נוספים הגישו בקשה לרישיון מטעם ההתאחדות הלאומית שלהם, תוך עמידה באותם קריטריונים.

נתונים אלו ממחישים את ההיקף ואת החשיבות של הפרויקט. בדומה להליך הרישוי, יישום ופיתוח פרויקט מנהלי קשרי האוהדים יהווה כלי מרכזי בהעלאת הסטנדרטים הניהוליים במועדונים כדורגל ובחיזוק ובשיפור הקשרים בין המועדונים לבין אוהדיהם.

מצופה מכל מועדון למנות מנהל קשרי אוהדים עד לאביב 2012, עת יידרשו המועדונים להגיש את הטפסים לטובת הוצאת רישיון מטעם אופ"א לעונת 2012/13.

הכשרה עבור ההתאחדויות הלאומיות ועבור המועדונים

תהליך ההכשרה הוא חשוב מאוד. התאחדויות לאומיות צריכות לארגן סדנאות יומי עיון שנתיים כדי לאפשר למנהלי קשרי האוהדים במדינה להעריך את עבודתם, להחליף מידע, ולייצר סטנדרטים אחידים ונהלים מקובלים. היכן שניתן, מומלץ לערב גם נציגי אוהדים בתהליכי ההכשרה כדי להבטיח שגם צרכיהם ילקחו בחשבון.

במהלך תקופת היישום של הפרויקט, אופ"א, יחד עם ארגון Supporters Direct, תסייע לגופי הניהול הלאומיים להוציא לפועל את קורסי ההכשרה והסדנאות. מתוך הכרה בכך



איסוף תגובות ופידבק

חשוב מאוד לאסוף תגובות ופידבקים מאוהדים, ממועדונים ומגופי ניהול כדי לאתר קשיים, אתגרים ודרישות נוספות לטובת קידום הפרויקט, ועל מנת לשפר ולשדרג ספר הנחיות זה.

שמדובר בפרויקט חדש ורעיון שאינו מוכר בכל המדינות, הוכנו מצגות וסרטי הדרכה שמלמדים על התפקיד ועל הפרויקט. סרטים אלו יהיו זמינים תחילה עבור ההתאחדויות הלאומיות, ובהמשך תינתן גישה למועדונים דרך אתר אופ"א ודרך אמצעי תקשורת נוספים. סרטי ההדרכה יספקו כלים, הוראות ודוגמאות ממקומות שבהם כבר יושם פרויקט מנהלי קשרי האוהדים במועדונים. ככל שהפרויקט יתפתח, כך נוכל להוסיף מקרי בוחן ודוגמאות שניתן יהיה ללמוד מהם.

בנוסף, תוכנה שתאפשר להתאחדויות לאומיות להעריך את טיב העבודה הנעשית במועדונים בתחום של שימור הקשר עם האוהדים, נמצאת כעת בפיתוח.

אופ"א תמשיך להדגיש את החשיבות של קידום הדרישה למנות מנהל קשרי אוהדים במועדונים ותפעל למימוש הפרויקט, תוך שיתוף פעולה עם גופים נוספים בעולם הכדורגל (ארגוני מועדונים אירופאים, התאחדות הליגות המקצועניות באירופה ועוד).

8 - מקרים שנלמדו

8.1 - ברונדבי (Brøndby IF), דנמרק

8.1.1 - הצגת תמונת המצב בברונדבי

ברונדבי הוא אחד ממועדוני הכדורגל המצליחים ביותר בדנמרק. המועדון זכה בעשר אליפויות ובשישה גביעים מאז הוקם ב-1964. שחקני עבר מוכרים כוללים את מיכאל לאודרופ, קים וילפורט, ג'ון ינסן ופיטר שמייכל. אוהדי ברונדבי ידועים כיצירתיים ומלאי תשוקה בדרכי העידוד שלהם, הן מבחינה ויזואלית והן מבחינה אקוסטית. יחד עם זאת, יש להם מוניטין של אוהדים אלימים. בניסיון לטפח מערכת יחסים טובה עם אוהדי הקבוצה, ולאחר שהתייעצו עם מספר מומחים בתחום, הנהלת ברונדבי החליטה למנות מנהל קשרי אוהדים במשרה מלאה, ובנובמבר 2010 הם מינו את פטריק וסטהפל לתפקיד. ארגון Supporters Direct שוחח עם מנכ"ל ברונדבי דאז, אולה פאלמה, ב-18 בינואר 2011 מתוך ניסיון להבין מה הוביל את המועדון לפעול כך, עוד בטרם הוצג סעיף 35 בתקנות אופ"א לרישוי מועדונים ולמשחק הוגן עבור עונת 2012/13.

8.1.2 - ראיון עם אולה פאלמה, מנכ"ל ברונדבי

אולה, מדוע החלטתם למנות מנהל קשרי אוהדים 18 חודשים לפני שהדרישה הרשמית הוצגה בסעיף 35 לתקנות אופ"א?

היינו תחת לחץ גדול מאוד בעקבות רצף של תוצאות גרועות, והקבוצה לא תפקדה כראוי. היה חוסר שקט בקרב הצוות המקצועי והנהלה עקב ההתעסקות השלילית בקבוצה. האוהדים היו מאוכזבים וחיששו תשובות מדוע המועדון האהוב שלהם מאבד מהאטרקטיביות שלו. לאוהדים יש תחושה של בעלות על המועדון בשילוב עם הרבה רגש ואהבה, אך היתה מידה רבה של תסכול, והתגובות מצד האוהדים היו מעורבות. מצד אחד,

היו אוהדים שהגבירו את התמיכה במועדון בניסיון לרומם את רוחו. מצד שני, היו אוהדים שהפגינו נגד המועדון באלימות ובאמצעות ונדליזם.

הלחץ עלינו לא נבע רק מאנשים הקרובים למועדון, אלא גם מההתאחדות הלאומית ומהספונסרים. מצד אחד, היתה הגישה המקובלת והמסורתית שדרשה טיפול נוקשה באוהדים וענישה חמורה שכללה קנסות, הרחקות מהמגרשים וכדומה. ומצד שני, היתה השפעה גדולה של המדיה, שלעתים הגזימה והעצימה את האירועים השליליים ובכך הגבירה את הלחץ והבעיות.

בגלל הסיבות שצינו לעיל, ההנהלה היתה מאוד מתוסכלת. היה צריך לעשות מעשה והתקבלה החלטה למנות מנהל קשרי אוהדים. רצינו לגשר בינינו לבין האוהדים ולהתמודד עם הבעיות. המטרה היתה לשנות את סדר היום השולט ולהסיט את תשומת הלב מהדברים השליליים לטובת הדברים החיוביים.

מיהם האוהדים שלכם?

יש לנו דיאלוג רב שנים עם האוהדים שלנו. כל הרעיון של תמיכה ועידוד מועדוני כדורגל בדנמרק, החל בברונדבי בשנות ה-80 אחרי הצלחת הנבחרת הלאומית. אוהדי ברונדבי הם יצירתיים ואקטיביים, יש להם גם תחושת עצמאות מאוד גדולה והם אינם רוצים להיות נשלטים על ידי המועדון, וחשוב להכיר בכך.

בעולם העסקים בדרך כלל יש לך מוצר ואתה מעוניין למכור אותו, ולשם כך עליך להקשיב ללקוחות שלך. היופי בכדורגל הוא שבכדורגל זה עובד אחרת. האוהדים הם הצרכנים והלקוחות, אך הם גם חלק מהמוצר עצמו. כאשר אנו מגייסים ספונסרים למועדון, אחד המימדים החשובים ביותר הוא האווירה באצטדיון, תובנה זו התגבשה אצלנו בעקבות שני מחקרים שערכנו. האוהדים



מהווים חלק מרכזי מהמוצר עצמו, והם אינם רק צרכנים שלו. לכן, חשוב מאוד לערב את האוהדים בהחלטות שהמועדון מקבל. יש להקשיב להם, ולהבין את צרכיהם - לטוב ולרע.

מלבד הרצון לקדם תרבות עידוד חיובית, מדוע עוד חשוב לכם להחזיק במנהל קשרי אוהדים?

אוהדים צריכים להגיע למשחקים ולהרגיש בטוחים. אנו רוצים שהאוהדים ישקיעו ויתמכו בקבוצה, אך עד גבול מסוים. אנו מתנגדים בכל תוקף לכל סוג של אלימות. ישנם חוקים ותקנות בנושא. בעבר, ניסינו לקיים דיאלוג ולערוך מפגשים בנושא, אך תמיד היה קושי בהבנת נקודות המבט השונות. לא ידענו אם האוהדים מקשיבים לנו, או מבינים אותנו.

בסופו של דבר, לכולנו אותן מטרות. אנו רוצים לבוא למגרש ולבטא את רגשותינו. אנו רוצים לצעוק ולצרוח. אנו אוהבים את המועדון, אך התקשורת בין הצדדים היא לעתים קשה. האם אנו דוברים את אותה שפה? האם אנחנו רוצים את אותו הדבר? זו הסיבה שחשוב למנות מנהל קשרי אוהדים.

לכן, מינוי מנהל קשרי אוהדים מהווה שינוי מהותי עבור המועדון. אנו מבינים את התסכול של האוהדים. בעבר היתה גישה של "אם אתה לא אוהב את זה - תעזוב", אך כעת מתחולל שינוי מאוד חשוב עבורנו, ואנו יודעים שמדובר בתהליך שלוקח זמן.

אילו צעדים אתם נוקטים כדי לשפר את היחסים בין האוהדים לבין המועדון?

ראשית, ערכנו כנס אוהדים בסוף נובמבר 2010. רצינו שכמה שיותר גורמים ישתתפו, כולל המשטרה, ההתאחדות הדנית הלאומית, איגוד המועדונים, אוהדים של קבוצות אחרות, נציגי אקדמיה וקצין הבטיחות של קרדיף. ההתאחדות הדנית, ואיגוד המועדונים החלו בכך שאמרו: "זו בעיה שלכם, תתקנו אותה ואם לא תצליחו אנחנו נפעל בנושא". אמרנו להם שאנו מעוניינים לתקן את הבעיה, אך איננו מאמינים בשיטות שלהם. בחנו מספר מקרי בוחן מבריטניה וראינו כיצד המשטרה נקטה בגישה מאוד שונה.

כעת יש לנו מה שמכונה "משטרת אירועים". דיברנו עם אוהדים, שאלנו אותם מה הם רוצים, ואחת הבקשות כללה ארגון של צעדת אוהדים ביום המשחק, שתחל מהבר המקומי. יחד עם המשטרה אמרנו שנסייע להם בארגון הפעילות. שיתוף הפעולה כלל חסימה של תנועה ואף מתן אפשרות ללכת לשירותים ברחוב באופן דיסקרטי. התכנית עבדה, בין היתר כי הפגנו מעט גמישות ואפשרנו "עיקום" קצת של החוקים.

נסיעות למשחקי חוץ היוו סוגיה נפרדת. חברת הרכבת הדנית התלוננה תמיד על ונדליזם בזמן נסיעות למשחקים. הנזק עלה להם קרוב לשמונה מיליון קרונות דניות לשנה, והיתה דרישה שהמועדון ישלם עבור הנזק. לכן, פעלנו לארגן רכבת אוהדים. לכך נלוו שלושה חוקים: אסור להשתמש בסמים, אסור לסחור בסמים ואסור לבצע ונדליזם. העלייה לרכבת מבוססת על אמון, ולא נבדקים כל כרטיסי הנסיעה. רכבות האוהדים הפכו לכל כך פופולריים שכעת עובדי הרכבת מבקשים לעבוד בימי המשחקים! עלות הנזקים ירדה לכדי 300,000-200,000 קרונות, מה שמהווה סכום נורמאלי ומקובל. הלקח הוא שהכול תלוי במידת התקשורת בין הצדדים. צריך ללמוד להקשיב אחד לשני ולהתנהל בצורה של

"תן וקח". כנס האוהדים הראה שישנם דרכים אחרות לפתור בעיות. בברונדבי אנו מאמינים בקיום של דיאלוג בשיתוף עם מנהל קשרי האוהדים.

האם אתם עורכים פגישות ביטחון מקדימות למשחקים?

אנו לא עורכים פגישות מסוג זה כרגע. ישנם מקסימום חמישה משחקים בשנה שניתן להגדירם כ"בעלי סיכון גבוה". יחד עם זאת, אנו מעוניינים לקיים פגישות מסוג זה בעתיד. נשוחח עם המשטרה ונראה כיצד ניתן לקדם את הנושא בשיתוף פעולה עם פטריק כמובן.

מה היו הקריטריונים לבחירת מנהל קשרי אוהדים?

ראשית, הסכמנו על כך שמנהל קשרי האוהדים צריך להיות אדם שנתמך ומקובל על ידי כלל האוהדים. זה היה הקריטריון המרכזי. מינוי מתוך המערכת לא היה זוכה לאמון. בנוסף, יצרנו קשר עם מספר אנשי אקדמיה שחקרו את הניסיון במטרה ללמוד אילו תכונות נוספות דרושות למילוי התפקיד.

שנית, חיפשנו אדם עם "ראש טוב, וכתפיים רחבות". כישורי תקשורת ואמפתיות הם חשובים, מכיוון שמנהל קשרי האוהדים צריך להתמודד עם מצבים לא פשוטים. עליו להיות מסוגל לתפקד ולעבוד באווירת פוליטיות משתנות, עליו לתקשר עם אוהדים כועסים ועם קציני משטרה, עליו להיות בעל אישיות מתאימה ובעל יכולת דיבור שתתאים את עצמה לסיטואציה. על אף היותו יחסי ציור, פטריק הוא מנוסה מאוד ועמד בכל הקריטריונים הללו.

השלב הבא כולל הוכחה שאכן השיטה יכולה לעבוד. פטריק צריך לעצב את התפקיד של עצמו. עליו להחליט כיצד להתנהל ומה יהיו המטלות שלו. מדובר במרכיב מאוד חשוב, שגם כן מבוסס

על לא מעט אמון. עלינו לבטוח בפטריק, אך במקביל אנו מבינים שהוא לא יוכל לספר לנו כל דבר. עליו לזכות גם באמון האוהדים. הוא לא יכול לומר דבר אחד כדי לרצות את האוהדים, ובמקביל לומר דבר אחר כדי לרצות את המועדון.

אתה חושב שפרויקט מנהל קשרי האוהדים יצליח בברונדבי?

ייתכן וכן, אך זה יקרה. חשוב להבין שפטריק מתפקד באופן עצמאי. הוא לא נמצא תחת פיקוח של קצין ביטחון, אלא מדווח רק לי. הוא חופשי ועצמאי, כיוון שהוא נמצא בדיוק באמצע - בין המועדון לבין האוהדים.

8.1.3 - ראיון עם פטריק וסטהפל, מנהל קשרי אוהדים בברונדבי



פטריק, לאחר כמה חודשים בתפקיד, איך אתה מסתדר?

בינתיים אני מסתדר בסדר גמור, תודה. אני נהנה מהתפקיד. כשהתחלתי, לא היו ציפיות גדולות מדי ממני או מצד המועדון, כיוון שהיה מדובר בתפקיד חדש שלא היה קיים לפני כן בברונדבי, או בדנמרק בכלל. אני מצליח לעבוד בצורה טובה בתוך המועדון ובסביבתו, לכן עד עכשיו הכל מושלם.

מהן המטלות המרכזיות שלך?

המטלה העיקרית שלי היא חיזוק הקשר בין המועדון לבין האוהדים. זו מהות התפקיד, אך בעוד שמרבית תשומת הלב ניתנת לקידום דיאלוג זה, אני גם עובד על מספר פרויקטים לטובת האוהדים באופן יומי-יומי. פרויקט אחד שאני עובד עליו כרגע הוא הפקת כנס אוהדים מטעם ארגון Football Supporters Europe, שיערך כאן בברונדבי בקיץ הקרוב.

אני גם מסייע למועדון בניסיון להפוך את האצטדיון למקום טוב יותר לביקור. למשל, במשחק הראשון של הסיבוב השני בעונת 2010/11 ערכנו מופע היפ-הופ מתחת ליציע של האוהדים ה"שרופים". הדבר נעשה בשיתוף פעולה עם המנויים והיה הצלחה גדולה. אנו מבצעים פרויקטים דומים נוספים על בסיס אד-הוקי.

איך מתקדם שיתוף הפעולה עם המועדון ועם גורמים נוספים כמו המשטרה ואנשי האבטחה?

ת: אני עובד בשיתוף פעולה הדוק מאוד עם אנשי המועדון. לאגף הדוברות במועדון אני כותב ידיעות הקשורות לאוהדים שמתפרסמות באתר המועדון. למחלקת השיווק אני מייצג כיצד עליהם לשווק ולפרסם מוצרים כדי לקלוע לטעמים של האוהדים. חשוב שהאוהדים לא ירגישו שמתייחסים אליהם רק כמקור של כסף עבור המועדון. עליהם להרגיש שהצרכים והדרישות שלהם נלקחים בחשבון על ידי המועדון. כך למשל, ארגון האולטרס ביקשו לארגן מופע כוריאוגרפי באחד המשחקים, וקראו לכל האוהדים להגיע למשחק עם צעיף כדי לייצר "קיר של צעיפים" באצטדיון. שוחחתי עם מחלקת השיווק על היוזמה, והם החליטו להזיל את עלות הצעיפים ב-50% ביום המשחק. היוזמה היתה מאוד מוצלחת וכולם היו מרוצים.

לגבי החלק השני בשאלה, אני נמצא בקשר עם הסדרנים ואנשי האבטחה בכל משחק. מכירים אותי עוד מהיותי אוהד מהשורה ויש לנו מערכת יחסים מצוינת. הם יכולים לבטוח בי, ולא רק בגלל שאני עובד של המועדון. לגבי המשטרה, נערכה בינינו פגישת היכרות כדי שידעו מי אני ומה התפקיד שלי. אני מקווה שבחצי השנה הקרובה נוכל להרחיב את שיתוף הפעולה בינינו. שני הצדדים צריכים ללמוד עדיין אחד את השני כדי להצליח.

באמצעות סעיף 35 אופ"א מנסה לקדם ניהול טוב יותר של מועדונים. מדוע אתה חושב שמועדונים צריכים לחזק את הקשר עם אוהדיהם?

זו שאלה קלה לענות עליה - האוהדים הם המועדון. הם אלו שמאפשרים למועדון להתקיים ולהתקדם. מבחינה מסחרית, האוהדים הם הצרכנים והלקוחות של המועדון, ולכן צריך להיות קשובים לדרישות הלקוח. ללא האוהדים אף אחד לא יקנה את המוצרים של המועדון. שחקנים, מאמנים ומנהלים יכולים לבוא וללכת, אך האוהדים יישארו ולכן הגיוני לדבר איתם ולנסות להבין מה הצרכים שלהם. מועדונים צריכים לראות באוהדים חלק מהפתרון ולא חלק מהבעיה. אם תיתן משהו לאוהדים, תקבל תמורה כפולה. אם האוהדים מרוצים, הכל טוב ואם האוהדים אינם מרוצים, אז מדובר ב-15,000 לקוחות כועסים.

מה הרקע שלך כאוהד של ברונדבי?

אבי גדל באזור האצטדיון, ומאז שהייתי צעיר הייתי אוהד של הקבוצה. בגיל 15-16 התחלתי להיות אוהד פעיל. בהתחלה הייתי חלק מארגון האוהדים טיפו (Tifo), ובהמשך הקמתי את הארגון "אלפא-ברונדבי" (Alpha Brøndby) שמהווה את קבוצת האולטראס הגדולה במועדון.

הייתי פעיל מאוד בעיצוב תרבות העידוד של המועדון במשך קרוב לשבע שנים, כך שהכרתי אוהדים רבים והחזקתי ברשת טובה של קשרים.

ניצד הגיבו האוהדים למינוי שלך?

היה לי מזל שהמועדון התייעץ עם כמה אנשי אקדמיה בעלי קשרים טובים עם אוהדי ברונדבי. הם יעצו למועדון לנקוט בגישה אקטיבית בהתנהלות מול האוהדים והמליצו להם למנות מנהל קשרי אוהדים. כך למעשה שאל המועדון את האוהדים מה הם רוצים. היו כמה דיונים בנושא, ואני נשאלתי אם אני מעוניין בתפקיד. אמרתי שאם האוהדים יחשבו שאני מתאים, אז כמובן שאני מעוניין. מסתבר שזכיתי לתמיכה מכל ארגוני האוהדים, ולבסוף הייתי המועמד המתאים היחיד. לא היה משהו בעבר שלי שאפשר לפסול אותי, ולאחר שראיינו אותי התקבלתי לתפקיד. אני מאוד שמח ומודה לכולם על התמיכה ועל האמון שנתנו בי.

אילו עצות תוכל לתת למועדונים אחרים בדנמרק בכל הנוגע למינוי של מנהל קשרי אוהדים?

אם מועדון מעוניין לקיים דיאלוג עם אוהדיו, מינוי של מנהל קשרי אוהדים הוא הדרך הטובה ביותר, אך המועדון צריך באמת לרצות את קיומו של



להתנהלות באצטדיונים ותיאום בין כל הגורמים המעורבים.

העבודה המשותפת גרפה הצלחה רבה, מה שהוביל להכנסת תקנה המחייבת מינוי של מנהל קשרי אוהדים כקריטריון לקבלת רישיון (DFL). הליגה הגרמנית לכדורגל (DFL).

כפי שתואר לעיל, אחד התפקידים המרכזיים של מנהל קשרי האוהדים בגרמניה, מעבר לקידום של ניהול טוב יותר, הוא גם מניעת אלימות. כדי ללמוד יותר על האינטראקציה בין מנהלי קשרי האוהדים לבין בעלי תפקידים במועדונים ומול אנשי הביטחון, שוחחנו עם וולקר פודרר, קצין ביטחון במועדון שאלקה 04 (FC Schalke 04).

8.2.2 - ראיון עם וולקר פודרר, קצין ביטחון בשאלקה 04



סעיף 35 בתקנות אופ"א לרישוי מועדונים ולמשחק הוגן פיננסי קורא לשיתוף פעולה

הדוק יותר בין מנהלי קשרי האוהדים לבין אנשי הביטחון. מניסיוןך בשאלקה 04, מהם היתרונות הקיימים בשיתוף פעולה מסוג זה?

ראשית, דרך מנהלי קשרי האוהדים אני יכול לתקשר ישירות עם האוהדים. אני יכול ללמוד מהם על מבנה הקהל ועל קבוצות האוהדים השונות. שנית, העבודה שלי מול מנהלי קשרי האוהדים מאפשרת לקדם הבנה הדדית בין כל הגורמים המעורבים כמו האולטראס והחוליגנים מצד אחד, והמשטרה וכוחות האבטחה מצד השני. שלישית, שיתוף הפעולה מאפשר לי לזהות מגמות בתוך קהל האוהדים ולקבל תחושה אמיתית יותר לגבי הלך הרוח אצלם.

8.2 - גרמניה

8.2.1 - הצגת תמונת המצב בגרמניה

כל מי שמעוניין ללמוד על ההיסטוריה של תפקיד מנהל קשרי אוהדים צריך לבחון את המצב בגרמניה. תפקיד זה הוצג לראשונה בגרמניה ב-1992 כחלק מרעיון לאומי לקידום הספורט והביטחון (National Concept for Sport and Security = NKSS). כמו מדינות אחרות, גרמניה סבלה מבעיות של אלימות וחוליגניזם במהלך שנות ה-70 וה-80. התאחדות הכדורגל הגרמנית (DFB), איגוד הספורט הגרמני (DSB) ופוליטיקאים ברמה האזורית וברמה הלאומית, החליטו למצוא דרך פעולה משותפת להתמודד עם הבעיה. שיתוף פעולה זה הוביל לפיתוח ה-NKSS, שכולל בתוכו מחויבות ליצירת קשר והענקת תמיכה לקהל (פרויקטים לאוהדים, ותפקיד מנהל קשרי אוהדים), הגברת הבטיחות והביטחון באצטדיונים, הגדרת תקנות וחוקים

כיצד בפועל מתבצע שיתוף הפעולה הזה?

כאשר מדובר בהרחקה מהמגרשים, לדוגמא, אני עובד צמוד מאוד עם מנהל קשרי האוהדים. בשאלקה פיתחנו שיטת שימוע שבמהלכה אוהדים שהאשמו בעבירה מקבלים הזדמנות להציג את הצד שלהם למקרה. לאחר שמתנהל דיון אודות המקרה, מתקבלת החלטה אם אכן הרחקה מהאצטדיון הוא עונש ראוי, או שיש מקום לשנותו.

בנוסף, אנו עובדים יחד על בסיס יום-יומי בהכנה לקראת משחקים. לקראת משחקי בית יש לי קו תקשורת ישיר לקהל האוהדים של הקבוצה האורחת דרך מנהל קשרי האוהדים של היריבה. במידה ויש להם בקשות מיוחדות כמו למשל רצון לערוך מופע עידוד מיוחד, הם יכולים להעביר את המסר ישירות אליי. מעבר לכך, אנו למדים באמצעות שיתוף הפעולה הזה על כמות האוהדים שצפויה להגיע למשחקים, על דרכי ההגעה שלהם לאצטדיון, על מצב הרוח בקרב האוהדים ועל אוהדים שיכולים להוות פוטנציאל לבעיות. כל המידע הזה עולה במסגרת פגישות ההכנה למשחקים.

לפני משחקים אני עובד בצמוד עם מנהל קשרי האוהדים כדי להבטיח שהמשחקים יעברו בצורה חלקה. כך למשל אני מעדכן את המשטרה המקומית ומתאם איתם את סידורי ההגעה של האוהדים לאצטדיון.

דרך מנהלי קשרי האוהדים, אני יכול גם להעביר לאוהדים מידע והנחיות בטיחות לקראת המשחקים. מנהלי קשרי האוהדים יכולים להסביר לאוהדים מדוע חשוב להשאיר את המעברים והמדרגות פנויים, ומדוע החלטנו להתקין רשתות ביציעים מאחורי השערים. אנו לא מבצעים את הפעולות הללו מתוך רצון לפגוע באוהדים, אלא מסיבות בטיחות. מנהלי קשרי האוהדים יכולים להסביר את ההיגיון שעומד בבסיס ההחלטות,

ולתקשר בצורה טובה יותר עם הקהל ממה שאני כקצין ביטחון יכול. באופן כללי, אנו עורכים פגישות שוטפות להחלפת מידע וכדי לשפר את ההבנה בין הצדדים, כך שכל אחד יוכל לבצע את תפקידו בצורה הטובה ביותר.

אתה חושב שצריך להפריד בין תפקיד מנהל קשרי האוהדים לבין תפקיד קצין הביטחון?

כן, ללא ספק. הסיבה היא שישנו ניגוד אינטרסים מובהק בין התפקידים והנושא של שימוש בפירוטכניקה ממחיש את ההבדלים. מנהלי קשרי אוהדים יאבדו את אמינותם מהר מאוד בקרב קהל האוהדים אם הם יצטיירו כזרוע מורחבת של קצין הביטחון. האוהדים מעוניינים להשתמש באבוקות וחזיזים כדי לייצר אווירה, אך החוק כיום אוסר עליהם. מנהל קשרי האוהדים יכול להסביר להם מדוע אסור להשתמש באמצעים כאלו, אך התפקיד שלי הוא לוודא שהם אכן לא עושים זאת. בנושאים אחרים אני גם מחויב לתפקד בצורה שונה לגמרי ממנהל קשרי האוהדים. באופן אישי, אני רואה את עצמי כמקשר בין האוהדים לבין המשטרה ובין המועדון לבין הכבאים והסדרנים, אך ישנם חוקים מסוימים שעלי לעמוד בהם. היחסים בין אוהדי האולטראס לבין המשטרה יכולים להיות בעייתיים מאוד לעיתים, אך התפקיד שלי הוא לנסות לפשר בין הצדדים ומנהל קשרי האוהדים עוזר לי בכך.

ההבדל בין קצין הביטחון לבין מנהל קשרי האוהדים

כפי שמצוין בסעיף 35 לתקנות אופ"א לרישוי מועדונים ולמשחק הוגן פיננסי, אופ"א רואה בשני התפקידים הללו כשונים ונפרדים. הן ברמת המועדונים והן ברמת ההתאחדויות הלאומיות.

הניסיון מלמד שישנו ניגוד אינטרסים מהותי בין תחומי האחריות של קצין הביטחון לבין תחומי האחריות של מנהל קשרי האוהדים.

התפקיד המרכזי של קצין הביטחון הוא לתאם את סידורי הביטחון והאבטחה ולשתף פעולה עם המשטרה, הכבאים, כוחות הרפואה וצוותי החירום. קצין הביטחון מתאם גם עם הגורמים הרלוונטיים בנוגע לסיכונים נקודתיים כדי להפחית איזמים ולמנוע נפגעים.

מצד שני, מנהל קשרי האוהדים, שגם כן מקיים קשרים עם הגורמים שצוינו לעיל, אמון בעיקר על בניית מערכת יחסים עם קהל האוהדים. הוא פועל למיגור התנהגות בלתי רצויה ולהשפעה על האוהדים בצורה חיובית כך שיתנהלו מתוך ריסון עצמי.

שילוב שני התפקידים תחת סמכותו של אדם אחד עלול להשפיע בצורה שלילית על היכולת לתפקד ולעמוד בקריטריונים הבסיסיים של כל תפקיד.

תרבות עידוד ורקע מנהלית

אוהדים רגישים במיוחד לנושא של ביטחון ובטיחות, בעיקר על רקע חוויות שליליות מהעבר. קבוצות אולטראס וארגוני אוהדים מהווים את הכוח הדומיננטי בתוך האצטדיון, ולכן נחשבים לקהל יעד מרכזי עבור מנהל קשרי האוהדים.

בעבר, ניסיון להתמודד עם הקהל נעשה בעיקר דרך כוחות הביטחון שפעלו לרסן את הסכנה הפוטנציאלית הנשקפת מהאוהדים במהלך משחקים. המועדונים וההתאחדויות הלאומיות סמכו בעיקר על קציני הביטחון לטפל באוהדים.

מנהלי קשרי אוהדים הם המגשרים בין האוהדים לבין המועדון (או ההתאחדות הלאומית). עבודתם תלויה במידע ובמידת האמון שהם מקבלים משני הצדדים.

שילוב בין התפקידים תחת אדם אחד הופך את תפקיד מנהל קשרי האוהדים לקשה הרבה יותר. מהלך כזה משדר גם לאוהדים שהדיאלוג עמם מושתת אך ורק על נושאי ביטחון. כתוצאה מכך, סביר להניח שהאוהדים לא יראו במנהל קשרי האוהדים כאדם אמין ולא יכבדו אותו. לכן, חשוב שמנהלי קשרי האוהדים לא יצטיירו כ"בובות" של אנשי הביטחון והסדרנים.

מעבר לניגוד האינטרסים בין שני התפקידים, חשוב גם מבחינה ניהולית להפריד ביניהם. על מנת לעמוד בקריטריונים ובדרישות המינימום של כל תפקיד, צריך לעבוד במשרה מלאה. בכל מקרה, חשוב שמנהל קשרי האוהדים וקצין הביטחון ישתפו פעולה באופן קבוע, שכן תיאום ביניהם יאפשר לכל אחד להגשים את מטרותיו.

8.3 - מועדון סלובן ליברץ (FC Slovan Liberec), צ'כיה

8.3.1 - הצגת תמונת המצב בסלובן ליברץ

המועדון הוקם בשנת 1958, ובשנים האחרונות החל לצבור מספר רב של הצלחות. המועדון הוא הראשון מחוץ לפראג שזכה באליפות צ'כיה בשנת 2002, ושוב בשנת 2006. הקבוצה זכתה בגביע המקומי בשנת 2000 והעפילה לרבע גמר גביע אופ"א בשנת 2002. כמועדון בסדר גודל בינוני בצ'כיה, אין לסלובן מקורות כלכליים רבים מדי, ולכן אין ביכולתו להחזיק במנהל קשרי אזהדים במשרה מלאה. הפתרון נמצא בכך שהם שכרו את שירותיו של תומאש קרנוגורסקי, ממחלקת השיווק של המועדון, והרחיבו את הסמכויות שלו כך שהוא גם אחראי לפיתוח היחסים של המועדון עם אזהדיו.

8.3.2 - ראיון עם תומאש קרנוגורסקי, מנהל קשרי האזהדים בסלובן ליברץ



תומאש, כמה שעות בשבוע אתה מקדיש לתפקיד מנהל קשרי

האזהדים?

קשה לומר. מבחינה רשמית אני עובד במחלקת השיווק ולכן את רוב הזמן אני משקיע בעבודה על יחסי ציבור והתעסקות במוצרי המועדון. יחד עם זאת, אני מקדיש גם זמן לנושאים הקשורים לאזהדים, ואני כמובן אמון גם על התחום הזה במסגרת התפקיד שלי. בדרך כלל, התפקיד של קשרי האזהדים לוקח כשליש מזמן העבודה שלי במהלך השבוע, ובזמן המשחקים אני עסוק רק בתפקיד מנהל קשרי האזהדים.

מהם תחומי האחריות העיקריים שלך?

כמנהל קשרי אזהדים אני אחראי בעיקר על

שמירת קשר בין האזהדים לבין המועדון וגורמים נוספים. כמו כן, אני אמון על ארגון הסעות למשחקים (כולל כרטיסים), ארגון פגישות אזהדים וטורנירי אזהדים, ניהול ארגון האזהדים הרשמי של המועדון וסיוע בהפקת קמפיינים בינלאומיים (כמו שבוע פעילות FARE). אני גם אחראי על ניהול חדרי האזהדים באצטדיון, שפתוחים עבורם מתי שהם צריכים (לפחות פעמיים בשבוע, ובמהלך משחקי בית), כאשר בעיקר אזהדי האולטראס משתמשים בחדרים הללו.

אתה גם נוסע למשחקי החוץ? אם כן, האם אתה נוסע לבד או עם האזהדים?

כן, אני נוסע לכל משחקי החוץ עם האזהדים. אני נוהג לנסוע יחד איתם בהסעות המאורגנות מטעם המועדון ובשיתוף עם ההתאחדות הלאומית. אני יושב עם האזהדים במשחקי הבית ובמשחקי החוץ.

יש לך אנשי קשר קבועים בתוך קהל האזהדים?

האזהדים הפעילים הם לא רבים מדי, כך שכולנו מכירים אחד את השני. אנשי הקשר החשובים ביותר הם המנהיגים הלא רשמיים של קבוצות האזהדים השונות.

כמנהל קשרי אזהדים אתה נוכח גם בפגישות עם המשטרה, אנשי הביטחון והסדרנים?

כן, אך לא תמיד. בדרך כלל אני נמצא בקשר עם המשטרה, עם הסדרנים ועם נציגים של המועדונים האחרים לפני משחקי חוץ ומשחקים שמוגדרים בעלי סיכון גבוה. באצטדיון אני מסייע בפתרון בעיות, אם צצות כאלו.

מה תמונת המצב בצ'כיה? האם למועדונים אחרים יש מנהלי קשרי אזהדים?

אין מנהלי קשרי אזהדים מוגדרים בקבוצות אחרות בצ'כיה. במרבית המקרים, בעלי תפקידים אחרים במועדונים אחראים גם על הקשר עם

איזה ניסיון דרוש על מנת להיות מנהל קשרי אזהדים?

כשלמדתי באוניברסיטה (סוציולוגיה ומדיניות חברתית), התנדבתי בפרויקט אזהדים מקומי שכלל עבודה סוציאלית עם האזהדים. תחומי העיסוק התרחבו עם הזמן וכשסיימתי את התואר חיפשתי להשתלב במועדון במסגרת של משרה מלאה. העבודה מול האזהדים היוותה מרכיב מרכזי ברצון שלי לעבוד פה.



שיטת ההתנהלות שלנו ייחודית לצ'כיה ומשלבת בין חיזוק הקשר ומערכת היחסים עם הקהל לבין קידום פרויקטים של אזהדים. אמנם התפקיד אינו מפותח או אידיאלי כפי שנהוג בגרמניה למשל, אך זוהי הדרך שלנו לייצר שיטת עבודה מסודרת מול האזהדים בצ'כיה בתנאים הקיימים במועדון קטן. אני לומד ומיישם את הניסיון שאני צובר מעבודה משותפת עם ארגוני אזהדים ובטורנירים בינלאומיים, מתוך רצון לקדם את הרעיון של עשייה חברתית בשיתוף עם האזהדים.

מה טיבה של מערכת היחסים בין האזהדים לבין המועדון?

האזהדים הפעילים בצ'כיה מושפעים לרוב על ידי מיעוט חוליגאני. רק במועדונים הגדולים יותר האולטראס הם בעלי השפעה רבה יותר, אך לרוב החוליגאנים והאולטראס מתערבבים. היעדר מדיניות ברורה בעבודה מול האזהדים לא משפרת את המצב. עלינו לעבוד קשה יותר כדי לייצר אלטרנטיבות אטרקטיביות לחוליגאנים. דיכוי מתמשך של החוליגאנים, מדכא גם דרכים אחרות לעידוד אקטיבי.

9 - מקורות/יצירת קשר/קישורים

ארגוני אוהדים אירופאים ואיגודי כדורגל לא ממשלתיים

Football Supporters Europe (FSE):

מדובר ברשת עצמאית, ייצוגית ודמוקרטית של אוהדי כדורגל מאירופה. חברים בה אוהדים מ-36 מדינות, שמייצגים מעל 2 מיליון אוהדים ברחבי היבשת.

הארגון עוסק בנושאים כמו כרטיסים, שעות משחקים, תרבות עידוד, אפליה, אירוח, ביטחון ובטיחות במשחקי כדורגל. כמו כן, הארגון מקיים כנס שנתי של אוהדי כדורגל - EFFC (European Football Fans Congress).

<http://fanseurope.org>
info@footballsupporterseurope.org

Supporters Direct (SD)

ארגון זה פועל לקידום ההכרה בהיבטים החברתיים, התרבותיים והכלכליים של מועדוני הספורט. הארגון משתף פעולה עם אופ"א, עם ה-European Commission, עם ליגות והתאחדויות לאומיות.

SD מייצג לארגוני אוהדים ביותר מ-20 מדינות כיצד להקים גוף שייצג את האוהדים. הארגון מסייע בהקמת גוף ללא מטרות רווח הנקרא קואופרטיב של אוהדים. המטרה היא שגופים אלו יהיו מעורבים ומיצגים בגופי ההנהלה של מועדונים.

<http://www.supporters-direct.coop>
enquiries@supporters-direct.coop

Football Against Racism in Europe (FARE)

רשת FARE הוקמה במטרה להילחם באפליה ובגזנות בכדורגל, תוך קידום פעילות אינטגרטיבית ושיתוף פעולה עם מספר רב של גורמים ברחבי אירופה. הארגון מספק תמיכה לקבוצות ומסייע ברמה הכלל האירופאית. על ידי עבודה משותפת FARE מסייע לארגונים להילחם בגזנות בכדורגל. כיום הארגון פועל בשיתוף פעולה עם 37 מדינות ועם אוהדים, שחקנים, ארגוני מיעוטים וגופי ניהול כולל אופ"א ופיפ"א. כמו כן, חברים בארגון מועדוני כדורגל ואיגודי שחקנים.

<http://www.farenet.org>
enquiries@farenet.org

European Gay & Lesbian Sport Federation (EGLSF)

ארגון EGLSF הוקם בשנת 1989. מטרות הארגון הן:

- להילחם באפליה על רקע מיני בספורט
- לקדם אינטגרציה בספורט ואמנציפציה של הומואים ולסביות
- לאפשר תמיכה וסיוע להומואים ולסביות בספורט
- להחליף מידע ולתאם שיתופי פעולה עם ארגוני ספורט ותחרויות אירופאיות
- לתמוך בהקמת גופים וקבוצות חדשות התומכות בהומואים/לסביות/דו-מיניים/סטרייטים/טרנס-ג'נדרים ועוד קבוצות מעורבות

<http://www.eglsf.info>
eglsf@eglsf.info

Center for Access to Football in Europe (CAFE)

CAFE פועל כארגון מייצג ומסייע לארגונים ולכלל הגורמים הרלוונטיים במטרה לאפשר נגישות לנכים למשחקי כדורגל. שיתוף הפעולה נעשה עם ה-European Commission, עם אופ"א, עם ההתאחדויות החברות באופ"א, עם המדינות המארחות את אליפויות אירופה, עם ארגוני אוהדים נכים ועם ארגונים ואיגודים נוספים.

<http://www.cafefootball.eu>
info@cafefootball.eu

מקורות אינטרנטיים

ספריית מידע שתכיל מסמכים ומידע רלוונטי למנהלי קשרי אוהדים כמו למשל המלצות, חוקים, דוחות, מחקרים וכדומה, תוקם בקרוב ותהיה נגישה דרך אתר אופ"א.

www.uefa.com



UEFA
Communications Division
Route de Genève 46
CH-1260 Nyon 2
Switzerland
Telephone +41 548 01 27 27
Telefax +41 548 01 27 27
UEFA.com

Union des associations
européennes de football

