



היציע-אירגון אוהדי קבוצות הספורט בישראל, טלפון 0523912215
כתובת למשלוח דואר – רח' הבבלי 22 הוד השרון, מיקוד 45224
www.israfans.org.il email: israfans@gmail.com

2 ביולי 2012

לכבוד

חברי הועדה לבדיקת המבנה הניהולי של הכדורגל הישראלי
משרד הספורט

הצעה לשילוב תאגידי אוהדים בניהול מועדוני הכדורגל

בהמשך להופעתנו בפני הועדה הנכבדה בחודש מאי, ובהתאם לבקשת יו"ר הועדה, רו"ח פרופסור ירון זליכה, מוגש לעיון חברי הועדה מסמך זה, המפרט, בין היתר, את אופן התנהלותם של תאגידי אוהדים באירופה, והשתלבותם בפעילות מועדוני הכדורגל. המסמך חובר בסיוע ארגון ה-Supporters Direct שהנו יוזמת אוהדים הבריטית, אשר הוקמה על ידי ממשלת אנגליה, ואומצה על ידי אופ"א – התאחדות הכדורגל האירופאית. במסמך מופיעה סקירה אודות המצב והדרכים לשילוב אוהדים באירופה, הדגמה לגבי המנגנון של שיתוף אוהדים (המודל הגרמני), והצעה לגבי המודל המתאים לישראל.

הקדמה:

בישראל, כמו ברחבי אירופה, הספורט המקצועי סובל ממשבר עמוק הנובע ממודלים כלכליים לא יציבים, ממשל חלש והעדר שקיפות ודמוקרטיה במתן דין וחשבון במבנה הבעלות והרגולציה. חולשות אלו פוגעות אנושות בתפקידו החברתי של הספורט. למרות האווירה הכללית, ישנה אפשרות אחרת בדמות מועדונים בבעלות הקהילה. קיימות דוגמאות נפלאות הן מישראל כדוגמת הפועל קטמון ירושלים והפועל תל אביב בכדורסל, ובאירופה, בייחוד במולדת הכדורגל אנגליה AFC Wimbeldon ו-FC united of Manchester, גרמניה – (שטוטגרט ושאלקה), ספרד (ברצלונה) - כל אלו ועוד רבות נוספות ברחבי היבשת מדגימות כיצד ממנפים את כוחו של הספורט לשם חיבור בין אנשים מגילאים ורקעים חברתיים שונים לאהדה מסוג אחר. אהדה המושתתת על קידום ממשל בריא במועדונים בשילוב עם קהילות מקומיות תוססות ופעילות.

מספר התארגנויות האוהדים השואפות להבטיח את עתיד המועדונים דרך בסיס עסקי המושתת על משאבי הקהילה הולך וגדל. כמו גם הדרישה הגדלה לשירותי התמיכה בהקמת עמותות אוהדים של ה-Supporters Direct והגופים המקצועיים השותפים לו כדוגמת ה"יציע" בישראל.



הדרישה הזו משקפת את העדר הדמוקרטיה, האזרחות הפעילה והחיבור החברתי בכדורגל של ימינו, לצד הצורך בשינוי עמוק באופן התנהלות המועדונים על ידי שילוב האוהדים באופן התנהלותם בצורה דמוקרטית. כל זאת כדי להגדיל את הסיכויים של בעלי העניין מקרב קהילת האוהדים לתת תרומה משמעותית בתהליכי קבלת ההחלטות של המועדון, לשפר את הממשל שלו ולהגביר את החיבור עם הקהילה.

כמה מילים על Supporters Direct Europe (SDE) - "ספורטס דירקט אירופה"

הארגון נוסד בשנת 2000 מתוך המלצות הדו"ח "משקיעים בקהילה" של צוות המשימה המיוחד לכדורגל, שהוגש לשר הספורט האנגלי. משימת הארגון הינה "לקדם מועדוני ספורט ברי קיימא, מבוססי מעורבות אוהדים ובעלות קהילתית". כיום חברים בו מעל ל-300,000 חברים ב-170 עמותות אוהדים באנגליה.

מעל ל-100 עמותות אוהדים הינן שותפות בבעלות על המועדונים (מחזיקי מניות), 25 מועדוני כדורגל הינם בשליטה מלאה של עמותות אוהדים. עמותות האוהדים גייסו מאז שנת 2000 למעלה מ-30 מיליון פאונד לענף, וליותר מ-65 עמותות אוהדים יש לפחות נציג אחד בדירקטוריון המועדונים.

המשימה של הארגון היא לעודד מועדוני ספורט נצפה (spectator sport), בני קיימא, בהתבסס על מעורבות אוהדים ועל בעלות קהילתית. מתוך אמונה שנושאים של קיימות כלכלית, בעלות וממשל כרוכים אלו באלו. הארגון פועל במגוון תחומים:

- הדרכה ותמיכה לקבוצות אוהדים בלמעלה מ-20 מדינות ברחבי אירופה;
- ייעוץ בנושאי אסטרטגיה ופיתוח בסוגים השונים של מעורבות אוהדים בהתאם לנסיבות;
- ייעוץ בנושאי ממשל ומודלים של בעלות לקבוצות ומועדוני אוהדים לאומיים, בהתבסס על סטנדרטים שזכו להסכמה כלל אירופית רחבה;
- ממשך לקדם הבנה של תקנות רישוי מועדונים ו"פייר פליי" פיננסי של אופ"א;
- מעודד שיתוף ידע והתנהלות מיטבית בין קבוצות, ובין אופ"א למחזיקי עניין, לרבות חברים באיגודי וארגוני כדורגל, המועצה האירופית והפרלמנט;
- ייעוץ ותמיכה בהטמעת "קציני קשרי אוהדים" (סעיף 35 לתקנות רישוי מועדונים ו"פייר פליי" פיננסי של אופ"א);
- מרכזים את פרויקט, הממומן על ידי המועצה האירופית, לשיפור ממשל כדורגל באמצעות שיתוף אוהדים ובעלות קהילתית.



אירגון אוהדי קבוצות הספורט בישראל

היתרונות של בעלות אוהדים קהילתית (supporter community ownership)

- אלטרנטיבה בעלת ערך חברתי אמיתי- מועדוני כדורגל בבעלות אוהדים קהילתית הינם בעלי ביצועים טובים מבחינה כלכלית, חברתית וסביבתית – הם מבטאים משהו עמוק יותר מ"השורה התחתונה".
- אחריות דמוקרטית - החלטות מפתח בעניין המועדון נעשות באופן פתוח ושקוף, על ידי מחזיקי העניין החשובים ביותר שלו - האוהדים .
- יציבות של חזון ארוך טווח- מבנה יציב של בעלות, משמעו שהמועדון יכול להתרכז בתכנון ארוך טווח, ללא צורך להתמודד באופן מתמיד עם משברים ומאבקים .
- שיתופי פעולה אסטרטגיים - מועדונים בבעלות אוהדים קהילתית חשים כי הדבר מאפשר להם לפתח שיתופי פעולה חזקים יותר עם מחזיקי עניין מקומיים (רשויות, עסקים וכו).
- יציבות כלכלית - בעלות אוהדים קהילתית מקנה משנה תוקף לחובה להתנהלות כלכלית אחראית, שקופה ופתוחה לביקורת .
- חסויות והכנסה-
 - מודל בעלות האוהדים הדמוקרטי מאפשר למועדונים לייצר רמות הכנסה מחסויות הרבה מעבר לאלו של מתחריהם – הסתכלות אתית מהווה ערך אטרקטיבי לנותני חסויות פוטנציאליים.
 - גם אוהדים נוטים להסכים לשלם יותר על משחקים, אם הם מרגישים שהכסף המשולם על ידם מוקדש למטרה בת קיימא ושקופה.
- נאמנות אוהדים ותחושת סיפוק - שקיפות ופתיחות מהוות גורמי מפתח במועדונים בבעלות אוהדים קהילתית, ואוהדי המועדונים נהנים לרוב מתחושת סיפוק עמוקה יותר מאשר במועדונים בבעלות פרטית.

הזירה האירופאית

מאז 2006 SDE, מסייעים בייעוץ ובתמיכה לאוהדים ברחבי אירופה, המבקשים להיות מעורבים בבעלות, ניהול וממשל של המועדונים. אופ"א תומכת ומממנת פעילות זו למן תחילתה, מתוך התפיסה שראוי מרבית האוהדים יהיו מיוצגים במסגרת תהליך קבלת החלטות במועדונים השונים, לא רק משום שהם "משקיעים תרבותיים" לטווח ארוך. אלא גם משום שבאמצעות מעורבותם המועדון יכול לקבל משוב שיסייע לו לקבל את החלטות הטובות ביותר.



בשנת 2006, אופ"א הסכימה לממן מחקר היתכנות לזרוע אירופאית של SD, שתיתן ייעוץ ותמיכה לאוהדים ברחבי אירופה הרוצים להשתלב בבעלות והניהול של המועדונים שלהם. הפרויקט החל בעונת 2007/08 וזיהה שקיימות קבוצות אוהדים מאורגנות בהרבה מדינות אירופאיות ששאפו להשתלב בניהול השוטף של המועדונים ונזקקו לייעוץ ותמיכה. ב-2008/09 קיבל הארגון מענק מאופ"א כדי להעריך כיצד ניתן לתת עזרה פרקטית כדי לענות על הדרישה ובנוסף לתת תמיכה לגל הראשון של קבוצות אוהדים שזוהו במהלך המחקר. כיום ישנה פעילות ב-20 מדינות החברות באופ"א, כולל ישראל, דרך שיתוף הפעולה עם ארגון "היציע". ה- Supporters Direct עובד עם ארגון היציע החל משנת 2007. שני הארגונים פיתחו מערכת יחסים מצוינת. אנשי ארגון "היציע" תומכים ומייעצים לקבוצות ועמותות אוהדים במדינות רבות באירופה, ומהווים מודל להתארגנויות במדינות אלו.

ב-2010, אופ"א מינתה את הארגון לקדם את יישום פרויקט קציני קשר עם אוהדים (SLO – Supporter Liaison Officers), שהוצג כחלק מתהליך רישוי המועדונים החדש (סעיף 35 בדרישות הרישוי והפייר פלי פיננסי של אופ"א). כל מועדוני הכדורגל הישראליים המבקשים רישיון מאופ"א נדרשים למנות קצין קשר עם האוהדים. היציע ו-SDE נמצאים בקשר עם מתאמת קציני הקשר עם אוהדים בהתאחדות לכדורגל. **"אני חושב שזה רעיון מעולה... שהאוהדים ישקיעו במועדון בגלל שבסופו של יום הם מגנים על זהותו"** (מישל פלאטיני, נשיא אופ"א).

הנציבות האירופאית

הנציבות האירופאית, תחת תקנות בתחום הספורט (EAC/18/2011), מממנת פרויקט בשם "שיפור משילות בכדורגל דרך מעורבות אוהדים ובעלות קהילתית". הפרויקט מתואם ע"י SD ומערב 9 ארגונים שותפים מרחבי אירופה. היציע היה שותף בפרויקט הזה, אם ישראל הייתה חלק מהאיחוד האירופאי. מטרת הפרויקט היא להגדיל ולקדם גופים כדוגמת היציע, אשר יעניקו שירותים בנוגע להקמת עמותות אוהדים לגופי אוהדים נוספים.

בנייר עמדה של הנציבות האירופאית מ-2007 נכתב: "מעורבות מאורגנת של אוהדים יכולה לחזק את המשילות ויציבות פיננסית של מועדונים. היא גם יכולה להוביל לשותפויות חדשות עם רשויות מקומיות, עסקים וקהילות, ובכך לבסס תזרים קבוע למועדוני ספורט" ו- "ארגוני אוהדים בד"כ תורמים לאזרחות פעילה, דמוקרטיה, בעיקר ע"י הגעה לקהל צעיר שלא תמיד מעורב במבנים אזרחיים חברתיים."



כמו כן הנציבות פוסקת בנוגע לספורט כי אין מבנה בעלות יחיד בספורט אלא ישנם "עקרונות מקושרים התומכים בניהול ספורט ברמה אירופאית, כגון (...) דמוקרטיה, שקיפות, ושיתוף בקבלת החלטות, והכללה בייצוג של בעלי מניות מעוניינים."

הפרלמנט האירופאי

דו"ח Fisas של הפרלמנט האירופאי (על שם חבר הפרלמנט Fisas הממונה של הדו"ח), מכתוב את המימד האירופאי בספורט האירופאי תוך מתן דגש על חשיבותה של מעורבות אוהדים בהפעלת מועדוני ספורט. הדו"ח אושרר זה מכבר וקורא לממשלות אירופאיות והתאחדויות כדורגל לתת את תמיכתן לקבוצות אלו היכן שניתן.

מתוך הדו"ח - "ששקיפות ודמוקרטיה במועדוני ספורט יכולים להשתפר ע"י מעורבות אוהדים בבעלות ומבנה הניהול של המועדונים שלהם". "קוראים למדינות חברות וגופי ניהול ספורט להמריץ באופן פעיל את התפקיד החברתי והדמוקרטי של אוהדי ספורט שתומכים בעקרונות הפייר פלי, ע"י קידום המעורבות שלהם בבעלות ומבנה ניהולי במועדונים שלהם וכבעלי מניות חשובים בגופי ניהול ספורט".

פעילות ממשלתית

בריטניה

בדצמבר 2010, הוקמה ועדה פרלמנטרית בכפוף למשרד התרבות, המדיה והספורט. הועדה בחנה "התערבות ממשלתית אסטרטגית ורגולציה משופרת ומודלים לשילוב אוהדים". במודע הועדה שמה פחות דגש על השאלה "כיצד מנוהלים המועדונים"; בדיווח הועדה ביולי 2011 נמסר: "הדוגמאות של בעלות רעה הן מספיק רבות בכדי להצביע על תקלה מערכתית. יש סבירות לכך שמעבר לפיקוח הדוק יותר, נדרש שינוי מבנה בעלות יסודי"; הועדה המליצה על "ארגון מחדש של מבנה הניהול של ההתאחדות לכדורגל והכנסה לפעילות של מערכת רישוי מועדונים המבוססת על מערכת יחסים מובנית בין מועדונים ואוהדים".

צרפת

בימים אלו בחסות ועדות הספורט של האסיפה הלאומית והסנאט, דו"ח 'אירופה וספורט', במטרה לזהות דוגמאות של תפקוד טוב יותר של המועדונים ושילוב האוהדים. כאלו שיהיה ניתן ליישם בצרפת (בדומה ל"ועדת זליכה" הן מבחינת לוחות הזמנים ובן מבחינת התוכן); SDE ועמותות האוהדים הצרפתיות (בראשות זו של נאנט) שותפות מלאות לפעילות הועדה.



גרמניה

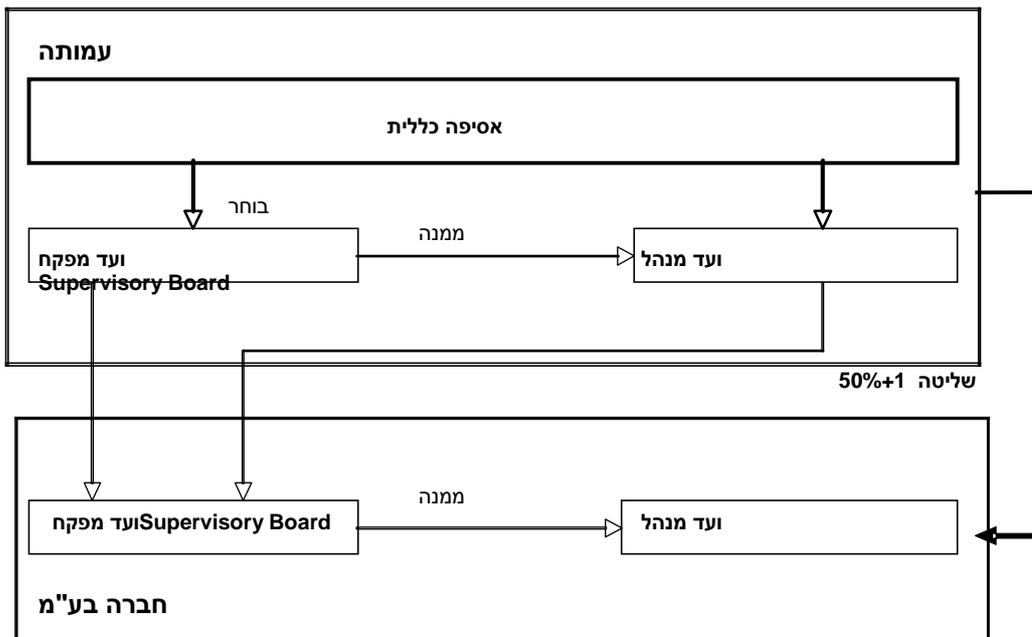
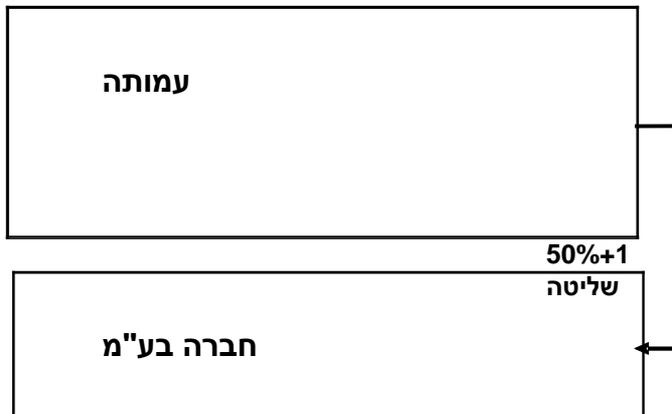
הבונדס ליגה הינה הליגה הרווחית באירופה, ובה ארבעה מועדונים הנמנים על העשירים ביותר ביבשת. לצד זאת – כל המועדונים בה הינם ללא חוב. מרבית המועדונים מבוססי המודל - "מועדון חברים" כמו ברצלונה. חקיקה ובקרה ממשלתית מבטיחים את הקיימות והשקיפות של המודל.

עד שנות ה-90 המאוחרות של המאה הקודמת, כל המועדונים בליגה היו בבעלות מוחלטת של החברים שלהם. לאחר מכן, ניתנה האפשרות למועדונים להוציא את מחלקת הכדורגל המקצוענית שלהם לתאגיד נפרד - חברה בע"מ.

יחד עם זאת, גם לאחר השינוי חברי "מועדון החברים" חייבים להיות בעלי מניות הרוב של התאגיד החדש. החוק "50+1" שתחתיו מתנהל המצב הזה – אינו מאפשר למשקיעים פרטיים להשתלט על מועדון כדורגל. הוא כן מאפשר להם להשקיע במועדונים, לצד מעורבות אוהדים רבת משמעות.

על פי דו"ח הסקירה השנתית האחרונה של עסקי הכדורגל שפורסמה ביוני 2012 על ידי דלוייט:

- רווחי הבונדס ליגה גדלו ב-5% ב-2011 ל 1.746 מיליון אירו
- המועדונים בבונדס ליגה הובילו ברווחים מסחריים – 816 מיליון אירו
- בבונדסליגה ממוצע הצופים הגדול באירופה זו השנה התשיעית – 42,100 למשחק





ספרד

בתחילת שנות ה-90 של המאה ה-20 חויבו כמעט כל המועדונים שהמאזנים הכספים שלהם היו שלילים לשנות את היישות המשפטית שלהם. זאת מ"מועדון חברים" ל – "SAD", חברה בע"מ. פעולה שהובילה לירידה דרמטית במעמד האוהדים בכדורגל הספרדי. כיום המגמה הינה חזרה למצב הקודם. האכזבה מהדרך בה מנוהלים המועדונים, הרצון לשיפור הממשל והגברת השקיפות הובילו את האוהדים להקים עמותות. אלו מאגדות את בעלי מניות המיעוט ופועלות לקדם את אותם יעדים שהוזכרו. עמותות אלו מאתגרות את מבנה הבעלות הנוכחי, על ידי פעילות שטח לצד פעילות פוליטית דרך הארגון הארצי שלהם – FASFE. כיום ישנה הצעת חוק בשלבים מתקדמים בפרלמנט הספרדי שנועדה לאפשר לכל מועדון כדורגל מקצועני לחזור ולפעול תחת "מועדון חברים".

המלצות לגבי ישראל

ניתן לראות מהסקירה האירופאית כי ישנה מגמה כוללת של המוסדות והמדינות לכיוון של קהילה ואוהדים. זאת בשל כל אותן סיבות שהוזכרו עד כה. כל המערך האירופאי בנידון פועל מצד אחד לעודד ולחזק שילוב של אוהדים בניהול המועדונים. בין אם בסיוע להקמת עמותות אוהדים, ולאחר מכן תמיכה בהן לכל אורך תהליך שילוב בניהול המועדון, ובין אם אפשרות לשילוב אוהדים בבעלות עצמה על המועדונים, על ידי פתיחת אפשרויות אלו.

עמותות האוהדים עצמן:

אמו מציעים כי יחל תהליך כולל של הקמת עמותות ומיסוד ארגוני האוהדים שיחפצו בכך. תהליך שיוביל בסופו של יום, לפעילות של עמותה יציגה אחת בצמוד לכל מועדון מקצועני. מוצע כי -

עמותה "יציגה" תמנה מספר מנויים סמלי תחתיה (כ-200 לערך).

העמותה תהיה חברה בארגון היציע.

העמותה תתנהל בכפיפות ל"הלך הרוח" האירופאי של עמותות האוהדים:

- פתוחה לכל חבר
- דמי חבר סמליים
- שקופה ודמוקרטית
- מתנגדת לאלימות וגזענות

על פי כללים אלו, תבחר כל עמותה את אותם אוהדים אשר ייצגו אותה מול הגופים השונים עימם היא עובדת. בחירות אלו יתנהלו בהליך דמוקרטי על ידי חברי העמותה.

כל התהליך חייב להיות מלווה בתמיכה כספית ושוות ערך על ידי הגופים הרלוונטים (משרד הספורט והטוטו) ורשויות המדינה, כפי שנעשה במדינות שנסקרו בדו"ח.



שילוב פעילות העמותות עם המועדונים:

בישראל בשל הכאוס במבנה הבעלות (ריבוי הישויות המשפטיות) ישנו קושי לתת המלצת גורפת. על מבנה הבעלות להתאים לכך שהאוהדים יוכלו לכל הפחות להיות שותפים לניהול, ואם יוכלו, תעמוד בפניהם האפשרות להיות בעליו של המועדון.

בעלות על המועדונים:

נראה כי אם המועדונים הישראליים יהיו תחת ישות משפטית של "חברות לתועלת הציבור" ו/או עמותה, הם יוכלו מצד אחד למכור מניות (חל"צ), ומצד שני לשמור על היותם גופים ללא מטרות רווח. כך תיפתח הדרך לאפשרות שילוב אוהדים בבעלות על המועדונים.

שילוב אוהדים בניהול המועדונים:

ניתן לקדם תחום זה במספר רמות. אם היישות המשפטית תחתה מאוגד המועדון הינה עמותה, הרי שיש לאפשר לאוהדים להיות חברים בעמותות האלו, ולהשתלב בגופים השונים, כמו ועדת הביקורת והועד המנהל של המועדון. באם מדובר בחל"צ, ניתן לכל הפחות להקצות מניות מיעוט לעמותת האוהדים.

לצד זאת, ניתן להגדיר תחומי ליבה אשר הינם כפופים ל"וטו" על עמותת האוהדים. כגון

- שינוי שם הקבוצה.
- שינוי סמלי הקבוצה.
- שינוי צבעי הקבוצה.
- שינוי המגרש הביתי של הקבוצה.
- העברת זכויות בעלות/ניהול במחלקות ילדים/נוער של הקבוצה לצד ג' כלשהו. הקצאת מניות נוספות.
- התקשרויות שאינן במהלך העסקים הרגיל של התאגיד העסקי.
- פירוק התאגיד העסקי ו/או סיום פעילות הקבוצה.
- מיזוג כהגדרתו בחוק החברות ו/או בחוק ההגבלים העסקיים.

לצד כל אלו חובה לציין ולהדגיש כי מהלך בניית וחיזוק עמותות האוהדים, ושילובם במועדונים כפי שנעשה באירופה על ידי ה- Supporters Direct, מותנה בהקצאת משאבים כספים הולמים.

Contact details:

Antonia Hagemann, Head of European Development, Supporters Direct,
Antonia.hagemann@supporters-direct.coop , +44 (0) 7506 687 000



בכבוד רב,

שי גולוב, יו"ר

למידע נוסף

- What is the Feasibility of a Supporters Direct Europe? (Supporters Direct, 2009) [הדוח המלא תקציר מנהלים](#)
- [The Social and Community Value of Football](#) (Supporters Direct, 2010)
- [UEFA Supporter Liaison Officer Handbook](#) (UEFA, 2011)
- [Football and the Big Society](#) (Centreforum, 2011)
- [Business Advantages of Supporter Community Ownership](#) (Supporters Direct, 2011)
- [Club Licensing in England: Key Principles](#) (Supporters Direct, 2012)