

**Podręcznik dla koordynatorów
ds. współpracy z kibicami**

Słowo wstępne

Kibice są solą futbolu. Bez kibiców zawodowa piłka nożna nie różniłaby się specjalnie od sportu amatorskiego lub innych rodzajów rozrywki. Podczas gdy większość zawodników i trenerów zmienia kluby w trakcie swojej kariery, kibice zachowują lojalność wobec drużyny w dobrych i w złych czasach, tworząc trwałe fundamenty klubu. Kiedy drużyna odnosi sukcesy, zainteresowanie klubem może się oczywiście zwiększyć, ale na wiernych kibiców można liczyć nawet wtedy, gdy klub wpada w tarapaty.

Wierzę, że podręcznik dla koordynatorów ds. współpracy z kibicami (SLO) okaże się istotnym narzędziem służącym poprawie komunikacji między klubami i kibicami. Jestem przekonany, że we wciąż zmieniającym się i skomplikowanym świecie profesjonalnej piłki nożnej dialog ze środowiskiem kibiców jest potrzebny bardziej niż kiedykolwiek.

Wiele klubów w całej Europie ma świadomość, że dobra współpraca z kibicami jest niełatwa, ale konieczna. Znane są przykłady dobrych, innowacyjnych inicjatyw, które doczekały się już wdrożenia. Jednak znaczna część klubów wciąż potrzebuje zmian w tym obszarze. Dlatego zdecydowaliśmy się wprowadzić do wymagań licencyjnych UEFA, które obowiązują ponad tysiąc klubów zawodowych w całej Europie i są dla UEFA ważnym instrumentem nadzoru, zapisy dotyczące koordynatora ds. współpracy z kibicami.

Obowiązek zatrudnienia SLO ma na celu usprawnienie komunikacji i stworzenie w każdym klubie punktu kontaktowego dla kibiców otwartego na ich postulaty, potrzeby i opinie. Dobrze zorganizowana komunikacja między strukturami klubu



bu a jego zorganizowanymi sympatykami może stać się istotnym czynnikiem, który w pozytywny sposób wpłynie na zachowania kibiców i przyczyni się do poprawy ich medialnego wizerunku. Niniejszy podręcznik jest pierwszym krokiem na długiej drodze. Ostateczny sukces projektu SLO zależeć będzie od postawy klubów i samych kibiców – od ich wzajemnego zaufania, przychylności i otwarcia na dialog. Nie ma wątpliwości, że rola SLO nie będzie należała do najłatwiejszych. Na możliwe trudności i wyzwania zwracamy uwagę również w tym podręczniku. UEFA nie spodziewa się więc, że wprowadzenie obowiązku posiadania SLO automatycznie rozwiąże wszystkie problemy między klubami a zorganizowanymi sympatykami futbolu. Jednak większość spraw, którymi warto się zająć, wymaga wysiłku. Dlatego jestem przekonany, że dzięki zaangażowaniu kibiców, kierownictwa i właścicieli klubów, przy wsparciu ze strony stowarzyszenia Supporters Direct oraz dzięki szkoleniom prowadzonym przez krajowe związki piłki nożnej i zawodowe ligi piłkarskie instytucja koordynatora ds. współpracy z kibicami stanie się ważnym elementem zawodowej piłki nożnej.

Michel Platini
Prezydent UEFA

Słowo wstępne

1 Wprowadzenie

CZĘŚĆ TEORETYCZNA

2. Koordynator ds. współpracy z kibicami (SLO) i jego otoczenie

2.1. Definicja SLO

2.2. Partnerzy SLO

2.2.1. Kibice

2.2.2. Kluby

2.2.3. Organizacje odpowiedzialne za bezpieczeństwo

2.2.4. SLO innych klubów

2.2.5. Krajowe związki piłki nożnej i zawodowe ligi piłkarskie

2.2.6. UEFA

3. Korzyści

CZĘŚĆ PRAKTYCZNA

4. Wybór SLO

5. Kontakty z kibicami i wsparcie

5.1. Sprawy organizacyjne

5.2. Minimalne wymagania i zalecenia dla SLO

5.3. Minimalne wymagania i zalecenia dla klubów

5.4. Wsparcie ze strony krajowego związku piłki nożnej lub zawodowej ligi piłkarskiej

5.5. Narzędzia komunikacji

6. Zadania koordynatora ds. współpracy z kibicami

6.1. SLO w klubie

6.2. SLO w strukturach krajowego związku piłki nożnej lub zawodowej ligi piłkarskiej

7. Perspektywy i implementacja

8. Studia przypadków

8.1. Brøndby IF, Dania

- 8.1.1. Wprowadzenie do sytuacji w Brøndby IF
- 8.1.2. Wywiad z Dyrektorem Zarządzającym Brøndby IF
- 8.1.3. Wywiad ze SLO w Brøndby IF

8.2. FC Schalke 04 Gelsenkirchen, Niemcy

- 8.2.1. Wprowadzenie do sytuacji w Niemczech
- 8.2.2. Wywiad z Kierownikiem ds. Bezpieczeństwa Schalke 04

8.3. FC Slovan Liberec, Republika Czeska

- 8.3.1. Wprowadzenie do sytuacji w FC Slovan Liberec
- 8.3.2. Wywiad ze SLO w FC Slovan Liberec

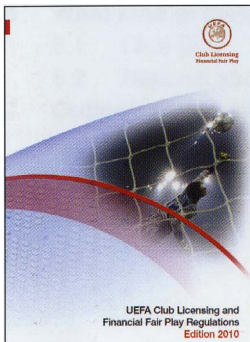
9. Lista kontaktów

10. Podziękowania

1. Wprowadzenie

Zalecenia zawarte w tym podręczniku powstały w oparciu o Artykuł 35 Regulaminu Licencjonowania Klubów i Finansowego Fair Play UEFA z 2010 r. Zgodnie z treścią Artykułu 35, przed rozpoczęciem sezonu 2012/13 kluby w całej Europie będą zobowiązane do wyznaczenia koordynatora ds. współpracy z kibicami (SLO) w celu zapewnienia właściwej i konstruktywnej komunikacji ze swymi kibicami. Wprowadzenie tego wymogu licencyjnego stanowi nową jakość w stosunkach klubów z kibicami i podkreśla znaczenie przywiązywane przez UEFA do dialogu i komunikacji z sympatykami futbolu.

Artykuł 35 jest wynikiem szczegółowych rozmów pomiędzy kierownictwem europejskiego futbolu i kibicowską organizacją Supporters Direct. W fazie przygotowawczej koncepcja SLO była również dyskutowana na kongresie europejskiej federacji kibiców FSE (Football Supporters Europe), który odbył się w 2009 r. w Hamburgu. Ponadto, w latach 2009/10 koncepcja SLO zyskała pełną aprobatę krajowych związków piłki nożnej reprezentowanych na forum Komitetu ds. Licencjonowania Klubów UEFA.



Artykuł 35 – Koordynator ds. kontaktów z kibicami

1. Wnioskujący o wydanie licencji musi wyznaczyć koordynatora ds. współpracy z kibicami będącego główną osobą kontaktową dla kibiców.
2. Koordynator ds. współpracy z kibicami musi brać regularny udział w spotkaniach kierownictwa klubu i współpracować z kierownikiem ds. bezpieczeństwa.

W celu wspierania UEFA i Supporters Direct we wdrożeniu projektu powołana została grupa ekspertów składająca się z przedstawicieli FSE oraz doświadczonych koordynatorów ds. współpracy z kibicami pracujących na szczeblu klubowym i krajowym.

Kibice i krajowe związki piłki nożnej zostali poinformowani o projekcie i poproszeni o wyrażenie swych opinii, które zostały uwzględnione w podręczniku.

Wszystkie wymogi kadrowe i administracyjne zawarte w Regulaminu Licencjonowania Klubów i Finansowego Fair Play UEFA mają na celu poprawę jakości zarządzania klubami piłkarskimi. Głównym celem wdrożenia projektu SLO jest poprawa komunikacji pomiędzy klubami a zorganizowanymi grupami kibiców.

Projekt SLO zakłada, że w systemie zawodowej piłki nożnej kibice nie są wyłącznie konsumentami i że podejmowanie wysiłków w celu zbudowania dobrych, bazujących na zaufaniu i trans-

parentności relacji klubów z kibicami leży w interesie obu stron.

Rozsądni i odpowiedzialni kibice zasługują na to, aby traktować ich głos poważnie, gdyż to właśnie oni są największym kapitałem społecznym swego klubu. Systematyczne uwzględnianie ich opinii w procesie podejmowania decyzji może pomóc klubom w dokonywaniu lepszych wyborów.

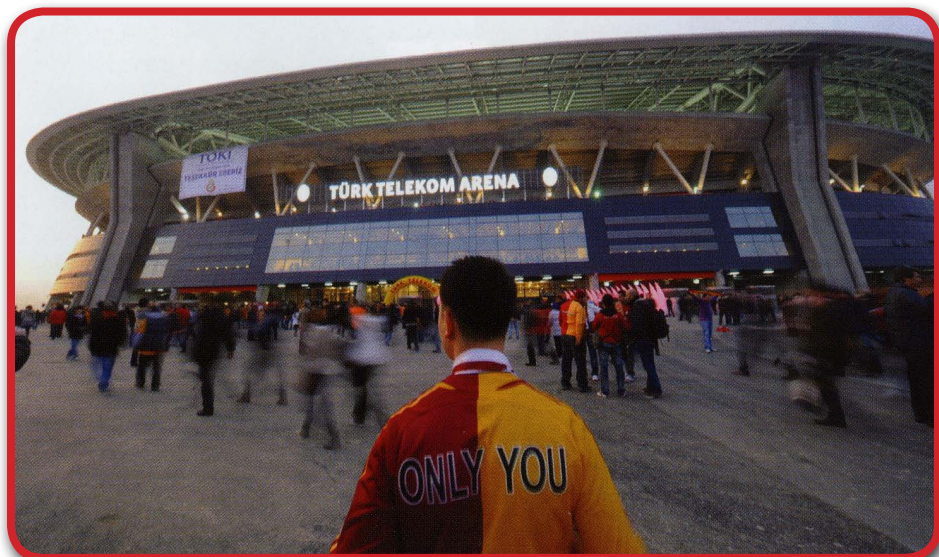
Nie ulega też wątpliwości, że dialog z kibicami pozytywnie wpływa na ich zachowania i reakcje. Jeśli kibice czują się traktowani w sposób partnerski, to zachowują się bardziej odpowiedzialnie, podczas gdy polityka wykluczenia i represji przynosi często skutki odwrotne do oczekiwanych. Kibice nie powinni być więc traktowani jako potencjalne zagrożenie, lecz jako partner zdolny do wniesienia własnego, kreatywnego wkładu w życie klubu. Dlatego głównym

zadaniem koordynatorów ds. współpracy z kibicami jest stworzenie platformy dialogu oraz udzielenie takiej pomocy kibicom, aby mogli stać się oni ważnym i odpowiedzialnym partnerem.

Cele Artykułu 35

Artykuł 35 realizuje następujące cele:

- Stworzenie sieci SLO na poziomie europejskim i krajowym jako platformy dialogu między kibicami i klubami (w szczególności ich właścicielami, członkami zarządu oraz kierownikami ds. bezpieczeństwa) oraz dla ułatwienia wymiany wiedzy i dobrych praktyk
- Zagwarantowanie co najmniej minimalnego poziomu komunikacji pomiędzy klubem a zorganizowanymi grupami kibiców, a w rezultacie zmniejszenie prawdopodobieństwa, że kibice zostaną pozbawieni swoich praw, a ich głos zostanie zignorowany.



- Zwiększenie wpływu kibiców na podejmowane przez kluby decyzje.
- Zachęcenie niezorganizowanych kibiców klubowych do większego zaangażowania i jasnego wyrażania swoich potrzeb i opinii.

Poparcie kibiców

Projekt SLO jest odpowiedzią na postulaty zgłaszane w ostatnich latach przez europejskie organizacje kibicowskie. Ich przedstawiciele wielokrotnie podkreślali potrzebę poprawy komunikacji między kibicami, klubami, policją oraz krajowymi związkami piłki nożnej i zawodowymi ligami piłkarskimi. Decyzja o wprowadzeniu funkcji SLO zapadła po cyklu intensywnych konsultacji z partnerami UEFA.

Poparcie UEFA i krajowych związków piłki nożnej

UEFA jest zdania, że w dialogu na temat

kształtu zawodowej piłki nożnej powinny brać udział wszystkie zainteresowane strony. Głos kibiców w tym dialogu był długo ignorowany. Projekt SLO jest zaproszeniem do rozmowy i uznaniem kibiców za ważnego członka rodziny piłkarskiej.

W ankiecie przeprowadzonej przez Supporters Direct w 2007 r. większość stowarzyszeń kibicowskich wyraziło pogląd, że dialog między kibicami i związkami piłki nożnej oraz między kibicami i klubami wymaga poprawy, ponieważ to właśnie dzięki niemu kibice wrastają w rolę poważnych i odpowiedzialnych partnerów.

UEFA uznaje kibiców za ważnych interesariuszy piłki nożnej i prowadzi bliską współpracę ze zrzeszającymi ich organizacjami na szczeblu europejskim, takimi jak Supporters Direct (SD) czy Football Supporters Europe (FSE). Ponadto partnerami UEFA są Futbol Prze-



ciwko Rasizmowi w Europie (FARE) oraz Centrum Dostępu do Piłki Nożnej w Europie (CAFE).

Prezydent UEFA, Michel Platini powiedział o kibicach: „Kibice są solą futbolu – to oni decydują o tożsamości klubów. Zmieniają się właściciele, zmieniać się mogą trenerzy i zawodnicy, ale kibice wciąż trwają. W UEFA staramy się uwzględniać opinie kibiców we wszystkim, co robimy.”

O podręczniku

Niniejszy podręcznik adresowany jest zarówno do nowo zatrudnionych koordynatorów ds. współpracy z kibicami, ale także do osób już dysponujących pewnym doświadczeniem. Dokument ten powstał na bazie opinii kibiców, krajowych związków piłki nożnej, klubów oraz innych zainteresowanych podmiotów i zawiera przykłady najlepszych praktyk SLO, minimalne standardy oraz zalecenia. Wraz z innymi zasobami internetowymi opracowanymi przez UEFA, podręcznik ten stanowi merytoryczną bazę projektu SLO, określającą minimalne wymagania dotyczące jego realizacji.

Zadaniem instytucji zarządzających futbolem na szczeblu krajowym oraz klubów i organizacji kibicowskich będzie opracowanie szczegółowych wytycznych projektu SLO, które uwzględniać będą lokalną specyfikę, istniejące struktury oraz najważniejsze problemy w danym kraju.

Zawartość podręcznika – przede wszystkim opis stanowiska SLO, wymaganych kwalifikacji oraz minimalnych standardów pracy dla SLO, klubów i organów zarządzających – po-

wstała we współpracy z organizacjami kibicowskimi na szczeblu europejskim, doświadczonymi koordynatorami ds. współpracy z kibicami oraz grupą ekspertów UEFA.

Uzupełnieniem do niniejszego podręcznika będą regularnie aktualizowane zasoby internetowe, uwzględniające zdobyte doświadczenia oraz zmiany dokonujące się w profesjonalnej piłce nożnej. Mianowani przez krajowe związki piłki nożnej i kluby koordynatorzy ds. współpracy z kibicami będą zapraszani na regularne spotkania i warsztaty.



2. Koordynator ds. współpracy z kibicami i jego otoczenie

2.1. Definicja SLO

Aby zapewnić jednolite rozumienie pojęcia „koordynator ds. współpracy z kibicami”, opracowaliśmy następującą standardową definicję funkcji SLO: Jak sama nazwa wskazuje, koordynator ds. współprac z kibicami to osoba łą-

- Koordynator ds. współpracy z kibicami (SLO) jest pomostem między kibicami i klubem – jego zadaniem jest umożliwienie i wspieranie dialogu między oboma stronami.
- Praca SLO jest uzależniona od jego wiarygodności w oczach partnerów oraz jakości informacji, jakie otrzymuje od klubu i kibiców.
- Zadaniem SLO jest informowanie kibiców o istotnych decyzjach podejmowanych przez zarząd klubu, a także informowanie zarządu klubu o potrzebach, opiniach i problemach kibiców.
- SLO buduje relacje nie tylko z różnymi grupami i inicjatywami kibiców, ale również z policją i kierownikami ds. bezpieczeństwa.
- Przed meczami SLO ściśle współpracuje z SLO innych klubów, aby rozwiązywać bieżące problemy oraz działać na rzecz sprawnego, przyjaznego i bezpiecznego przebiegu meczu.

twiająca kontakty, pełniąca rolę pośrednika pomiędzy kibicami, klubem, krajowym związkiem piłki nożnej i zawodową ligą piłkarską. SLO utrzymuje również kontakty z innymi stronami zaangażo-

wanymi w organizację meczów, takimi jak policja i członkowie służb informacyjnych i porządkowych (stewardzi).

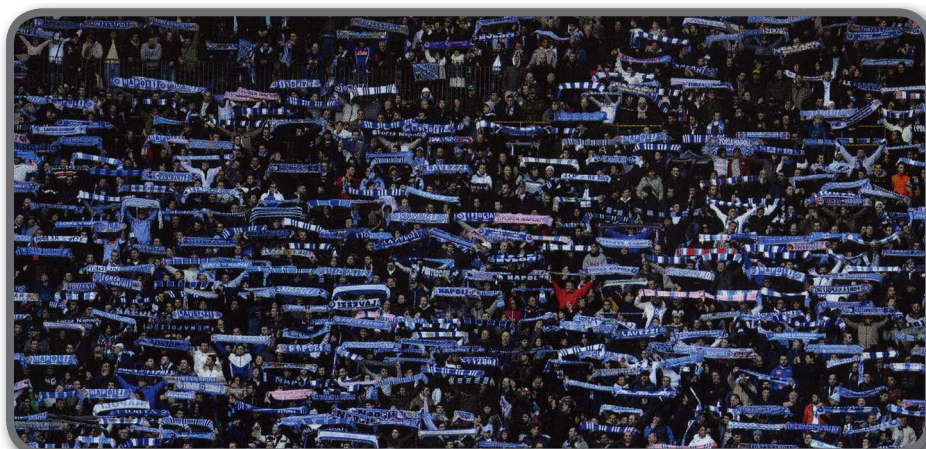
W idealnym przypadku zatrudniony przez klub koordynator ds. współpracy z kibicami pełni rolę adwokata obu stron, reprezentując nie tylko interesy klubu czy krajowego związku piłki nożnej, ale również kibiców. Aby właściwie wykonywać swoją pracę, SLO musi otrzymywać rzetelne informacje od wszystkich swoich partnerów. Istotne jest zatem, aby SLO był wiarygodny i cieszył się szacunkiem i akceptacją wszystkich zaangażowanych stron, tzn. klubu, kibiców, krajowego związku piłki nożnej, zawodowej ligi piłkarskiej, lokal-

„Czuję się zatrudniony przez kibiców i przez klub. Pieniądze, które klub wypłaca mi w postaci pensji, pochodzą przecież od kibiców.”

(Patrick Vestphael, SLO Brøndby IF Kopenhaga)

nej policji, stewardów itp.

Zadaniem SLO jest przekazywanie kibicom decyzji podejmowanych przez zarząd klubu. To właśnie od niego – a nie z gazet czy ze stron internetowych – kibice powinni dowiadywać się o wszystkich dotyczących ich decyzjach. Równocześnie kibice mogą za pośrednictwem SLO przedstawiać zarządowi klubu swoje pomysły, propozycje, opinie i postulaty. SLO, informując kierownictwo o potrzebach kibiców, może pomóc klubowi w podjęciu lepszych decyzji. Oznacza to, że koordynator ds. współpracy z kibicami powinien odgrywać aktywną rolę w kształtowaniu polityki klubu.



Kluczowym elementem pracy SLO jest budowanie relacji z partnerami. Oznacza to nie tylko prowadzenie rozmów z kibicami, ale również z policją i osobami odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo na stadionie. Jedną z możliwości nawiązania takich kontaktów jest udział SLO w przedmeczowych spotkaniach na temat bezpieczeństwa, podczas którego omawiane są wszystkie kwestie związane z organizacją meczu. SLO może odegrać ważną rolę, informując policję i stewardów o panujących wśród kibiców nastrojach, a także o ich oczekiwaniach, pytaniach i problemach.

W interesie wszystkich leży, aby mecze piłkarskie przebiegały spokojnie i bezpiecznie. Jednym z najprostszych sposobów budowania pozytywnej atmosfery jest przekazywanie kibicom wiarygodnych i rzetelnych informacji. SLO znają kibiców, ich specyficzne potrzeby i zwyczaje, orientują się w topografii swego miasta. Dlatego koordynatorzy ds. współpracy z kibicami mogą być źródłem szeregu praktycznych

informacji, dotyczących takich kwestii jak wejście na sektor gości, miejsce parkowania samochodów, bary i puby, z których można bezpiecznie korzystać. Kibice powinni też wiedzieć, że – w przypadku wystąpienia problemów – SLO może w ich imieniu komunikować się z policją i stewardami.

Dla klubu gospodarza, wymiana informacji między koordynatorami ds. współpracy z kibicami oznacza szansę uzyskania informacji na temat kibiców drużyny przyjezdnej, a co za tym idzie, możliwość właściwego przygotowania się na ich przyjęcie. Oparta na wzajemnym zaufaniu wymiana informacji może więc doprowadzić do tego, że kibice drużyny gości będą traktowani w sposób bardziej odpowiadający ich potrzebom, a nie jako sprawiająca problemy i zagrażająca bezpieczeństwu grupa.

Co to oznacza w praktyce?

Proces wdrażania instytucji koordynatora ds. współpracy z kibicami w Polsce dopiero się rozpoczyna. SLO nie jest jeszcze uznanym zawodem – każ-



dy wie, kim jest taksówkarz i czym się zajmuje, ale niewiele osób rozumie rolę SLO. UEFA, w porozumieniu z partnerami, przygotowała minimalne wymagania i standardy pracy koordynatorów ds. współpracy z kibicami, które będą przedmiotem specjalistycznych szkoleń. Jednak początkowa faza wdrażania projektu na szczeblu lokalnym będzie nacechowana intensywnym zdobywaniem wiedzy na bazie własnych praktycznych doświadczeń. Zadaniem sieci SLO na poziomie krajowym i europejskim będzie więc pomoc w procesie wymiany opinii i poglądów, definiowaniu dobrych praktyk i ustanawianiu coraz wyższych standardów pracy.

Pełnienie funkcji pośrednika między klubem i kibicami przypomina jazdę na dwóch koniach naraz. SLO musi zadbać o to, aby oba konie pozostawały blisko siebie. Jeśli SLO zbyt wiele czasu i uwagi poświęci na reprezentowanie tylko jednej strony dialogu, to nie wykona swojej pracy właściwie i nie będzie skuteczną. Klub i kibice będą się od sie-

bie coraz bardziej oddalać.

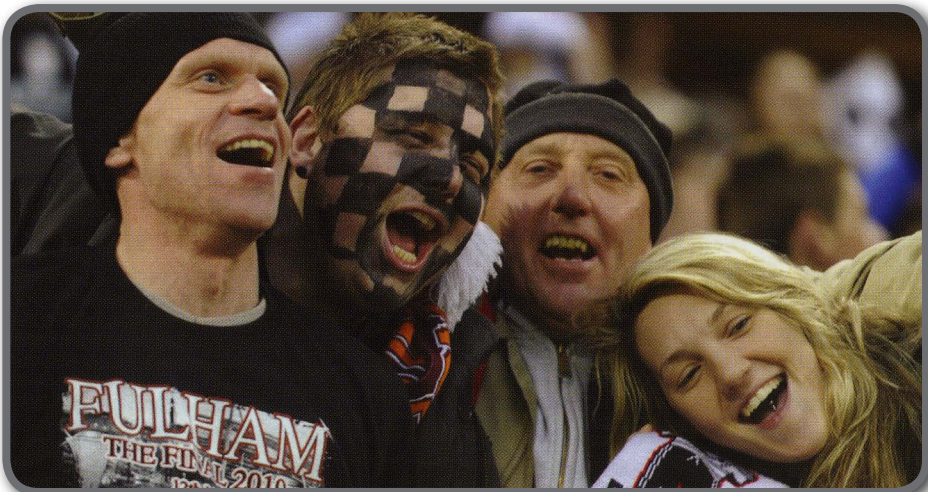
Kolejną ważną rzeczą jest zrozumienie, że zadaniem SLO jest poprawa komunikacji, a nie „gaszenie pożarów”. SLO powinien dążyć do tego, aby potencjalne konflikty były rozwiązywane już w zarodku. Może to robić przez edukację, komunikację, informowanie, przekonywanie i spędzanie czasu z kibicami. Celem jego pracy jest zachęcenie kibiców do wzięcia odpowiedzialności za własne postępowanie. Samoregulacja zachowań kibiców jest najlepszą formą profilaktyki. Z takiego założenia wycho- dzą również nowoczesne strategie policyjne przedstawione w Podręczniku Za- leceń w Zakresie Współpracy Policyjnej UE, który zachęca do poszukiwania dia- logu między policją a SLO oraz grupami kibiców. Trzeba też pamiętać, że kiedy dochodzi do aktów przemocy, na dzia- łanie SLO jest już za późno, a sprawę trzeba przekazać w ręce odpowiednich służb.

Kluczowymi pojęciami w pracy SLO są profilaktyka i samoregulacja. SLO po-

winien zachęcać kibiców do przyjęcia postawy wzajemnego szacunku opartej na braku przemocy i otwartości na różne sposoby wspierania swego klubu. Jedną z możliwych metod pracy jest tu zachęcenie kibiców do stworzenia i spisania własnego kodeksu postępowania. SLO ma znacznie większe szanse na dotarcie do kibiców, zdobycie ich zaufania i wspieranie procesów samoregulacji niż kierownik ds. bezpieczeństwa, ponieważ sam rekrutuje się zazwyczaj ze środowiska aktywnych kibiców danego klubu. Jednak aby nie utracić tego zaufania, SLO musi traktować wszystkie drażliwe informacje na temat kibiców jako poufne. Kluby powinny zatem rozumieć, że SLO nie będzie informować ich o wszystkim, o czym sam się dowie. Ponadto tam, gdzie policjant lub kierownik ds. bezpieczeństwa widzi tylko wykroczenie, doświadczony SLO często dostrzega proces, który doprowadził do pewnej konkretnej sytuacji. Dlatego jesteśmy przekonani, że zgod-

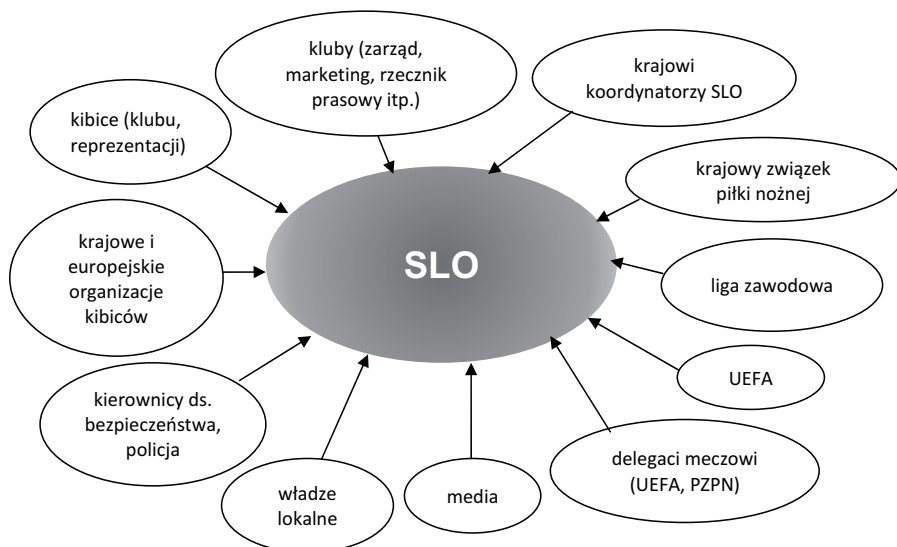
nie z treścią Artykułu 35 role SLO i kierownika ds. bezpieczeństwa powinny być od siebie oddzielone. Kluczowym instrumentem pracy SLO jest bowiem jego wiarygodność w oczach kibiców. Doświadczenie wskazuje, że rola działających przy klubach koordynatorów ds. współpracy z kibicami nie ogranicza się do prowadzenia mediacji pomiędzy klubem a jego aktywnymi sympatykami. W ramach swej pracy SLO wykonuje czasem zadania, które pasowałyby raczej do profilu pracownika biura podróży, kierownika ds. relacji z klientami czy psychologa.

Właśnie dlatego, jeśli tylko jest to możliwe, SLO powinien być wybrany z grona kibiców. SLO musi być obecny wśród kibiców, musi ich znać oraz być przez nich znanym i akceptowanym. Tylko wtedy będzie on w stanie ocenić nastroje wśród kibiców, zrozumieć ich problemy, potrzeby i oczekiwania. Jest to trudna praca, która wymaga dużej odporności i wytrwałości. Tylko prawdziwy kibic będzie w stanie dobrze się z niej wywiązać.



2.2. Partnerzy SLO

Wykonując swoje obowiązki SLO współpracuje z różnymi grupami interesów, mającymi często sprzeczne potrzeby i oczekiwania. Każda z tych grup oczekuje od SLO innego rodzaju wsparcia.



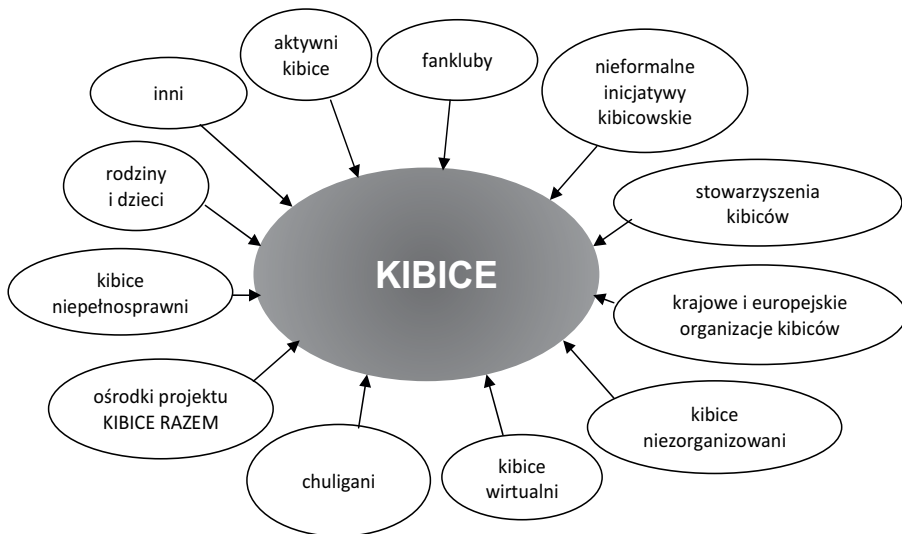
2.2.1. Kibice

Jak sugeruje sama nazwa stanowiska, główną grupą docelową SLO są kibice. Kibiców piłki nożnej łączy emocjonalne i osobiste zaangażowanie w działalność wspieranych klubów, jednak nie stanowią oni jednorodnej grupy i mają bardzo zróżnicowane potrzeby i oczekiwania. Fakt ten musi zostać uwzględniony przez SLO w jego codziennej pracy.

Do pewnego stopnia środowisko kibiców jest odbiciem społeczeństwa i społeczności lokalnych, w których funkcjonują kluby. Istnieje wiele powodów, dla których ludzie idą na mecz. Wpływają na to czynniki kulturowe, historyczne, społeczne, a nawet psychologiczne,

które oddziałują ze sobą i podlegają ciągłym zmianom. Nie ma więc czegoś takiego jak „typowy kibic”. Wręcz przeciwnie, istnieją istotne różnice między kibicami każdego klubu. Dlatego też nie jest możliwe umieszczenie kibiców w sztywnych kategoriach, a charakterystyka osób, na których powinna się skupiać uwaga SLO, może zostać tu podana tylko w zarysie.

Wśród kibiców istnieją różne grupy, z którymi SLO powinien nawiązać kontakt. Grupy te różnią się od siebie w zależności od lokalnej specyfiki i kultury i nie wszystkie z nich występują w każdym kraju i przy każdym klubie.



Aktywni kibice

Podczas meczów na własnym stadionie i na wyjeździe aktywni kibice tworzą atmosferę pod względem wizualnym i akustycznym – należą do nich m.in. grupy ultras. Aktywni kibice to grupy o różnych filozofiach, łączy je jednak bardzo emocjonalny związek z klubem. Ich kreatywność i pasja kolidują czasem z wymogami bezpieczeństwa na stadionie i mogą prowadzić do nieporozumień z policją.

Celem działań SLO powinno być ograniczenie negatywnych stereotypów i pomoc w dialogu między aktywnymi kibicami, kierownikami ds. bezpieczeństwa, stewardami i policją.

Fankluby

SLO musi komunikować się ze zorganizowanymi grupami kibiców (np. fanklubami), aby móc reprezentować w klubie również ich interesy. Dlatego nawiązanie dialogu ze fanklubami oraz zdobycie ich akceptacji jest jednym z istotniejszych zadań SLO.

Nieformalne inicjatywy kibicowskie

Nieformalne inicjatywy kibicowskie tworzone są zazwyczaj dla osiągnięcia konkretnego celu, np. zmiany godzin rozpoczęcia meczów, obniżenia cen biletów itp. Inicjatywy te są ważną formą wyrażania poglądów przez środowisko kibiców, dlatego SLO powinien nawiązać kontakt z ich przedstawicielami.

Stowarzyszenie Kibiców

Organizacje zrzeszające i reprezentujące środowisko kibiców danego klubu mają zazwyczaj postać stowarzyszeń. Niekiedy grupy kibiców tworzą „trusty”, których celem jest nabycie udziałów w kapitale akcyjnym i uzyskanie reprezentacji w zarządzie klubu. Trusty tego typu sprzyjają demokracji i przejrzystości w funkcjonowaniu klubu, pozwalając mu równocześnie na nawiązanie silniejszych więzi ze społecznością lokalną.

Krajowe i europejskie organizacje kibiców

SLO powinien nawiązać współpracę z krajowymi i europejskimi organizacjami kibiców, takimi jak Ogólnopolski Związek Stowarzyszeń Kibiców (OZSK), Football Supporters Europe (FSE) i Supporters Direct (SD) oraz innymi społecznymi partnerami UEFA na szczeblu europejskim. Więcej informacji na ich temat znaleźć można w rozdziale 9 tego podręcznika.

Kibice niezorganizowani

Chociaż SLO spędza większość swojego czasu na pracy ze zorganizowanymi grupami kibiców, ważne jest, aby nie zaniedbywać tej większości sympatyków futbolu, która nie jest reprezentowana przez żadną szczególną grupę czy organizację.

Kibice wirtualni

Monitorowanie nastrojów kibiców na forach internetowych oraz udział w wirtualnym dialogu to kolejny ważny element pracy SLO. Warto wykorzystywać w tym celu takie media społecznościowe, takie jak Facebook i Twitter.

Chuligani

Wśród kibiców często znajduje się niewielka mniejszość dążąca do siłowej konfrontacji z kibicami drużyny przeciwnej. Jednak również inni, nie będący chuliganami kibice mogą skłaniać się ku używaniu przemocy, jeśli mają poczucie, że są niesprawiedliwie lub nadmiernie surowo traktowani przez policję albo służby porządkowe.

SLO nie będzie w stanie całkowicie wyeliminować przemocy z futbolu. Mimo to jest wskazane, aby koordynator ds. współpracy z kibicami prowadził dialog z osobami należącymi do grup o charakterze chuligańskim, aby móc działać na rzecz redukcji przemocy z wykorzystaniem metod bazujących na zapobieganiu i deeskalacji.

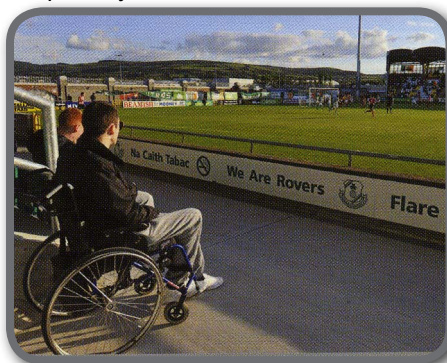
Ośrodki projektu KIBICE RAZEM

Tak zwane „projekty kibicowskie” powstają w różnych krajach i działają na rzecz integracji, profesjonalizacji i demokratyzacji środowiska sympatyków futbolu oraz wspierają pozytywne inicjatywy kibiców. W Polsce sieć tych projektów nosi nazwę KIBICE RAZEM. Jednym z zadań ośrodków KIBICE RAZEM jest stworzenie stałej linii komunikacji pomiędzy wszystkimi grupami kibiców (chuliganami, ultrasami itp.) a klubem w celu poprawy wzajemnego zrozumienia, a w rezultacie zainicjowanie po obu stronach trwałych i pozytywnych zmian.

Kibice niepełnosprawni

Kibice niepełnosprawni mają własne, specyficzne problemy i potrzeby w zakresie dostępu do stadionów. SLO powinien udzielać im wszelkiej moż-

liwej pomocy oraz wdrażać i ulepszać standardy dialogu i współpracy. Dlatego SLO powinien znać przepisy dotyczące dostępu do stadionu dla osób niepełnosprawnych, przepisy budowlane, a także zapoznać się z zasadami projektowania obiektów i usług w sposób uwzględniający potrzeby osób niepełnosprawnych.



Rodziny i dzieci

Na nowoczesnych stadionach należy zwrócić dostateczną uwagę na potrzeby rodzin z dziećmi. Jednak sektory rodzinne i inicjatywy skierowane do dzieci nie powinny być traktowane jedynie jako sposób pozyskiwania nowych kibiców. Do zadań SLO należy również koordynacja akcji o charakterze edukacyjnym, mających na celu promowanie modelu kibicowania w duchu szacunku i tolerancji.

Inni

SLO powinien brać pod uwagę potrzeby wszystkich kibiców na stadionie. Aby to zrobić, musi rozumieć różne grupy oraz być świadomym zachodzących w nich przemian. W ramach istniejących



potrzeb, SLO może wdrażać specjalne projekty skierowane do specyficznych grup docelowych, np. emerytów i rencistów.

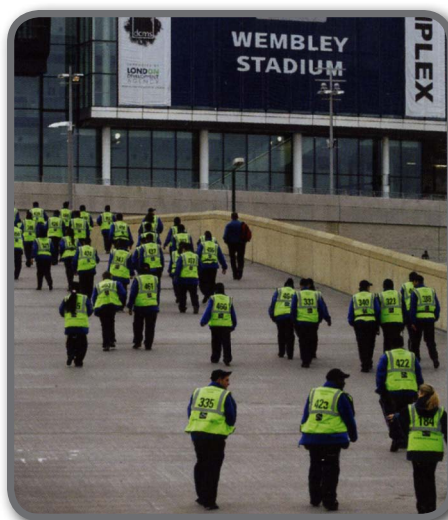
2.1.2. Kluby

Ponieważ SLO są zatrudniani przez klub, podlegają wytycznym jego kierownictwa. Bliskie stosunki z kibicami są jednak ważne dla każdego klubu – powiększanie grupy kibiców służy celom finansowym, budowaniu więzi ze społecznością lokalną oraz tworzeniu wizerunku klubu świadomego swej odpowiedzialności społecznej. Jednym z priorytetów klubu jest również zapewnienie bezpieczeństwa i komfortu uczestnikom meczu. SLO może przyczynić się do osiągnięcia wszystkich tych celów dzięki bliskiej współpracy z odpo-

wiednimi departamentami swego klubu.

2.1.3. Organizacje odpowiedzialne za bezpieczeństwo

Bezpieczeństwo na stadionie i w jego otoczeniu to kwestia o priorytetowym znaczeniu. SLO powinien być więc w stałym kontakcie z kierownikiem ds. bezpieczeństwa w klubie, policją, wynajętą przez klub agencją ochrony osób



i mienia, firmami przewozowymi i innymi instytucjami mogącymi mieć wpływ na bezpieczny przebieg meczu. SLO powinien również uczestniczyć w spotkaniach na temat bezpieczeństwa celem identyfikacji problemów i wymiany istotnych informacji. SLO nie ponosi wprawdzie żadnej odpowiedzialności za bezpieczeństwo, ale może odgrywać rolę pomocniczą w sytuacjach, w których będzie to wymagane i właściwe.

2.1.4. SLO innych klubów

Dobre relacje z SLO innych klubów mają zasadnicze znaczenie dla przy or-

ganizacji meczów wyjazdowych. Z tego powodu SLO wszystkich klubów powinni przekazywać sobie wzajemnie informacje dotyczące przejazdów zorganizowanych grup kibiców, regulaminów stadionowych, lokalnych przepisów,

„Celem dobrego zarządzania jest ochrona kibiców”. (Steve Coppell, dawny skrzydłowy Manchester United i reprezentacji Anglii oraz trener kilku angielskich klubów)

specyfiki stadionu itp.

2.2.5. Krajowe związki piłki nożnej i zawodowe ligi piłkarskie

Krajowe federacje oraz zawodowe ligi piłkarskie dążą do profesjonalnej organizacji futbolu przy aktywnym udziale wszystkich zainteresowanych stron. W tym kontekście istotne znaczenie ma współpraca klubów i kibiców. Krajowy związek piłki nożnej lub zawodowa liga piłkarska – w zależności od tego, która z tych organizacji jest odpowiedzialna za przyznawanie klubom licencji – musi wyznaczyć osobę odpowiedzialną za projekt SLO, krajowego koordynatora ds. współpracy z kibicami. Jego zadaniem będzie informowanie partnerów o założeniach projektu w fazie jego implementacji, a następnie zarządzanie już uruchomionym projektem. Krajowy koordynator ds. współpracy z kibicami powinien dbać o podwyższanie kwalifikacji i umiejętności klubowych SLO poprzez organizowanie regularnych warsztatów szkoleniowych i zapewnianie im dodatkowego wsparcia. Ponadto, krajowy koordynator powinien odgrywać kluczową rolę w rozwoju relacji z ogólnokrajowymi organizacjami kibiców oraz kibicami reprezentacji.

2.2.6.UEFA

Jednym z celów UEFA, określonym w Artykule 2(j) jej statutu, jest „zapewnienie, aby potrzeby różnych podmiotów tworzących europejską piłkę nożną (ligi, kluby, zawodnicy, kibice) były uwzględniane w odpowiedni sposób.” Systematyczny i oparty na wzajemnym zaufaniu dialog ze środowiskiem kibiców pozwoli na poprawę jakości organizacji futbolu

oraz bezpieczeństwa rozgrywek. Dlatego UEFA zdecydowała się na stworzenie europejskiej sieci SLO i udzielanie jej systematycznego wsparcia. Również partnerska organizacja Supporters Direct, działając w ścisłym porozumieniu z UEFA, będzie organizować szkolenia i zapewni ogólną pomoc dla SLO zatrudnionych przez kluby i krajowe związki piłkarskie.



3. Korzyści

Profesjonalne wdrożenie projektu SLO zapewni szereg korzyści wszystkim zaangażowanym stronom. Doświadczenia krajów, w których koordynatorzy ds. współpracy z kibicami działają już od pewnego czasu, pokazują, że dobra współpraca między klubami i kibicami może przynieść następujące skutki:

- stworzenie bezpośredniej linii komunikacji między klubami, krajowymi związkami piłki nożnej, zawodowymi ligami piłkarskimi i organizacjami zrzeszającymi sympatyków futbolu,
- poprawa relacji między organizacjami piłkarskimi a kibicami (kibicami reprezentacji, organizacjami kibiców na szczeblu krajowym i lokalnymi stowarzyszeniami kibiców),
- większa wiedza organizacji piłkarskich na temat problemów i potrzeb kibiców, a co za tym idzie możliwość rozwiązywania problemów w duchu

dialogu i kompromisu,

- zwiększenie profesjonalizmu organizacji zrzeszających kibiców,
- większa transparentność w podejmowaniu kluczowych decyzji przez obie strony dialogu, a także podejmowanie tych decyzji na podstawie wiarygodnych i wartościowych informacji, a w efekcie ograniczenie ilości nieporozumień i błędów,
- poprawa relacji między kibicami różnych klubów,
- zmniejszenie poziomu frustracji i przemocy, efektywniejsze zarządzanie konfliktami,
- wyższy komfort oglądania meczów, poprawa atmosfery na stadionie,
- korzyści finansowe dla klubów wynikające z większego zainteresowania rozgrywkami, większej frekwencji na meczach, zwiększonej sprzedaży produktów, wyższych przychodów od sponsorów itp.





Zdaniem UEFA, kluby mogą oczekiwać, że korzyści z projektu SLO przewyższą koszty poniesione w związku z jego wdrożeniem. Oznacza to, że zatrudnienie SLO jest uzasadnione ekonomicznie. Koordynator ds. kontaktu z kibicami jest osobą posiadającą bezcenną wiedzę, której nie można byłoby uzyskać w żaden inny sposób. Chociaż SLO działają przede wszystkim jako kanał przepływu informacji między kibicami i kierownictwem klubu, to mogą również służyć jako bufor między członkami zarządu i kibicami. Koordynatorzy ds. współpracy z kibicami stanowią dla zorganizowanych grup sympatyków stały i znany punkt kontaktu. Dzięki temu to właśnie oni są adresatami skarg, petycji i wniosków, które w innym przypadku trafiłyby na biurko dyrektora ds. marketingu, rzecznika prasowego czy kierownika ds. bezpieczeństwa. Instytucja SLO gwarantuje kibicom, że ich opinie będą brane pod uwagę, a nie

po prostu ignorowane. Kibice zyskują dzięki temu poczucie, że ich potrzeby są traktowane poważnie, co wydatnie wzmacnia wiarygodność i wizerunek klubu wśród kibiców.

Również kluby i krajowe związki piłki nożnej odnoszą korzyści z uporządkowania dialogu ze środowiskiem kibiców i stworzenia drożnych kanałów komunikacji ze stałymi osobami kontaktowymi. Uporządkowanie wzajemnych relacji oznacza bowiem wzrost wiarygodności, ulepszenie procedur i większą efektywność dialogu. Rolą SLO w Arsenalu Londyn jest przykładowo taka koordynacja komunikacji ze 120 lokalnymi fanklubami, aby wypracować wspólne stanowisko w kluczowych kwestiach bez naruszania niezależności organizacyjnej każdego z nich.

Rezultatem działań koordynatora ds. współpracy z kibicami jest też zazwyczaj większa transparentność działań podejmowanych przez klub. To właśnie



SLO powinien przekazywać kibicom decyzje zarządu dotyczące takich kwestii, jak ceny biletów na kolejny sezon. Przeprowadzanie konsultacji ze środowiskiem kibiców i zasięganie ich opinii w tego typu sprawach pozwala uniknąć kosztownych błędów. W każdym przypadku należy również wyjaśnić kibicom powody takiej a nie innej decyzji, zamiast pozostawiać ich pytania bez odpowiedzi.

System SLO pozwala również na poprawę wzajemnych stosunków między kibicami różnych klubów. Dobrą praktyką są tu przedmeczowe konsultacje, w czasie których SLO gospodarzy przekazuje gości praktyczne informacje na tematy organizacyjne. Współpraca ta może przyjąć również inne formy – na przykład przed meczami Ligi Mistrzów kibice otrzymują wraz z biletami ulotki informacyjne opracowane przy współ-

pracy z SLO obu klubów.

Kolejnym efektem wdrożenia projektu SLO jest zmniejszenie poziomu frustracji i przemocy wśród kibiców. W Niemczech zaobserwowano taką tendencję, mimo że liczba osób odwiedzających stadiony piłkarskie wzrosła trzykrotnie w ciągu ostatnich 18 lat. Działania koordynatora ds. współpracy z kibicami sprzyjają bowiem izolacji sprawiającej kłopoty mniejszości od znakomitej większości niezainteresowanych przemocą kibiców. Wprowadzenie funkcji rzecznika kibiców przy zawodowej lidze piłkarskiej w Portugalii spowodowało na przykład poprawę relacji z odpowiedzialnymi grupami kibiców i skutecznie przyciągnęło na stadiony większą liczbę rodzin i miłośników futbolu.

Kluby mogą korzystać z usług SLO w wielu możliwych dziedzinach. To właśnie SLO kontaktują się zazwyczaj z

grupami ultras w kwestiach dotyczących opraw meczowych, organizacji sektora dopingowego czy zasad sprzedaży biletów dla najbardziej lojalnych sympatyków.

Poprawa relacji z kibicami przynosi korzyści finansowe wynikające z większej sprzedaży biletów, zwiększonych dochodów z usług gastronomicznych, sprzedaży pamiątek klubowych i wpłat sponsorskich. Klubowy dział marketingu może konsultować się z SLO, aby dowiedzieć się, jakiego rodzaju produktami kibice byliby najbardziej zainteresowani. Kibice, którzy wiedzą, że ich potrzeby i oczekiwania są poważnie brane pod uwagę, będą nie tylko mocniej identyfikować się ze swym klubem, lecz również wydawać więcej pieniędzy

na stadionie.

Konsultacje i komunikacja między wszystkimi partnerami to sprawdzone koncepcje w zarządzaniu futbolem. Podczas Mistrzostw Świata 2006 w Niemczech czy UEFA EURO 2012 w Polsce i na Ukrainie sympatycy piłki nożnej wspólnie oglądali mecze w Strefach Kibiców, a w przypadku kłopotów mogli zwrócić się o pomoc do Ambasad Kibiców. Stało się tak, ponieważ koncepcje dotyczące kontaktów i współpracy z kibicami, wypracowane i wdrożone w 1992 r. w Niemczech, stały się obowiązującym standardem podczas ważnych rozgrywek międzynarodowych. Ich sukces jest najlepszym argumentem przemawiającym za wdrożeniem opisanego w niniejszym podręczniku modelu dialogu z kibicami.



4. Wybór SLO

Za wybór koordynatora ds. współpracy z kibicami odpowiada zarząd klubu. Wybór odpowiedniego człowieka na to stanowisko nie jest zadaniem łatwym, choć właściwi kandydaci są często na wyciągnięcie ręki – to osoby, które już wcześniej zajmowały się pośredniczeniem w rozmowach między stowarzyszeniem kibiców a klubem. Nadrzędnym wymaganiem wobec SLO jest bowiem to, aby była nim osoba dobrze znana kibicom klubu, ciesząca się powszechną akceptacją i zaufaniem wszystkich grup docelowych. Jednak ze względu na szeroki zakres obowiązków jest rzeczą oczywistą, że nie każdy kibic może zostać SLO.

W idealnym przypadku SLO powinien zostać zatrudniony przez klub na pełen etat. W niektórych większych klubach konieczne może okazać się wyznacze-

nie więcej niż jednego SLO w związku z dużym nakładem pracy. W innych przypadkach kluby mogą nie posiadać środków finansowych na zatrudnienie SLO w pełnym wymiarze godzin. Należy wówczas rozważyć zatrudnienie SLO w niepełnym wymiarze czasu pracy lub połączenie funkcji SLO z inną rolą w klubie. W ostateczności koordynator ds. współpracy z kibicami może działać na zasadzie wolontariatu, otrzymując jedynie zwrot poniesionych kosztów.

Jeżeli nie jest możliwe powołanie na stanowisko SLO osoby wywodzącej się ze środowiska kibiców, koordynatora można wyłonić spośród osób już zatrudnionych w klubie. W takim jednak przypadku dla osiągnięcia celów projektu niezbędne jest, aby wybrana osoba dobrze znała kibiców, podróżowała z nimi na mecze i zasiadała wraz z nimi



na jednym sektorze. Kluby, które rozważają wyznaczenie SLO niebędącego kibicem – na przykład byłego zawodnika – powinny mieć też świadomość, że w przeszłości osoby takie często szybko zrezygnowały z pracy ze względu na jej wymagającą naturę oraz brak niezbędnych umiejętności.

Poniżej podajemy zestaw pożądaných cech, który może być pomocny klubom przy wyborze odpowiedniego kandydata na koordynatora ds. współpracy z kibicami.

UMIĘJĘTNOŚCI ZAWODOWE

- doświadczenie w zakresie zarządzania zespołem,
- doświadczenie i kontakty z kluczowymi grupami i organizacjami kibiców (fanklubami, ultrasami, chuliganami itp.) na szczeblu lokalnym i krajowym,
- ukończone studia wyższe lub odpowiednie kursy,
- podstawowe umiejętności z zakresu pedagogiki, psychologii i socjologii, zwłaszcza w odniesieniu do dynamiki zachowań grupowych,
- podstawowa znajomość języka angielskiego,
- dobra znajomość nowych mediów i technologii,
- neutralność polityczna,
- akceptacja kluczowych wartości, takich jak odrzucenie przemocy i postawa tolerancji.

UMIĘJĘTNOŚCI OSOBISTE

- zdolność mediacji i rozwiązywania konfliktów,
- umiejętność pracy w zespole,
- chęć zdobywania i pogłębiania wiedzy,
- wysoki stopień zaangażowania i motywacji,
- umiejętność komunikacji, zwłaszcza wobec grup i w sytuacjach publicznych,
- pewność siebie, asertywność,
- doświadczenie życiowe i doświadczenie w relacjach z kibicami – znajomość kibiców i kontakty z nimi,
- akceptacja nieregularnego czasu pracy, szczególnie podczas weekendów,
- odporność na stres,
- profesjonalne zachowanie w sytuacjach stresowych i kryzysowych, umiejętność deeskalacji konfliktów.

5. Kontakty z kibicami i wsparcie

Aby ułatwić wdrożenie projektu SLO w jego początkowej fazie, UEFA wraz ze stowarzyszeniem Supporters Direct określiła minimalne wymagania i zalecenia, które muszą być spełnione przez SLO, kluby i instytucje zarządzające futbolem.

5.1. Sprawy organizacyjne

SLO powinien być zatrudniony przez klub i być uwzględniony w jego schemacie organizacyjnym. Nawet jeśli z jakichkolwiek względów nie jest to możliwe, funkcja SLO powinna spełniać poniższe wymagania:

- SLO podlega zarządowi klubu i realizuje jego wytyczne,
- zadania realizowane przez koordynatora ds. współpracy z kibicami powinny być ujęte w harmonogramie, jednak SLO powinien mieć dużą swobodę i samodzielność w organizacji swego czasu pracy,
- SLO powinien regularnie informować zarząd klubu lub bezpośredniego przełożonego o wynikach swej pracy,
- kierownictwo klubu powinno regularnie zasięgać opinii SLO we wszystkich sprawach dotyczących kibiców i umożliwiać mu wypowiedzanie się w tych kwestiach,
- klub powinien zapewnić SLO adres poczty elektronicznej i zamieścić go w serwisie internetowym klubu wraz z odsyłaczem do podręcznika SLO i krótkiego opisu projektu,
- klub zatrudniając SLO powinien przestrzegać przepisów prawa pracy.

5.1. Minimalne wymagania i zalecenia dla SLO

Minimalne wymagania wobec SLO

- SLO musi być dostępny dla kibiców jako główna osoba kontaktowa ze strony klubu,
- SLO jest odpowiedzialny za zarządzanie przepływem informacji, komunikacją i dialogiem między kibicami i klubem,
- SLO utrzymuje kontakty i buduje relacje z różnymi grupami kibiców, innymi SLO, krajowym związkim piłki nożnej, zawodową ligą piłkarską, policją i innymi partnerami,
- osoba powoływana na stanowisko SLO musi cieszyć się zaufaniem kibiców, a równocześnie posiadać wspomniane umiejętności zawodowe i osobiste,
- SLO działa w sposób umożliwiający kontrolę i okresową ewaluację jego pracy.

Zalecenia dla SLO

W interesie pracodawcy SLO powinien dążyć do uzyskania wsparcia kibiców dla wszystkich działań klubu. W szczególności dotyczy to zwiększenia frekwencji na meczach – zarówno na tych rozgrywanych na własnym stadionie, jak i wyjazdowych.

Od pierwszego dnia swej pracy SLO powinien dążyć do zapewnienia dobrego dialogu między kibicami, policją i wynajętą przez klub agencją ochrony osób i mienia, właściwie reprezentując interesy kibiców w kontaktach z policją oraz rzetelnie przedstawiając punkt widzenia policji w kontaktach z kibicami.

W dni niemeczowe SLO powinien:

- organizować spotkania mające na celu informowanie kibiców o najnowszych wydarzeniach w klubie, uczestniczyć w nich i reagować na zgłaszane przez nich pytania i wnioski,
- organizować spotkania kibiców z przedstawicielami klubu (zawodnikami, trenerami, członkami zarządu itp.) oraz przedstawicielami innych instytucji (policja, agencje ochrony osób i mienia, przedsiębiorstwa transportu publicznego, władze lokalne itp.) w celu poprawy dialogu między stronami i lepszego zrozumienia ich roli i obowiązków,
- organizować imprezy przeznaczone dla kibiców (turnieje piłki nożnej, koncerty itp.),
- brać udział w spotkaniach fanklubów,
- brać udział w dyskusjach prowadzonych na stronach internetowych kibiców oraz wykorzystywać media społecznościowe do promowania pozytywnych form kibicowania,
- prowadzić współpracę z przedstawicielami mediów, ze zwróceniem szczególnej uwagi na rzetelne przedstawianie środowiska kibiców oraz roli pełnionej przez SLO,
- kontaktować się z SLO innych klubów w celu:
 - wymiany informacji istotnych dla kibiców w kontekście najbliższych meczów,
 - przeciwdziałania negatywnym nastawieniom i uprzedzeniom oraz zapobiegania konfliktom.

W dniach meczowych SLO powinien:

- być obecny wśród kibiców,
- rozładowywać powstające konflikty, rozwiązywać problemy,
- uczestniczyć w odprawach, spotkaniach ewaluacyjnych i dokonywać pisemnego podsumowania obejmującego opinie kibiców oraz wszystkie problemy, które wystąpiły w dniu meczu.

5.2. Minimalne wymagania i zalecenia dla klubów

Minimalne wymagania wobec klubów

- klub powinien wyznaczyć koordynatora ds. współpracy z kibicami oraz zapewnić mu uczestnictwo w specjalistycznych kursach i szkoleniach,
- klub powinien zapewnić zasoby konieczne do właściwego wykonywania pracy przez SLO (pomieszczenie i sprzęt biurowy, telefon, akredytacja itp.),
- klub powinien organizować regularne spotkania między kierownictwem klubu i SLO,
- w miarę możliwości klub powinien ułatwiać SLO organizację regularnych spotkań z różnymi grupami kibiców,
- zarząd klubu powinien regularnie konsultować z SLO wszystkie sprawy i decyzje mające znaczenie dla kibiców.

Zalecenia dla klubów

Poza spełnieniem minimalnych wymagań kluby powinny na miarę swoich możliwości wspierać SLO, pamiętając, że pełni on trudną rolę, występując z jednej strony jako rzecznik kibiców, a z drugiej jako osoba zatrudniona przez klub.

Aby pomóc SLO w jak najlepszym wykonywaniu swych obowiązków, klub powinien:

- zapewnić SLO osobne biuro z odpowiednim wyposażeniem (telefon stacjonarny i komórkowy, faks, komputer z dostępem do internetu, drukarka itp.) w budynku administracyjnym klubu,
- zapewnić SLO dostęp do listy kontaktów i baz danych będących w dyspozycji klubu (np. kontakty do dziennikarzy),
- umożliwić SLO dostęp do infrastruktury klubowej, takiej jak sale konferencyjne, wyposażenie techniczne itp.,
- zapewnić SLO dostęp do służbowego samochodu, aby umożliwić mu podróże do fanklubów lub na inne spotkania,
- wyznaczyć roczny budżetu przeznaczony na działania operacyjne SLO,
- przekazać do dyspozycji SLO odpowiednią ilość produktów reklamowych (zdjęcia z autografami, plakaty, koszulki itp.) oraz pakietu bezpłatnych biletów w celu ich dystrybucji wśród kibiców,
- udzielić SLO profesjonalnej pomocy przy pisaniu i publikowaniu materiałów przeznaczonych dla mediów,
- zorganizować wewnętrzne szkolenie dla personelu celem zaznajomienia go z osobą i zadaniami realizowanymi przez SLO,
- pomóc w nawiązywaniu kontaktów pomiędzy kibicami a zawodnikami, trenerami oraz innymi pracownikami klubu,
- pomóc w organizacji i przygotowywaniu imprez organizowanych przez kibiców dla kibiców (np. amatorskie turnieje piłki nożnej),
- zapewnić SLO możliwość uczestniczenia w kursach, szkoleniach i instruktazach,
- zapewnić powszechność i łatwą dostępność informacji na temat klubu,
- zapewnić transparentność podejmowanych decyzji poprzez ich każdorazowe uzasadnienie,
- ustanowić formalną procedurę stosowania klubowych zakazów stadionowych i jasnego taryfikatora kar, informować kibiców o podjętych w tym zakresie decyzjach, wprowadzić procedurę odwoławczą i rozpatrywać odwołania z uwzględnieniem udziału SLO w każdym etapie tego procesu,
- oddelegować stewardów klubowych do towarzyszenia kibicom podczas podróży na mecze wyjazdowe,
- udostępniać za pośrednictwem SLO istotne informacje innym klubom,
- zapewnić SLO drużyny gości akredytację meczową.

5.3. Wsparcie ze strony krajowego związku piłki nożnej lub zawodowej ligi piłkarskiej

Krajowy związek piłki nożnej lub zawodowa liga piłkarska powinny dążyć do spełnienia następujących wymagań minimalnych:

- rozwijanie, koordynowanie i wspieranie prac w zakresie kontaktów z kibicami podejmowanych przez krajowego koordynatora ds. współpracy z kibicami i poszczególne kluby,
- organizowanie szkoleń dla SLO w celu:
 - wymiany doświadczeń i najlepszych praktyk w zakresie współpracy z kibicami prowadzonej przez kluby,
 - formułowania standardowych procedur, instrumentów i metod działania,
 - uzgadniania wspólnych celów strategicznych,
- prowadzenie bazy danych z informacjami dla SLO działających na szczeblu klubowym,
- dokonywanie regularnej ewaluacji projektu celem ustalenia, czy kluby spełniają wymogi określone w Artykule 35 Regulaminu Licencjonowania Klubów i Finansowego Fair Play UEFA, a także stosowanie odpowiednich sankcji wobec klubów niespełniających wymaganych kryteriów,
- udostępnienie SLO narzędzi do raportowania i przekazywania informacji zwrotnych.



Zaleca się, aby krajowy związek piłki nożnej lub zawodowa liga piłkarska utworzyły własny punkt kontaktów z kibicami nadzorowany przez krajowego koordynatora ds. współpracy z kibicami i zatrudniły odpowiednio wykwalifikowaną osobę dla wdrożenia i koordynacji projektu.

Aby pomóc SLO w kontaktach ze wszystkimi interesariuszami projektu, krajowy związek piłki nożnej lub zawodowa liga piłkarska może rozważyć udzielenie SLO akredytacji uprawniającej do wstępu na wszystkie mecze piłki nożnej rozgrywane w danym kraju.

5.4. Narzędzia komunikacji

Kluby dysponują szeregiem możliwości, aby poprawić komunikację ze swymi kibicami. Zadaniem SLO jest prowadzenie takich działań, jak:

- podpisanie umowy między klubem a stowarzyszeniem kibiców określającej prawa i obowiązki obu stron, wspólne cele i wzajemne zobowiązania,
- organizacja regularnych – odbywających się co dwa miesiące lub co kwartał – spotkań z udziałem przedstawicieli klubu i kibiców, których program i rezultaty mogą być umieszczone w serwisie internetowym klubu,



- tworzenie paneli dyskusyjnych lub zespołów konsultacyjnych z udziałem kibiców służących zbieraniu ich opinii,
 - prowadzenie regularnych badań satysfakcji kibiców, udostępnienie formularzy umożliwiających kibicom wyrażanie ich skarg i wniosków,
 - prowadzenie regularnej „godziny przyjęć” dla kibiców, podczas których sympatycy klubów będą mieć możliwość zadawania pytań i przedstawiania swoich opinii,
 - stworzenie jasnych i czytelnych procedur składania i rozpatrywania wniosków i zażaleń,
 - utworzenie sekcji poświęconej kibicom w serwisie internetowym klubu lub osobnego forum dyskusyjnego,
 - publikacja regularnych biuletynów i ulotek informacyjnych,
 - komunikacja z kibicami za pośred-
- nictwem mediów społecznościowych (Facebook, Twitter itp.),
 - tworzenie i wsparcie „klubów młodego kibica” lub „dziecięcych klubów kibica”,
 - organizacja przyklubowego wolontariatu pomagającego kibicom w dniach rozgrywania meczów,
 - organizacja „strefy kibiców” pod stadionem w dniach meczowych,
 - organizacja Ambasady Kibiców podczas meczów na szczeblu międzynarodowym,
 - organizacja treningów otwartych dla publiczności,
 - organizacja klubowych imprez dla kibiców (np. w okresie przed świętami Bożego Narodzenia) połączonych z rozdawaniem autografów przez piłkarzy.



6. Zadania koordynatora ds. współpracy z kibicami

6.1. SLO w klubie

W ramach kształtowania kontaktów z kibicami SLO wykonuje szereg standardowych działań. Działania te są inne w dniach niemeczowych, inne w dniach rozgrywania meczów na własnym stadionie i inne podczas meczów wyjazdowych. Ze względu na nakład pracy związany z właściwą realizacją powierzonych zadań klub może powołać zespół SLO, który będzie pomagać mu w pracy lub działać w zastępstwie SLO w przypadku jego nieobecności. Zadania wykonywane przez SLO będą się oczywiście różnić w zależności od specyfiki klubu i istniejących struktur. Poniższa lista może zatem służyć jedynie jako wskazówka.

a) Zadania bieżące

Prowadzenie korespondencji z kibicami
Odpowiadanie na pytania, przekazywanie i pisanie wiadomości mailowych:

- zapytania bezpośrednio lub osobiste,
- ogólne kwestie leżące w zainteresowaniu kibiców.

Rozmowy telefoniczne i internet

- odpowiadanie na wpływające pytania na podstawie informacji uzyskanych od właściwych osób,
- utrzymywanie kontaktu z kibicami przez ogólnie dostępny numer telefonu,
- aktywne uczestnictwo w dyskusjach prowadzonych na kibicowskich forach internetowych.

Zarządzanie danymi

- administrowanie bazą danych kibiców klubu,

- aktualizacja sekcji poświęconej kibicom w serwisie internetowym klubu.

Uzyskiwanie informacji w istotnych dla kibiców kwestiach

Potencjalne źródła:

- media,
- internet,
- konferencje prasowe,
- kursy i szkolenia,
- kontakty osobiste,
- klubowe systemy CRM (instrument zarządzania relacjami z klientem).

Potencjalni odbiorcy:

- kibice,
- członkowie kierownictwa klubu,
- pracownicy administracyjni klubu,
- media (włącznie z niezależnymi mediami kibicowskimi).

Udział w pracach zespołów roboczych oraz spotkaniach dotyczących spraw związanych z kibicami

Spotkania dotyczyć mogą wszystkich kwestii będących przedmiotem zainteresowania kibiców, takich jak gastronomia na stadionie, dystrybucja biletów, przedmeczowe imprezy dla publiczności itp.

Udział w spotkaniach dotyczących bezpieczeństwa oraz w odprawach przedmeczowych

- spotkania przed rozpoczęciem sezonu,
- odprawy przed oraz po meczach rozgrywanych na własnym boisku,
- spotkania ewaluacyjne.

Opiniowanie klubowych zakazów stadionowych

- udział w każdym etapie nakładania klubowego zakazu stadionowego oraz procedury odwoławczej, w szczególności kontakt z kibicami zagrożonymi zakazem stadionowym,

- kontakt z SLO klubów drużyn gości.

Udział w procesie dystrybucji biletów (w szczególności na mecze wyjazdowe)

- udział w rozdzielaniu puli biletów w porozumieniu z klubem i stowarzyszeniem kibiców,
- kontakt z klubem goszczącym,
- stworzenie puli biletów do wykorzystania w przypadku zaistnienia nieprzewidzianej sytuacji.

b) Zadania średnio- i długoterminowe

- Organizowanie komunikacji pomiędzy drużyną i kibicami
- imprezy z udziałem piłkarzy,
- internetowe wywiady dla członków stowarzyszenia kibiców lub fanklubów,
- wizyty członków drużyny w regionalnych fanklubach,
- uczestnictwo we wszystkich imprezach z udziałem piłkarzy i kibiców,
- organizowanie sesji rozdawania autografów,
- udział w amatorskich turniejach piłkarskich i innych imprezach organizowanych przez Stowarzyszenie Kibiców lub lokalny ośrodek KIBICE RAZEM.

Organizacja wyjazdów (jeśli kibice nie robią tego samodzielnie)

Organizacja wyjazdów oznacza prowadzenie współpracy z przewoźnikiem lub partnerską agencją podróży w zakresie zapewnienia transportu na:

- ligowe mecze wyjazdowe,
- mecze towarzyskie,

- mecze w europejskich pucharach,
- obozy treningowe,
- mecze reprezentacji.

Komunikacja i sieciowanie

- nawiązywanie relacji z SLO innych klubów,
- nawiązywanie relacji z lokalnymi i krajowymi organizacjami kibiców.

Udział w kursach i szkoleniach

- obowiązkowe uczestnictwo w spotkaniach, kursach i szkoleniach SLO organizowanych przez krajowy związek piłki nożnej lub zawodową ligę piłkarską,
- udział w wydarzeniach i konferencjach związanych z kibicami,
- organizacja spotkań z SLO innych klubów w zależności od potrzeb,
- udział w spotkaniach na temat bezpieczeństwa meczów piłki nożnej,
- utrzymywanie kontaktu z krajowym koordynatorem ds. współpracy z kibicami,
- udział w pomeczowych spotkaniach ewaluacyjnych i przygotowywanie sprawozdań z ich przebiegu.

c) Działania w dniach meczowych

Mecze wyjazdowe

Zbieranie informacji na temat klubu gospodarza

- informacji dotyczących organizacji podróży dla kibiców wybierających się na mecz,
- przepisów i zwyczajów obowiązujących w odwiedzonym mieście, kraju oraz na stadionie,
- rekomendowanych miejsc spotkań dla kibiców drużyn przyjezdnych,

- utrzymywanie kontaktu z SLO klubu gospodarza,
- utrzymywanie kontaktu z kierownikiem ds. bezpieczeństwa klubu gospodarza,
- utrzymywanie kontaktu z policją i stewardami,
- określenie punktów kontaktowych dla kibiców obsługiwanych przez osoby porozumiewające się w języku drużyny gości lub po angielsku przed meczami w ramach europejskich pucharów.

Przekazywanie uzyskanych informacji kibicom

- umieszczenie istotnych informacji na stronie internetowej klubu,
- przygotowanie i kolportaż biuletynów, obsługa list mailingowych,
- osobisty kontakt z kluczowymi osobami ze środowiska kibiców.

Podróż na miejsce rozgrywania meczu

- wspólnie ze zorganizowaną grupą kibiców,
- indywidualnie lub w małej grupie.

Przed meczem

- obecność i komunikacja z kibicami na zewnątrz sektora gości (jeśli to możliwe z wykorzystaniem samochodu klubowego jako punktu informacyjnego i kontaktowego dla kibiców),
- obecność i komunikacja z kibicami w pubach i innych miejscach spotkań kibiców przed meczem,
- udział w krótkim spotkaniu z SLO drużyny gospodarzy, kierownikiem ds. bezpieczeństwa, policją, stewardami itp.

Podczas meczu

- obecność w sektorze gości,

- jeśli to konieczne, wywieranie deeskalacyjnego wpływu na kibiców własnej drużyny (SLO nie powinni jednak wykonywać żadnych działań związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa na stadionie lub kontrolą tłumu),
- mediacja pomiędzy kibicami a stewardami w przypadku wystąpienia problemów,
- komunikacja z kibicami w czasie przerwy w meczu,
- w razie zaistnienia takiej potrzeby, komunikacja z SLO drużyny gospodarzy, kierownikiem ds. bezpieczeństwa lub policją.

Po meczu

- obecność w pobliżu wyjścia z sektora gości,
- komunikacja z kibicami,
- monitorowanie wyjazdu kibiców,
- obecność w pubach i innych miejscach spotkań kibiców,
- ewentualny udział w imprezach organizowanych przez SLO klubu gośczonego, lokalne stowarzyszenie kibiców lub ośrodek KIBICE RAZEM.

Podróż powrotna

- wspólnie ze zorganizowaną grupą kibiców,
- indywidualnie lub w małej grupie.

Mecze rozgrywane u siebie

- Wsparcie działań kibiców w zakresie przygotowania oprawy
- prowadzenie konsultacji z zainteresowanymi grupami kibiców,
- koordynacja procesu komunikacji między grupą ultras a osobami odpowiedzialnymi za organizację i zabezpieczenie meczu, utrzymywanie kontaktu z kierownikiem ds. bezpieczeństwa.



Przekazywanie informacji klubowi drużyny gości

- kontakt z SLO i kierownikiem ds. bezpieczeństwa klubu drużyny gości,
- kontakt z kierownikiem ds. bezpieczeństwa,
- kontakt z policją i stewardami,
- przekazanie SLO klubu drużyny gości informacji nt. przepisów obowiązujących w mieście i na stadionie,
- ustalenie rekomendowanych miejsc spotkań kibiców drużyny gości i punktu zbiorczego.

Środki komunikacji

- strony internetowe obu klubów,
- biuletyny, maile,
- osobisty kontakt z kluczowymi osobami ze środowiska kibiców.

Wsparcie przedmeczowych inicjatyw kibicowskich

- prezentacje na płycie boiska przed rozpoczęciem meczu,
- akcje fanklubów, „klubów młodego kibica” lub „dziecięcych klubów kibica”,
- dziecięca eskorta zawodników, rekrutacja chłopców i dziewcząt podających piłkę,
- okazjonalne ogłoszenia stadionowe (urodziny, ogłoszenia stowarzyszenia kibiców itp.).

Przed meczem

- komunikacja z SLO i kibicami gości poza ich sektorem,
- komunikacja z kibicami własnego klubu na stadionie i w popularnych miejscach spotkań,
- udział w krótkim spotkaniu z SLO drużyny gości, kierownikiem ds. bezpieczeństwa, policją, stewardami itp.

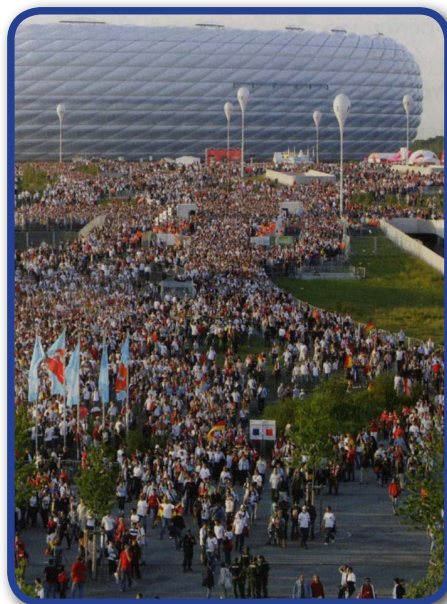
Podczas meczu

- obecność w sektorze stadionu przewidzianym dla własnych kibiców,
- jeśli to konieczne, wywieranie deeskalacyjnego wpływu na kibiców własnej drużyny (SLO nie powinni jednak wykonywać żadnych działań związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa na stadionie lub kontrolą tłumu),
- mediacja pomiędzy kibicami a stewardami w przypadku wystąpienia problemów,
- komunikacja z kibicami w czasie przerwy w meczu,
- w razie zaistnienia takiej potrzeby, komunikacja z SLO drużyny gospodarzy, kierownikiem ds. bezpieczeństwa lub policją.

Po meczu

- obecność w okolicach punktu informacyjnego (lub podobnym wyznaczonym miejscu kontaktu),

- obecność w pubach i innych miejscach spotkań kibiców, a także udział w imprezach organizowanych przez stowarzyszenie kibiców lub ośrodek KIBICE RAZEM.



6.2. SLO w strukturach krajowego związku piłki nożnej lub zawodowej ligi piłkarskiej

Krajowy koordynator ds. współpracy z kibicami

- Krajowy związek piłki nożnej lub zawodowa liga piłkarska ponoszą odpowiedzialność za nadzorowanie projektu SLO w fazie implementacji, organizację szkoleń, tworzenie standardowych procedur, a także za monitorowanie działań w zakresie kontaktów z kibicami podejmowanych przez kluby. Zadania te realizowane będą przez krajowego koordynatora

ds. współpracy z kibicami. Niektóre krajowe związki piłki nożnej mogą dodatkowo prowadzić Klub Kibica Reprezentacji, którego rola i zadania muszą być zdefiniowane w zależności od sytuacji i potrzeb istniejących w danym kraju. Dlatego w zakresie obowiązków krajowego koordynatora ds. współpracy z kibicami powinny znaleźć się wymienione poniżej zadania.

a) Zarządzanie projektem Wdrożenie narzędzi i organizacja szkoleń

- opracowanie i wdrożenie jednolitych standardów i procedur,
- organizacja kursów i szkoleń dla SLO, które w stosownym zakresie mogą być organizowane wspólnie z klubowymi kierownikami ds. bezpieczeństwa,
- praca w odpowiednich komisjach i gremiach.

Monitoring działań prowadzonych przez kluby

- stworzenie systemu sprawozdań z działań wykonywanych przez SLO w dniach meczowych oraz dokonywanie oceny w celu identyfikacji słabych punktów i kontroli działania systemu,
- ocena sytuacji SLO w klubach (np. za pomocą list kontrolnych) oraz zlecenie regularnej ewaluacji projektu,
- zarządzanie procesem wprowadzania zmian i modyfikacji w projekcie,
- monitorowanie kwalifikacji personelu desygnowanego przez kluby do pracy w charakterze SLO.

Komunikacja

- uzyskiwanie informacji istotnych z punktu widzenia projektu SLO od klubów, lokalnych koordynatorów ds.

- współpracy z kibicami, organizacji kibicowskich, ze specjalistycznych czasopism, mediów itp.,
- przetwarzanie ww. informacji i przekazywanie ich odpowiednim osobom i instytucjom partnerskim,
- współpraca z policją, placówkami naukowymi itp.,
- kontakt z partnerami zagranicznymi.

b) Wsparcie klubów

- Punkt kontaktowy dla klubów
- udzielanie klubom informacji na temat spraw związanych z kibicami,
- ustalenie kryteriów rekrutacji klubowych SLO oraz wymaganego zakresu szkoleń,
- bieżąca pomoc przy rozwiązywaniu problemów.

Punkt kontaktowy dla klubowych SLO i organizacji kibicowskich na szczeblu krajowym

- prorowadzenie punktu informacyjnego i

- centralnej bazy danych,
- regularna komunikacja z partnerami,
- bieżąca pomoc przy rozwiązywaniu problemów,
- organizacja spotkań z przedstawicielami organizacji kibicowskich,
- udział w warsztatach, konferencjach i dyskusjach w charakterze oficjalnego przedstawiciela krajowego związku piłki nożnej lub zawodowej ligi piłkarskiej,
- przygotowanie podręcznika dla klubowych koordynatorów ds. współpracy z kibicami,
- przygotowywanie informatorów dla kibiców (np. podczas wielkich turniejów piłkarskich),
- wsparcie kampanii organizowanych przez kibiców lub skierowanych pod ich adresem,
- koordynacja pracy sieci projektów kibicowskich (takich jak KIBICE RAZEM).



c) Wsparcie reprezentacji

Niektóre krajowe związki piłki nożnej mogą również uznać za korzystne przekazanie krajowemu koordynatorowi ds. współpracy z kibicami nadzoru nad Klubem Kibica Reprezentacji. Zadanie to może obejmować następujące aspekty:

Mecze w kraju

- koordynacja zaangażowania klubowych SLO w organizację meczu,
- koordynacja wsparcia dla kibiców niepełnosprawnych,
- pośrednictwo w rozmowach prowadzonych między kibicami, Klubem Kibica Reprezentacji, krajowym związkiem piłki nożnej, osobami odpowiedzialnymi za zabezpieczenie meczu, policją itp.,
- koordynacja pracy personelu zatrudnionego w Klubie Kibica Reprezentacji, klubowych SLO, wolontariuszy,
- obecność w sektorze dopingowym, mediacja, udzielanie informacji i pomocy w przypadku problemów.

Mecze wyjazdowe

- koordynacja wsparcia udzielanego kibicom przez:
 - zespół klubowych SLO delegowanych na mecz wyjazdowy,
 - personel Klubu Kibica Reprezentacji,
 - Ambasadę Kibiców,
- pośrednictwo w rozmowach prowadzonych między kibicami, Klubem Kibica Reprezentacji, krajowym związkiem piłki nożnej (departamenty odpowiedzialne za kwestie bezpieczeństwa i dystrybucję biletów), policją itp., a także bieżący kontakt z SLO krajowej federacji organizującej mecz,
- obecność w sektorze gości, mediacja, udzielanie informacji i pomocy w przypadku problemów itp.

7. Perspektywy i implementacja

Wśród wszystkich instytucji związanych z piłką nożną panuje zgoda co do znaczenia kibiców dla świata futbolu. Dlatego UEFA z pełną powagą podchodzi do kwestii dialogu z tym środowiskiem. Również nowoczesne strategie policyjne podkreślają znaczenie komunikacji z kibicami dla zapewnienia komfortowych i bezpiecznych warunków na stadionach. Projekt SLO ma na celu uczytnienie z kibiców równorzędnych i odpowiedzialnych partnerów świata futbolu oraz poprawę jakości prowadzonego z nimi dialogu.

Operacyjnym celem projektu jest stworzenie sieci SLO na szczeblu europejskim i krajowym. Do dziś na niektórych meczach Ligi Mistrzów i Ligi Europy pojawiają się problemy, których można byłoby prawdopodobnie uniknąć, gdyby w procesie przygotowań do danego meczu uczestniczyli SLO obu klubów.

Przeprowadzanie regularnej ewaluacji projektu, obejmującej zarówno pracę koordynatorów ds. współpracy z kibicami, jak i opinie samych kibiców pozwoli na wykrywanie błędów i niedociągnięć, a tym samym na stopniowe ulepszenie projektu SLO. Dlatego również ten podręcznik będzie podlegał okresowej aktualizacji.

Następne kroki

Aby pomóc klubom, krajowym związkom piłki nożnej i zawodowym ligom piłkarskim w skutecznym wdrożeniu projektu, na szczeblu europejskim została utworzona sieć wsparcia dla osób podejmujących się pracy jako SLO. Dodatkowo, każdy krajowy związek piłki nożnej powołał krajowego koordynatora ds. współpracy z kibicami, którego



zadaniem jest wyjaśnienie projektu klubom i kibicom, a także pomoc w jego implementacji. UEFA i krajowe związki piłki nożnej są więc punktem kontaktowym w przypadku wszystkich pytań dotyczących SLO. Na szczeblu europejskim ważnym uczestnikiem projektu jest również stowarzyszenie Supporters Direct będące głównym punktem kontaktowym dla wszystkich zainteresowanych projektem grup kibiców.

Posiadanie SLO jest dziś jednym z warunków udzielenia klubowi licencji UEFA. W sezonie 2011/12 o taką licencję ubiegało się 591 klubów, a ponad 700 złożyło wnioski o udzielenie licencji krajowej, przyznawanej często na identycznych lub bardzo podobnych zasadach. Te liczby uwiadcniają szeroki zakres i znaczenie projektu SLO. Podobnie jak cały system licencjonowania, koncepcja SLO służy ujednoczeniu i wdrożeniu minimalnych standardów zarządzania klubem, regulując specyficzny obszar dialogu i współpracy z kibicami.

Wymóg posiadania SLO będzie obowiązywał kluby od rozpoczęcia sezonu 2012/13. W okresie przejściowym UEFA, jej partnerzy oraz wyznaczeni pracownicy federacji krajowych i zawodowych lig piłkarskich będą udzielali pomocy klubom wdrażającym projekt.

Szkolenia

Kluczowe znaczenie dla sukcesu projektu mają szkolenia SLO. Dlatego krajowe związki piłki nożnej przynajmniej raz do roku będą organizować warsztaty służące ocenie pracy klubowych SLO, wymianie informacji oraz uzgodnieniu i wdrożeniu profesjonalnych standardów i procedur na szczeblu krajowym. Jeśli będzie to możliwe, w niektórych szkoleniach powinni brać udział również przedstawiciele stowarzyszeń kibiców, aby zagwarantować, że ich potrzeby i opinie będą znane i brane pod uwagę.

Mamy świadomość tego, że w niektórych krajach koncepcja SLO jest absolutną nowością. Dlatego w początkowej fazie implementacji UEFA rekomenduje korzystanie z wiedzy osób, które już od pewnego czasu są zaangażowane w pracę jako SLO. Również stowarzyszenie Supporters Direct chętnie udzieli pomocy w merytorycznym przygotowaniu warsztatów szkoleniowych. Ponadto opracowane zostały materiały szkoleniowe w postaci filmów i prezentacji, które zostaną udostępnione krajowym związkom piłki nożnej, a następnie klubom w serwisie internetowym UEFA oraz na innych platformach komunikacji wewnętrznej (np. platforma KISS). Materiały te zawierają instrukcje oraz praktyczne przykłady działania koordynato-

rów ds. współpracy z kibicami. W miarę rozwoju projektu baza danych będzie poszerzana o przykłady najlepszych praktyk oraz studia przypadków.

Rozważane jest również opracowanie oprogramowania, które umożliwiłoby krajowym związkom piłki nożnej ocenę pracy z kibicami prowadzonej przez kluby.

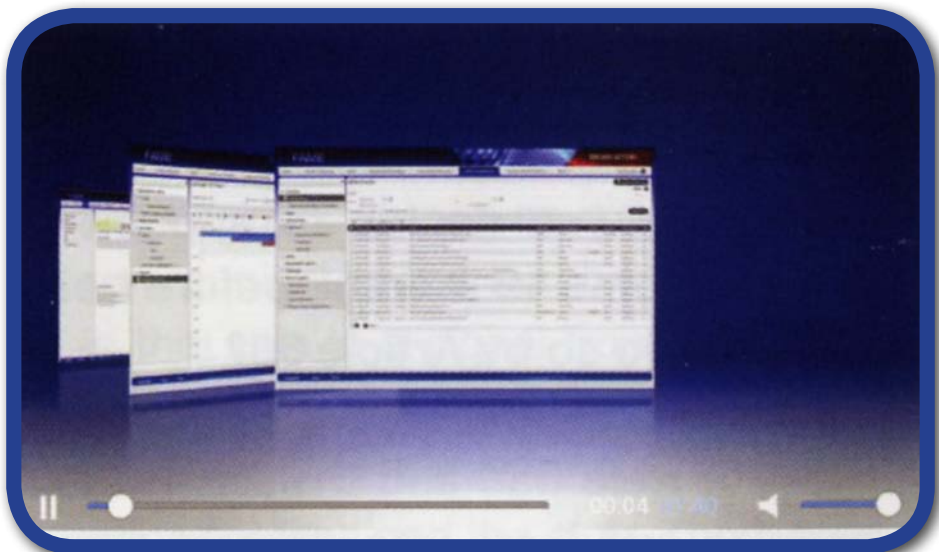
UEFA zaleca przetłumaczenie tego podręcznika na język narodowy oraz jego dystrybucję wśród klubów i organizacji kibicowskich. Krajowy związek piłki nożnej może przy tym zdecydować o modyfikacji lub odpowiednim uzupełnieniu treści podręcznika, tak aby jak najlepiej dostosować go do specyfiki danego kraju.

UEFA zamierza konsekwentnie podkreślać znaczenie obowiązku posiadania

SLO w kontaktach z krajowymi związkami piłki nożnej oraz innymi ważnymi partnerami projektu (European Club Association, Association of European Professional Football Leagues, FIFPro, UE itp.).

Wymiana informacji

Dla sukcesu projektu konieczna jest dobra wymiana informacji między kibicami, klubami, krajowymi związkami piłki nożnej i zawodowymi ligami piłkarskimi. Pozwoli to nie tylko na zidentyfikowanie najlepszych praktyk, ale również na stawienie czoła pojawiającym się wyzwaniom. UEFA, stowarzyszenie Supporters Direct oraz sieć krajowych koordynatorów ds. współpracy z kibicami gwarantują wszystkim partnerom pełne wsparcie w tym względzie.



8. Studia przypadków

8.1. Brøndby IF, Dania

8.1.1. Wprowadzenie do sytuacji w Brøndby IF

Brøndby to jeden z najbardziej utytułowanych klubów w Danii, który od momentu powstania w 1964 r. zdobył dziesięć tytułów mistrzowskich oraz sześć pucharów krajowych. Wśród byłych zawodników tego klubu można wymienić między innymi Michaela Laudrupa, Kima Vilforta, Johna Jensena i Petera Schmeichela. Kibice Brøndby są znani ze swojej twórczej i pełnej pasji aktywności, zarówno w zakresie tworzenia opraw jak i dopingiu, choć towarzyszy im również reputacja stosujących przemoc chuliganów. Starając się rozwijać lepsze relacje z kibicami, po przeprowadzeniu konsultacji z wieloma ekspertami, w listopadzie 2010 r. zarząd Brøndby zdecydował się na zatrudnienie pełnoetatowego SLO, Patricka Vestphaela. W styczniu 2011 r. stowarzyszenie Supporters Direct przeprowadziło wywiad z Dyrektorem Zarządzającym Brøndby IF, którym był wówczas Ole Palmå, aby dowiedzieć się, dlaczego klub zdecydował się na zatrudnienie SLO na długo przed wejściem w życie Artykułu 35 Regulaminu Licencjonowania Klubów i Finansowego Fair Play UEFA na sezon 2012/13.

8.1.2. Wywiad z Ole Palmå, Dyrektorem Zarządzającym Brøndby IF

Ole, dlaczego zdecydowaliście się na zatrudnienie SLO na 18 miesięcy przed nałożeniem tego obowiązku

przez UEFA?

Byliśmy pod dużą presją. Nasze wyniki były słabe, drużyna nie osiągała dobrych rezultatów, a zarząd był zaniepokojony negatywnymi opiniami o klubie. Kibice byli zawiedzeni i szukali odpowiedzi, dlaczego ich ukochany klub znalazł się w kryzysie. Kibice mają poczucie bycia częścią klubu, jego sercem, ale w tym okresie pojawiło się sporo frustracji i ich reakcje były bardzo zróżnicowane. Część kibiców udzielała nam konkretnego wsparcia, ale dochodziło też do aktów wandalizmu, chuligaństwa i zamieszek skierowanych przeciwko władzom klubu.

Byliśmy też pod presją krajowego związku piłki nożnej i sponsorów. Niektóre osoby oczekiwały od nas działania w starym stylu, nakładania grzywien i zakazów stadionowych. Wspierały je media, które zawsze mają ważny wpływ na wydarzenia. Oczywiście media czasami przesadzają i często skupiają się wyłącznie na negatywnych zjawiskach i problemach.

Z tych powodów władze klubu były sfrustrowane. Musieliśmy coś zrobić, a zatrudnienie SLO było chyba jedyną słuszną decyzją. Chcieliśmy zbudować most pomiędzy kibicami i klubem. Chcieliśmy zmierzyć się z problemami, a przy okazji przenieść uwagę mediów ze spraw negatywnych na pozytywne.

Kim są wasi kibice?

Prowadziliśmy dialog z kibicami już od lat. Ruch kibicowski w Brøndby rozwinął się w latach 80-tych, kiedy wielu naszych piłkarzy grało w reprezentacji kraju. Kibice Brøndby są aktywni i kre-



atywni, to oni wyznaczają standardy kibicowania w tym kraju. Mają też silne poczucie niezależności. Nie chcą być kontrolowani przez klub i należy o tym pamiętać.

W zwykłym biznesie masz produkt i starasz się go sprzedać. W tym celu słuchasz opinii klientów. Ale piłka nożna jest inna, jej piękno polega na tym, że kibice, którzy są konsumentami, są jednocześnie częścią produktu. Kiedy sprzedajemy swoją ofertę sponsorom, jednym z naszych najważniejszych argumentów jest niepowtarzalna atmosfera na stadionie. Wykazały to również dwa zlecone przez nas badania. Kibice są więc częścią produktu, nie tylko jego nabywcami. A to oznacza z kolei, że głos kibiców musi być wysłuchany i zrozumiany przy podejmowaniu wszystkich kluczowych decyzji.

Oprócz promowania pozytywnych zachowań wśród kibiców, jakie inne cele stawiacie przed SLO?

Ludzie muszą czuć się bezpiecznie na meczu. Chcemy, aby kibicowanie docierało do granic możliwości, ale ich nie

przekraczało. Nie mamy nic przeciwko pewnej elastyczności w wyznaczaniu tych granic, ale wyraźnie mówimy „nie dla przemocy!” Musimy trzymać się pewnych zasad i przepisów. W przeszłości próbowaliśmy prowadzić dialog z kibicami, organizowaliśmy spotkania, ale czasami trudno było nawzajem się zrozumieć. Nie jestem pewien, czy kibice naprawdę nas słuchali i wiedzieli, co chcemy im przekazać.

Ostatecznie wszyscy mamy te same cele. Chcemy przyjść na stadion i przeżywać emocje. Chcemy wrzeszczeć i skakać. Kochamy nasz klub. Ale komunikacja między nami jest czasami trudna. Czy mówimy tym samym językiem? Czy naprawdę chcemy tego samego? Dlatego uważamy, że funkcja koordynatora ds. współpracy z kibicami jest niezwykle istotna.

Patrick nie powstrzyma ludzi od odpalania pirotechniki, ale może pomóc nam w ich zrozumieniu – tak, żebyśmy potrafili coś zmienić. Nie zawsze możemy wyjaśnić pewne sprawy kibicom, ale Patrick jest blisko klubu, wie, co się dzieje, a więc łatwiej mu się porozumieć. Dla nas jest najważniejsze, że od klubu

wyszedł czytelny sygnał. Zatrudniając SLO pokazaliśmy naszą wiarę w to, że najlepszym sposobem rozwiązywania problemów i poprawy sytuacji między kibicami a klubem jest dialog. Alternatywa jest prosta – możemy rozmawiać lub możemy nakładać coraz większe kary i walczyć ze sobą.

Jesteśmy pod dużym naciskiem polityków i policji. Walczymy o sponsorów. Łatwo ludziom powiedzieć „rozwiążcie ten problem, to wasza praca”. Ale czy ktoś naprawdę chce pomóc?

Zatrudnienie SLO oznaczało dużą zmianę dla klubu. Rozumiemy niezadowolone kibiców. Ale kiedyś panowało u nas nastawienie „jak wam się nie podoba, to do widzenia”. SLO jest symbolem zmian, choć wiemy, że będzie to wymagało czasu.

Co robicie, aby poprawić stosunki między kibicami i Brøndby IF?

Zorganizowaliśmy konferencję dla kibiców pod koniec listopada 2010 r. Chcieliśmy, aby wzięło w niej udział jak najwięcej różnych grup, a także policja, Duński Związek Piłki Nożnej (DBU), zawodowa liga piłkarska, kibice innych klubów, naukowcy oraz kierownik ds. bezpieczeństwa w Cardiff City. Przedstawiciele DBU oraz ligi zaczęli od stwierdzenia: „To wasz problem i musicie go rozwiązać sami. Jeśli nie, to my się tym zajmiemy na swój sposób.” Odpowiedzieliśmy im, że chcemy go rozwiązać, ale nie zgadzamy się z nimi odnośnie do metod. Przeanalizowaliśmy przypadki z Wielkiej Brytanii i stwierdziliśmy, że tamtejsza policja przyjęła zupełnie inne podejście. Dlatego również u siebie wprowadziliśmy tzw. „policję

meczową”. Rozmawialiśmy z kibicami, żeby dowiedzieć się, jakie są ich oczekiwania, a oni stwierdzili przykładowo, że chcą zorganizować przemarsz na mecz, zaczynający się od baru. Wspólnie z policją stwierdziliśmy, że im pomożemy. Ta pomoc polegała na wstrzymaniu ruchu kołowego, ale również na tolerowaniu dyskretnego oddawania moczu przy trasie przemarszu. To zadziałało! Trzeba było tylko wykazać się odrobiną elastyczności.

Kolejną sprawą były podróże na mecze wyjazdowe. Firma organizująca przewozy kolejowe w Danii miała problemy z wandalizmem podczas przewożenia kibiców. Kosztowało ich to osiem milionów koron rocznie, a od klubu spodziewano się zwrotu tych kosztów. Teraz sami organizujemy przejazdy pociągami dla kibiców. Są trzy zasady: nie wolno używać narkotyków, nie wolno ich sprzedawać i nie wolno demolować otoczenia. Wyjazdy są oparte na zaufaniu, nie każdy bilet jest sprawdzany. Obecnie są tak popularne, że personel kolejowy zwraca się wręcz z prośbami o możliwość pracy w tych pociągach, a koszty zniszczonego mienia spadły do 200-300 tys. koron. W tym wszystkim chodzi o komunikację i zaufanie. Konferencje z udziałem kibiców pokazały, że istnieją różne sposoby rozwiązywania problemów. W Brøndby wierzymy w dialog w połączeniu z aktywnością koordynatora ds. współpracy z kibicami.

Czy organizujecie przedmeczowe spotkania w sprawie bezpieczeństwa?

Obecnie nie organizujemy spotkań do-

tyczących bezpieczeństwa przed każdym meczem. W sezonie mamy maksymalnie pięć meczów o podwyższonym ryzyku. Jednak chcemy organizować takie spotkania w przyszłości. Będziemy rozmawiać z policją i zobaczymy, jak się do tego zabrać. Patrick też będzie w nich uczestniczył.

Jakie były wasze kryteria wyboru SLO?

Przede wszystkim uzgodniliśmy, że SLO musi być osobą, którą kibice popierają i szanują. To było najważniejsze kryterium. Osoba wyznaczona spośród pracowników klubu nie miałaby wiarygodności. Skontaktowaliśmy się również z paroma naukowcami, którzy prowadzili badania w tej dziedzinie.

Po drugie potrzebowaliśmy kogoś bystrego, odpornego na stres, posiadającego zdolność empatii i dobrej komunikacji, ponieważ wiedzieliśmy, że SLO często będzie musiał pracować w trudnej atmosferze. Każdy SLO musi być w stanie rozmawiać z rozgniewanymi kibicami i funkcjonariuszami policji i robić to w odpowiedni sposób. Ta praca wymaga posiadania osobowości. Pomimo stosunkowo młodego wieku, Patrick ma doświadczenie i spełniał wszystkie nasze kryteria.

Kolejny etap to udowodnienie, że ten pomysł może działać w praktyce. Patrick musi zaprojektować własną rolę, zdecydować, jak będzie wykonywać swą pracę. To jest bardzo ważne. Chodzi również o zaufanie – musimy ufać Patrickowi, ale również rozumieć, że nie powie nam wszystkiego. On musi mieć zaufanie kibiców. Nie będzie zmyślał, żeby uszczęśliwić kibiców, ani aby

uszczęśliwić klub.

Czy uważasz, że koncepcja SLO sprawdzi się w Brøndby?

Trochę za wcześnie na takie oceny. Rola Patricka będzie na pewno ewoluować. Należy też pamiętać, że Patrick jest niezależny – nie podlega kierownikowi ds. bezpieczeństwa, lecz kontaktuje się bezpośrednio ze mną. W wielu przypadkach dajemy mu całkowicie wolną rękę.



8.1.3. Wywiad z Patrickiem Vestphaelem, SLO w Brøndby IF

Patrick, wykonujesz swoją pracę już od kilku miesięcy. Jak ci idzie?

Dziękuję, idzie mi całkiem nieźle. Naprawdę jestem zadowolony z pracy jako SLO. Kiedy zaczynałem, nie było dokładnie wiadomo, jakie są oczekiwania wobec mnie ze strony klubu. Była to całkiem nowa funkcja, nie tylko w Brøndby, ale w całej Danii. Ale w tym klubie naprawdę da się pracować – warunki są idealne.

Jakie są twoje najważniejsze obowiązki?

Moim głównym zadaniem jest wzmacnianie dialogu między klubem a kibicami. Tak naprawdę cała praca polega właśnie na tym. Jednak chociaż wszyscy mówią o dialogu, to pracuję również nad wieloma innymi projektami na rzecz kibiców. Na przykład teraz pomagam w organizacji kongresu Football Supporters Europe, który tego lata odbędzie się w Kopenhadze.

Pomagam również klubowi przyciągnąć nowych ludzi na stadion. Na przykład

ostatnio zorganizowaliśmy koncert hip-hopowy pod trybuną, na której gromadzą się najwierniejsi kibice Brøndby. Zrobiliśmy to we współpracy z posiadaczami karnetów, a całość odbyła się przy okazji pierwszego meczu rundy wiosennej sezonu 2010/11. Jest wiele podobnych spraw, którymi się dorywczo zajmuję.

Jak przebiega współpraca z różnymi departamentami klubu oraz innymi partnerami, takimi jak policja i służby ochrony?

Bardzo ściśle współpracuję ze wszystkimi departamentami w klubie. Dla wydziału komunikacji piszę artykuły dotyczące kibiców, które są publikowane w oficjalnym serwisie internetowym Brøndby. Pracownikom działu marketingu doradzam, jak powinny wyglądać reklamy kierowane do kibiców. Kibice nie mogą mieć wrażenia, że są traktowani przez klub jedynie jako źródło gotówki. Muszą wiedzieć, że ich potrzeby i oczekiwania są brane poważnie. Ostatnio ultrasi postanowili zorganizować oprawę z udziałem wszystkich trybun i poprosili, żeby każdy przyszedł na mecz z szalikiem. Porozmawiałem z ludźmi z wydziału marketingu i ustaliliśmy, że klubowy sklepik będzie tego dnia sprzedawać szaliki z 50% zniżką. Wyszło to naprawdę dobrze i wszyscy byli zadowoleni.

Przechodząc do drugiej części pytania, jestem w kontakcie ze stewardami podczas każdego meczu. Większość z nich zna mnie jeszcze z czasów, kiedy sam byłem kibicem i mamy dobre relacje. Wiedzą, że mogą mi ufać, choćby dlatego, że jestem pracownikiem klubu.

Jeśli chodzi o policję, to miałem z nimi wstępne spotkanie w celu poinformowania ich, kim jestem i jaka jest moja rola. Mam nadzieję rozszerzyć tę współpracę w ciągu najbliższych sześciu miesięcy. Żeby dobrze wykonywać swoją pracę, musimy ze sobą rozmawiać.

Wprowadzając Artykuł 35, UEFA stara się promować dobre zarządzanie w klubach. Jak myślisz, dlaczego jest tak istotne, aby kluby współpracowały ze swoimi kibicami?

To łatwe pytanie. Kibice tworzą klub. To dzięki nim klub może istnieć. Nawet, jeśli spojrzeć na to z perspektywy rynkowej i uznać kibiców za konsumentów czy klientów, to również wtedy trzeba interesować się tym, czego oczekują klienci. Bez kibiców nie ma nikogo, kto byłby zainteresowany kupnem tego produktu. Zawodnicy, trenerzy i inni pracownicy klubu przychodzą i odchodzą, ale kibice zostają. Dlatego trzeba z nimi rozmawiać i brać pod uwagę ich zdanie. Kluby muszą traktować kibiców nie jako problem, lecz jako element jego rozwiązania. Jeśli dasz coś kibicom, oddadzą ci dwa razy tyle. Jeśli kibice są zadowoleni, wszystko idzie dobrze. Jeśli nie są, masz 15 tys. niezadowolonych klientów.

Jakie są twoje doświadczenia wśród kibiców Brøndby?

Mój ojciec wychowywał się w okolicy stadionu, a ja byłem kibicem od dziecka. Aktywnym kibicem zostałem kiedy miałem 15 czy 16 lat. Byłem członkiem grupy Brøndby Tifo, przygotowywałem oprawy, potem brałem udział w powstaniu Alpha Brøndby, naszej największej grupy ultras. Byłem bardzo aktywny

w kształtowaniu kultury kibicowania w Brøndby przez około siedem lat, więc znam wiele osób i mam dobrą sieć kontaktów.

Jak kibice Brøndby zareagowali na powierzenie ci tego stanowiska?

Miałem szczęście, ponieważ kiedy klub utworzył stanowisko SLO, zapytał o radę pewnych naukowców, którzy z kolei mieli dobre kontakty z kibicami Brøndby. To oni doradzili klubowi, żeby podszedł do tematu w nowoczesny sposób i zatrudnił SLO rekomendowanego przez kibiców. Klub spytał więc kibiców, czy mają jakiegoś dobrego kandydata i w końcu zwrócił się do mnie z pytaniem, czy jestem zainteresowany tą pracą. Odpowiedziałem, że jeśli kibice uważają, że jestem odpowiednim człowiekiem na to stanowisko, to oczywiście tak. Okazało się, że miałem szerokie poparcie wszystkich grup kibicowskich, byłem chyba nawet jedynym poważnym kandydatem. Ponieważ nie miałem w przeszłości zatargów z prawem, przeprowadzono ze mną normalną rozmowę kwalifikacyjną i powierzono mi to stanowisko. Jestem naprawdę wdzięczny wszystkim za okazane mi zaufanie.

Co radziłbyś innym klubom w Danii, jeśli chodzi o wyznaczenie SLO?

Chciałbym powiedzieć, że jeśli klub chce nawiązać dialog ze swoimi kibicami, to zatrudnienie SLO jest bardzo dobrym pomysłem. Jednak klub musi naprawdę chcieć takiego dialogu. Chciałbym tu wrócić do wcześniejszego pytania, które dotyczyło dobrego zarządzania. Kibice są głównymi interesariuszami piłki nożnej i kluby powinny być zainteresowane tym, co mają oni do powiedzenia. Nie wystarczy po prostu wziąć kogoś z działu marketingu i nazwać go SLO. To musi być ktoś spośród kibiców.

Jak mógłbyś podsumować swoją dotychczasową pracę?

Powiedziałbym, że idzie mi bardzo dobrze. Klub jest bardzo otwarty na moje sugestie. Zarząd jest naprawdę zainteresowany moim zdaniem na różne tematy i stara się jak najlepiej wykorzystać moją wiedzę. Nikt nie próbuje zamknąć mnie w jakimś pokoiku w suterenie i zapomnieć o moim istnieniu. Również na wewnętrznych spotkaniach klubu mogę prezentować poglądy kibiców. Jak dotąd, jest to więc bardzo pozytywne doświadczenie.



8.2. Niemcy

8.2.1. Wprowadzenie do sytuacji w Niemczech

Każdy, kto chce dowiedzieć się więcej o SLO, musi zapoznać się z historią tego projektu w Niemczech. Stanowisko klubowego koordynatora ds. współpracy z kibicami zostało tam wprowadzone już w 1992 r. w ramach Narodowej Koncepcji Bezpieczeństwa w Sporcie (NKSS). W latach 70-tych i 80-tych w Niemczech, podobnie jak w wielu innych krajach, istniały ogromne problemy z chuligaństwem i przemocą. Dlatego Niemiecki Związek Piłki Nożnej (DFB), Niemiecka Konfederacja Sportu (DSB), Ministrowie Spraw Wewnętrznych i Ministrowie Sportu ze wszystkich krajów związkowych oraz rząd federalny postanowili uzgodnić wspólny pakiet działań mających na celu rozwiązanie tego problemu. Doprowadziło to do opracowania koncepcji NKSS, która obejmowała m.in. wdrożenie projektu SLO oraz sieci lokalnych projektów kibicowskich, które po latach stały się wzorem dla polskich ośrodków KIBICE RAZEM. Koncepcja NKSS ujedynoliciła ponadto kwestie związane z zabezpieczeniem meczów, regulaminami stadionowymi oraz zapewniała koordynację działań wszystkich zainteresowanych stron.

Działania te okazały się tak skuteczne, że funkcja koordynatora ds. współpracy z kibicami została ostatecznie włączona do wymogów licencyjnych Zawodowej Ligi Piłkarskiej w Niemczech (DFL).

Aby dowiedzieć się więcej na temat interakcji pomiędzy SLO i kierownikami ds. bezpieczeństwa, przeprowadzili-

śmy rozmowę z Volkerem Fürdererem, Kierownikiem ds. Bezpieczeństwa w Schalke 04 Gelsenkirchen.



8.2.2. Wywiad z Volkerem Fürdererem, Kierownikiem ds. Bezpieczeństwa Schalke 04

Artykuł 35 Regulaminu Licencjonowania Klubów i Finansowego Fair Play UEFA nakazuje ścisłą współpracę między koordynatorami ds. współpracy z kibicami i kierownikami ds. bezpieczeństwa. Jakie korzyści płyną z takiej współpracy dla ciebie, jako Kierownika ds. Bezpieczeństwa Schalke 04?

Po pierwsze, koordynatorzy ds. współpracy z kibicami zapewniają mi bezpośredni kontakt z kibicami. Dzięki nim mogę dowiedzieć się, jakie grupy kibiców przychodzą na stadion i jakie jest ich zdanie na różne tematy. Po drugie, współpraca z SLO umożliwia lepsze zrozumienie sytuacji „strony przeciwnej” – dotyczy to w równej mierze mnie, ultrasów, chuliganów czy policji. Po trzecie, dzięki naszej współpracy mogę dowiadywać się o trendach występujących wśród kibiców i wczuć się w ich nastroje.

Jakie formy przybiera ta współpraca w praktyce?

Współpracuję bardzo ściśle z SLO na przykład w kwestii zakazów stadionowych. Na Schalke opracowaliśmy i wprowadziliśmy system apelacji, w ramach którego kibice oskarżeni o popełnienie wykroczenia mają możliwość

przedstawienia swojej wersji wydarzeń. Następnie omawiamy znane fakty dotyczące danej sprawy i podejmujemy decyzję, czy zakaz stadionowy jest właściwy i czy powinien być nałożony, czy nie. Współpracujemy również na bieżąco w czasie przygotowań do meczu. Kiedy gramy na własnym boisku, dzięki SLO dysponuję bezpośrednią linią komunikacji z klubem gości. Tą drogą trafiają do mnie wszystkie kwestie związane z oprawami przygotowywanymi przez kibiców drużyny przyjezdnej. Kontaktujemy się również w sprawie spodziewanej liczby kibiców gości, ich transportu. Wspólnie oceniamy, czy na meczu może dojść do zakłóceń porządku. Wszystkie te informacje są przeze mnie wykorzystywane w trakcie przedmeczowego

spotkania w sprawie bezpieczeństwa. Przed meczami wyjazdowymi, zarówno ligowymi jak i pucharowymi, współpracuję z zespołem SLO choćby po to, żeby dojazd na stadion i powrót przebiegały tak płynnie, jak to tylko możliwe. Oczywiście utrzymuję również kontakt z lokalną policją.

Bardzo pożyteczne jest dla mnie również to, że za pośrednictwem SLO mogę przekazywać kibicom pewne informacje. SLO może lepiej wytłumaczyć kibicom, dlaczego nie wolno blokować klatek schodowych albo dlaczego musieliśmy umieścić siatkę za bramkami. Przecież nie robimy takich rzeczy tylko po to, żeby komuś uprzykrzyć życie – robimy je ze względów bezpieczeństwa. SLO może uzasadnić takie decy-



zje lepiej niż ja.

Dlatego właśnie organizowane są regularne spotkania dla wymiany informacji i lepszego poznania swoich funkcji. Na przykład nasze szkolenia na szczeblu krajowym odbywają się osobno, ale w tym samym miejscu i czasie. Dzięki temu możemy zorganizować wspólne sesje w celu omówienia zasad naszej współpracy.

Czy uważasz za słuszne oddzielenie funkcji koordynatora ds. współpracy z kibicami od funkcji kierownika ds. bezpieczeństwa?

Oczywiście, choćby ze względu na konflikt interesów będący nieodłącznym elementem naszych działań. Bardzo dobrze ilustruje to kwestia używania środków pirotechnicznych. SLO bardzo szybko straci swoją wiarygodność

wśród kibiców, jeśli będzie postrzegany jedynie jako pomocnik kierownika ds. bezpieczeństwa. Kibice chcą używać rac i świec dymnych do tworzenia opraw. W obecnym stanie prawnym jest to jednak niemożliwe. SLO może spróbować wyjaśnić kibicom, dlaczego nie wolno im tego robić, a ja muszę dopilnować, żeby tego nie robili. Również w innych sprawach muszę odgrywać całkiem odmienną rolę niż SLO. Uważam siebie za łącznika między klubem a policją, strażą pożarną i służbami ochrony. Istnieją pewne zasady, których muszę przestrzegać. Relacja między ultrasami i policją jest bardzo trudna, czasami wręcz nie istnieje, ale jednym z moich zadań jest dążenie do polepszenia tych stosunków, a SLO bardzo mi w tym pomaga.



Różnice między kierownikiem ds. bezpieczeństwa a koordynatorem ds. współpracy z kibicami

Zgodnie z Artykułem 35 Regulaminu Licencjonowania Klubów i Finansowego Fair Play UEFA te dwa obszary odpowiedzialności powinny być traktowane oddzielnie, zarówno na poziomie klubu, jak i krajowego związku piłki nożnej.

Doświadczenie wskazuje, że istnieją istotne konflikty interesów między kluczowymi obowiązkami kierownika ds. bezpieczeństwa (SSO) i koordynatora ds. współpracy z kibicami (SLO).

Głównym zadaniem SSO jest koordynacja działań mających na celu zapewnienie bezpieczeństwa na stadionie i komunikacja z lokalną policją, strażą pożarną, służbami medycznymi i miejskimi wydziałami zarządzania kryzysowego. Kierownik ds. bezpieczeństwa współpracuje z nimi przy sporządzaniu analizy ryzyka na obiekcie oraz przy identyfikacji słabych punktów i potencjalnych zagrożeń. SLO z kolei, choć pozostaje w bieżącym kontakcie z wyżej wymienionymi podmiotami, koncentruje się na budowaniu relacji wzajemnego zaufania z kibicami i wywieraniu na nich pozytywnego wpływu w celu promowania samoregulacji oraz eliminacji niepożądanych zachowań. Wykonywanie obu ról przez jedną osobę mogłoby mieć szkodliwe skutki dla standardów jakości wymaganych na obu stanowiskach.

Kulturowe i administracyjne doświadczenia kibiców

Grupy ultras i bywalcy sektorów prowadzących zorganizowany doping odgrywają dominującą rolę na trybunach i choćby z tego względu powinni być głównymi grupami docelowymi dla SLO. Jednak to właśnie ci kibice są szczególnie wrażliwi na kwestie

związane z bezpieczeństwem, głównie ze względu na negatywne doświadczenia z przeszłości.

Kibice byli niejednokrotnie postrzegani przez kluby i policję wyłącznie jako potencjalne zagrożenie bezpieczeństwa. Stosowano surowe zasady kontroli i reakcji wobec osób biorących udział w incydentach, a za ich wdrożenie odpowiedzialny był zazwyczaj kierownik ds. bezpieczeństwa.

Zadaniem SLO jest z kolei odgrywanie roli mediatora między kibicami, klubem i krajowym związkiem piłki nożnej. Oznacza to, że ich praca jest uzależniona od jakości otrzymywanych informacji, posiadanej wiarygodności oraz zaufania, jakim się cieszą. Połączenie ról SLO i SSO mogłoby sprawić, że kibice identyfikowaliby SLO jako kolejny element systemu bezpieczeństwa. Rola SLO stałaby się przez to trudniejsza, chociażby ze względu na istniejące stereotypy i uprzedzenia. W rezultacie kibice mogliby nie zaakceptować SLO jako neutralnej i wiarygodnej osoby reprezentującej wobec klubu ich interesy i punkt widzenia. Dlatego jest bardzo ważne, aby działalność SLO nie była postrzegana jako kolejne działanie mające na celu kontrolowanie kibiców i podporządkowanie ich interesom bezpieczeństwa.

Oprócz wymienionych konfliktów interesów między SSO i SLO, odrębność tych dwóch obszarów jest sensowna również z punktu widzenia racjonalnego zarządzania czasem. Jeśli obowiązki SSO i SLO mają być wykonywane rzetelnie, to obie funkcje powinny być traktowane jako stanowiska pełnoetatowe. Nie zmienia to oczywiście faktu, że SSO i SLO powinni pozostawać w stałym kontakcie w celu omawiania wszystkich kwestii mogących pomóc w realizacji powierzonych im zadań.

8.3. FC Slovan Liberec, Republika Czeska

8.3.1. Wprowadzenie do sytuacji w FC Slovan Liberec

Założony w 1958 r. klub piłkarski FC Slovan Liberec odniósł ostatnio kilka sukcesów, uzyskując w 2002 r. jako pierwsza drużyna spoza Pragi tytuł mistrza Republiki Czeskiej. Ten sam wyczyn powtórzył w 2006 r. Klub zwyciężył też w rozgrywkach o puchar kraju w 2000 r., a dwa lata później dotarł do ćwierćfinału Pucharu UEFA. Będąc klubem średniej wielkości, Slovan nie posiadał środków finansowych pozwalających na zatrudnienie pełnoetatowego SLO. Dlatego zdecydowano się na rozwiązanie polegające na zatrudnieniu zaliczającego się do grupy aktywnych kibiców Tomáša Čarnogurský'ego w dziale marketingu i przekazanie mu odpowiedzialności za rozwój relacji klubu z kibicami.

8.3.2. Wywiad z Tomášem Čarnogurským, SLO w FC Slovan Liberec



Tomáš, ile godzin tygodniowo poświęcasz na pracę w charakterze koordynatora ds. współpracy z kibicami?

Trudno powiedzieć. Oficjalnie jestem pracownikiem działu marketingu i spędzam większość czasu pracując nad PR i artykułami promocyjnymi, ale mogę również, odpowiednio do potrzeb, poświęcić czas sprawom kibiców i jestem również od-

powiedzialny za ten obszar. Zazwyczaj jest to około jedna trzecia mojego czasu pracy, ale w dniach meczowych koncentruję się całkowicie na kontaktach z kibicami.

Jakie są twoje najważniejsze obowiązki?

Jako koordynator ds. współpracy z kibicami jestem przede wszystkim odpowiedzialny za komunikację między kibicami, klubem i innymi instytucjami, organizowanie wyjazdów, spotkań i turniejów kibiców, prowadzenie oficjalnego Klubu Kibica oraz organizowanie udziału sympatyków Slovana w kampaniach międzynarodowych organizowanych przez FSE czy FARE. Jestem również odpowiedzialny za zarządzanie pomieszczeniami udostępnionymi na stadionie na potrzeby projektu kibicowskiego. Drzwi projektu są otwarte dla aktywnych kibiców co najmniej dwa razy w tygodniu oraz, oczywiście, w dniach meczowych. Ze wsparcia projektu korzystają głównie ultrasi.

Czy zawsze jeździsz na mecze wyjazdowe, a jeśli tak, to czy podróżujesz samodzielnie czy z kibicami?

Tak, jestem obecny na każdym wyjeździe. Zazwyczaj podróżuję z całą grupą autokarami zorganizowanymi przez klub w porozumieniu z kibicami. Nie opuszczam praktycznie żadnego meczu Slovana.

Czy posiadasz stałe punkty kontaktowe wśród kibiców?

Grupa aktywnych kibiców nie jest aż tak duża, więc wszyscy się znamy. Najważniejszymi osobami kontaktowymi są oczywiście nieformalni przywódcy różnych grup.

Czy bierzesz udział w spotkaniach dotyczących bezpieczeństwa z policją i służbami ochrony?

Tak, ale nie zawsze. Zazwyczaj pozostaję w kontakcie z policją, stewardami oraz przedstawicielami klubu gospodarza przed meczami wyjazdowymi i meczami wysokiego ryzyka. Podczas meczu jestem na stadionie i próbuję rozwiązywać pojawiające się problemy.

Jak wygląda sytuacja w pozostałej części Republiki Czeskiej? Czy inne kluby również wyznaczyły lub zatrudniły SLO?

W innych czeskich klubach nie ma jeszcze SLO w prawdziwym znaczeniu tego słowa. W większości przypadków, wyżsi rangą pracownicy klubu, których główne obowiązki dotyczą innych dziedzin, są również odpowiedzialni za kontakty z kibicami. W większych klubach są to zazwyczaj specjaliści od marketingu lub komunikacji, w mniejszych bywa nawet, że za kontakty z kibicami odpowiada sam prezes. Oznacza to, że funkcja koordynatora ds. współpracy z kibicami jest niedoceniana i organizowana w dość przypadkowy sposób. Z drugiej strony trzeba pamiętać, że co najmniej jedna trzecia klubów w pierwszej lidze czeskiej ma stosunkowo niewielką grupę kibiców, niewiele osób na trybunach, a na wyjazdy nie jeździ praktycznie nikt.

Jak wygląda relacja pomiędzy klubem i kibicami Slovana?

Spółeczność aktywnych kibiców w Czechach wciąż się kształtuje i pozostaje pod wpływem małych grup chuligańskich. Ultrasi są silniejsi tylko w kilku klubach, poza tym grupy ultrasów i chuliga-

nów są często przemieszane. Obecnej sytuacji nie poprawia również brak spójnej polityki wobec kibiców w klubach oraz brak sieci projektów kibicowskich. Musimy zrobić więcej, aby stworzyć atrakcyjne alternatywy dla przemocy. Niestety, narastające represje wobec zachowań chuligańskich tłumią również inne formy aktywnego kibicowania.

Jakie doświadczenia przygotowały cię do roli SLO?

Kiedy studiowałem na uniwersytecie socjologię i politykę społeczną, zacząłem pracować jako wolontariusz przy lokalnym projekcie kibicowskim. Zakres mojej pracy stopniowo się zwiększał. Kiedy skończyłem studia, wspólnie z klubem zastanawialiśmy się, co robić dalej. Doostałem propozycję zatrudnienia w klubie, a znaczną część moich zadań stanowiła praca z kibicami.

Koncepcja praktykowana w Libercu jest wyjątkowa w całych Czechach. Funkcja SLO jest tu połączona z rolą koordynatora lokalnego projektu kibicowskiego. Być może ta koncepcja nie jest idealna i nie można jej porównywać z bardzo rozwiniętą siecią projektów kibicowskich w Niemczech, ale była to jedyna szansa na podjęcie jakiegokolwiek systematycznej pracy z kibicami w naszym małym klubie. Dzięki temu mogłem wykorzystać doświadczenie zdobyte w pracy



w Ambasadach Kibiców podczas Mi-strzostw Europy w Piłce Nożnej oraz swoją znajomość koncepcji projektów kibicowskich.

9. Lista kontaktów

Europejskie organizacje kibiców piłki nożnej oraz inne współpracujące z UEFA organizacje pozarządowe

Football Supporters Europe (FSE)

Stowarzyszenie Europejskich Kibiców Piłki Nożnej to niezależna, reprezentatywna i demokratyczna organizacja zrzeszająca kibiców piłkarskich z całej Europy, która posiada członków w 36 krajach i reprezentuje ponad dwa miliony sympatyków futbolu.

FSE zajmuje się takim kwestiami, jak godziny rozpoczęcia spotkań, kontyngenty biletów na mecze wyjazdowe, wspieranie i rozwój kultury kibiców, sprawna organizacja wyjazdów, dyskryminacja, czy zagadnienie bezpieczeństwa w piłce nożnej. Co roku FSE organizuje Europejski Kongres Kibiców (EFFC).
www.fanseurope.org
info@footballsupporterseurope.org

Supporters Direct (SD)

Organizacja Supporters Direct działa na rzecz umocnienia społecznej, kulturowej



i gospodarczej wartości klubów sportowych i współpracuje w tym zakresie z UEFA, Komisją Europejską oraz innymi europejskimi instytucjami, organizacjami, ligami zawodowymi i krajowymi związkami piłki nożnej.

Supporters Direct pełni funkcję doradcą wobec grup i stowarzyszeń kibiców w ponad 20 krajach. Pomoc świadczona przez SD dotyczy przede wszystkim tworzenia trustów mających na celu nabycie akcji klubów i stworzenia reprezentacji kibiców w ich zarządzie.

www.supporters-direct.coop
enquiries@supporters-direct.coop

Futbol Przeciwno Rasizmowi w Europie (FARE)

Sieć FARE ma na celu walkę z dyskryminacją i wspieranie działań w zakresie integracji społecznej przez łączenie zasobów organizacji z całej Europy. Pomaga przy wspieraniu i rozwoju grup na szczeblu lokalnym i koordynuje akcje podejmowane na skalę europejską. FARE pośredniczy w przekazywaniu sobie nawzajem dobrych praktyk przez organizacje członkowskie i buduje jednolity front walki ze wszystkimi formami dyskryminacji w futbolu.

FARE posiada aktywnych partnerów w 37 krajach i współpracuje z kibicami, zawodnikami, organizacjami skupiającymi emigrantów i mniejszości etniczne oraz władzami futbolowymi, w tym UEFA i FIFA. Członkami FARE są również przedstawiciele klubów i związków piłkarzy.

www.farenet.org
enquiries@farenet.org

Europejska Federacja Sportowa Gejów i Lesbijek (EGLSF)

Europejska Federacja Sportowa Gejów i Lesbijek powstała w 1989 r. Jej celem jest:

- zwalczanie dyskryminacji w sporcie ze względu na orientację seksualną,
- wspieranie integracji przez sport oraz emancypacji gejów i lesbijek,
- wspieranie ujawniania swej orientacji seksualnej przez sportowców będących gejami lub lesbijkami,
- wymiana informacji między europejskimi drużynami homoseksualistów, koordynacja turniejów,
- wspieranie powstawania nowych drużyn sportowych zrzeszających gejów, lesbijki, osoby biseksualne, transgenderyczne, a także drużyn mieszanych.

www.eglsf.info
eglsf@eglsf.info

Centrum Dostępu do Piłki Nożnej w Europie (CAFE)

Centrum Dostępu do Piłki Nożnej w Europie działa jako doradca i partner, udostępniając informacje o dobrych prakty-

kach dotyczących dostępu do stadionu dla osób niepełnosprawnych, a także udzielając konsultacji w tej dziedzinie. Partnerami CAFE są m.in. Komisja Europejska (za pośrednictwem Europejskiego Komitetu Normalizacyjnego CEN), UEFA, 53 krajowe związki piłki nożnej, a także kluby i profesjonalne ligi piłkarskie. CAFE współpracuje z organizacjami kibiców niepełnosprawnych, a także z organizacjami pozarządowymi promującymi tolerancję i działającymi na rzecz osób niepełnosprawnych na szczeblu krajowym i europejskim.

www.cafefootball.eu
info@cafefootball.eu

Zasoby dostępne w Internecie

Zbiór dokumentów istotnych dla SLO, takich jak przewodniki, przykłady dobrych praktyk, regulaminy, raporty i analizy, będzie dostępny na stronie internetowej www.uefa.com.

10. Podziękowania

Grupa ekspertów

Agustí Bassols (rzecznik członków klubu FC Barcelona, Hiszpania),

Tomáš Čarnogurský (Koordynator ds. współpracy z Kibicami, FC Slovan Liberec, Czechy),

Stuart Dykes (Konsultant ds. Projektu SLO, Supporters Direct, SD),

Antonia Hagemann (Kierownik Europejskiego Działu Rozwoju, Supporters Direct, SD),

Sefton Perry (Kierownik ds. Analiz Porównawczych, Departament ds. Licencjonowania Klubów i Finansowego Fair Play UEFA),

Thomas Schneider (Krajowy Koordynator ds. współpracy z Kibicami, Niemiecki Związek Piłki Nożnej, DFB),

Jorge Silvério (Krajowy Koordynator ds. współpracy z Kibicami, Portugalska Zawodowa Liga Piłkarska),

Patrick Vestphael (Koordynator ds. współpracy z Kibicami, Brøndby IF, Dania),

Thomas „Tower” Weinmann (Koordynator ds. współpracy z Kibicami, Borussia Mönchengladbach, Niemcy),

Daniela Wurbs (Dyrektor Zarządzający, Football Supporters Europe, FSE).

Nasze podziękowania kierujemy również do następujących osób:

Lasse Bauer (Alpha Brøndby), Dave Boyle (były prezes Supporters Direct), Julia Ebert (Koordynator ds. współpracy z Kibicami, Werder Brema), Volker Fürderer (Kierownik ds. Bezpieczeństwa, FC Schalke 04), Gerald von Gorrissen (Krajowy Koordynator ds. współpracy z Kibicami, Niemiecki Związek Piłki Nożnej), Tommy Guthrie (Koordynator ds. współpracy z Kibicami, Fulham FC), Vegar Hjermundrud (Norweskie Stowarzyszenie Kibiców), Ralf Klenk (Koordynator ds. współpracy z Kibicami, VfB Stuttgart), Karl Lundén (Związek Szwedzkich Kibiców Piłkarskich), Marie Maillefer (Asystent ds. Licencjonowania Klubów i Finansowego Fair Play, UEFA), Bjorn Martens (Związek Kibiców Ajax), Christian Müller (były Dyrektor Finansowy, Niemiecka Zawodowa Liga Piłkarska), Matthias Neumann (projekt kibicowski, Borussia Mönchengladbach), Ole Palmå (były Dyrektor Zarządzający, Brøndby IF), Marco Rühmann (Krajowy Koordynator ds. współpracy z Kibicami, Niemiecka Zawodowa Liga Piłkarska), Till Schüssler (Koordynator ds. współpracy z Kibicami, Werder Brema), Pedro Faleiro Silva (Stowarzyszenie Kibiców Sporting Clube de Portugal), Jill Smith (Koordynator ds. współpracy z Kibicami, Arsenal FC), Helmut Spahn (były Dyrektor Departamentu ds. Bezpieczeństwa, Niemiecki Związek Piłki Nożnej), Heidi Thaler (FairPlay, Wiedeń), Frank Watermann (Koordynator ds. współpracy z Kibicami, Hannover 96), Dieter Zeiffert (Koordynator ds. współpracy z Kibicami, Werder Brema).

