

“התוכנית הלאומית לבניית תרבות אהדה בישראל”

מבוא: כדורגל הוא יותר ממשחק: הוא משמש גשר בין קהילות, תרבויות ודורות. בישראל, הזוכה למגוון תרבותי עשיר, הכדורגל לאורך שנים משמש ככלי לאיחוד ולחיזוק המרקם החברתי ולמפגש בין כלל סוגי האוכלוסייה. תוכנית זו, אשר נכתבה על ידי תוכנית “בועטים את האלימות והגזענות מהמגרשים”, מבית גבעת חביבה, שואפת לטפח תרבות אהדה חיובית, לעודד השתתפות רחבה ולהפוך את חוויית הצפייה במגרשים למזמינה ובטוחה עבור כולם תוך כדי צמצום אירועי גזענות ואלימות וטיפול פרטני ושאינו מתפשר כנגד תופעות אלו. תוכנית זו שמה לעצמה לתת מענה לכלל השניונים הנדרשים במבנה הכדורגל הישראלי בכדי לתת מענה מהותי להתמודדות בתופעות של אלימות, גזענות ופגיעה במשחק ובזולת.

לתוכנית ברור כי ישנם תהליכים ארוכי טווח שלא דיי במספר שבועות/חודשים על מנת לבצע אותם ויש לבחון את השינוי למשך מספר שנים תוך קביעת יעדים ברורים.

יעדים מרכזיים בתוכנית:

1. **הפחתת קריאות גזעניות ואלימות:** צמצום משמעותי באירועים של התנהגות בלתי הולמת במגרשים. מאבק בתופעות אלו אינו יכול לתת את כל יהבו על בסיס ענישה. יש להתמקד בשיפור חווית האוהד החל מרכישת הכרטיס ודרכי ההגעה לאצטדיון ועד למהלך המשחק וחזרת האוהד הביתה.
2. **הגדלת מספר הצופים:** עלייה בכמות האוהדים הפוקדים את המגרשים, במיוחד משפחות וצעירים תעיד גם על תחושת ביטחון גדלה בקרב הציבור, על שיפור המוצר, על הצלחת המועדונים לתקשר עם קהילת הקבוצה וחשיבה אסטרטגית ליצירת עניין.
3. **הטמעת תפקיד קצין קשר לאוהדים:** מינוי קצין קשר בכל קבוצה לשיפור התקשורת בין המועדון לאוהדים לאורך העונה ופגרת המשחקים.
4. **שיפור חוויית האוהד:** פיתוח לוחות זמנים נוחים למשחקים, סקרי שביעות רצון, שיפור היצע המזון ושדרוג תשתיות התחבורה הציבורית למגרשים לצד יצירת חוויות לאורך כלל המשחק, פאן-זון לפני המשחק, פעילות אקטיבית של הכרוז, צמצום טורים בכניסה לאצטדיון ועוד.
5. **מעורבות קהילתית:** קיום ירידים ואירועים קהילתיים סביב משחקים לחיזוק הקשר בין הקבוצה לקהילה, בניית “בית” לאוהדים, מפגשים קבועים עם האוהדים על הנעשה במועדון ומקום לאוהדים לקדם עשייה באמצעות המועדון.

פרקים:

1. **חינוך והסברה:**
 - תכניות חינוכיות בבתי הספר, בשותפות משרד החינוך, המדגישות ערכים של כבוד, סובלנות ואחדות באמצעות כדורגל. כמו כן, יצירת תוכניות חינוכיות במחלקות הנוער, בבתי הספר לכדורגל, בקרב מאמנים, תנועות נוער ועמותות האוהדים.
 - קמפיינים ציבוריים המדגישים את עוצמת המשחק ומקומו ביצירת חיים משותפים, כבוד הדדי, הישגיות והצלחה מתוך שיתוף פעולה ושותפות למול ההשפעה השלילית של גזענות ואלימות. ניתן לשאוב השראה ביוזמות מדרום אמריקה שבהן נעשה שימוש באמנות ובתרבות לקידום מסרים חברתיים.
2. **מעורבות אוהדים:**
 - מועצת אוהדים; מבנה בחירות ותפקידים.
 - חיזוק תפקיד קצין קשר לאוהדים ומתן סמוכיות לבעל התפקיד. קצין הקשר לאוהדים יבחר על ידי האוהדים וייצג אותם בישיבות המועדון, בועדת האוהדים הפועלת בהתאחדות, ומשם יבחר נציג בעל זכות הצבעה בקרב מנהלת הליגות וההתאחדות, בדומה למודלים במזרח אירופה, שבהם לאוהדים יש קול בהחלטות המועדון.
 - עידוד יוזמות אוהדים, כגון מפגשים קדם המשחקים, תהלוכות ופעילויות קהילתיות ועוד.
3. **שיפור חוויית המשחק:**
 - תיאום לוחות זמנים של משחקים בהתחשב בצרכי האוהדים, כולל שעות נוחות ימי מנוחה ותוך בחינה של חוסר חפיפה לענפים שונים.

- שדרוג מתקני האצטדיונים, כולל היצע מזון מגוון, אזורי ישיבה נוחים ותשתיות נגישות ואף מכירת בירות בתוך רחבי האצטדיון, בדומה לנעשה במקומות אחרים בעולם ובאירופה, במטרה לעודד כניסה מוקדמת לאצטדיונים.
- שיפור תשתיות התחבורה הציבורית למגרשים, בהשראת מודלים אירופיים של נגישות ונוחות כאשר המועדונים מפרסמים בתחילת המשחק את דרכי ההגעה באמצעות תחבורה ציבורית ושיתופית ולקראת סיום המשחק, שימוש בכרוז על מנת שיפרוס בפני הקהל את מגוון האפשרויות לחזרה הביתה.

4. **אכיפה ותקנות:**

- יישום תקנות מחמירות נגד התנהגות אלימה וגזענית, עם סנקציות ברורות באופן פרסונלי ולא קולקטיבי.
- הכשרת צוותי אבטחה לאירועי ספורט. תוספת שכר על מנת להפוך מאבטחים אלו לקבועים, בעלי קשר וחיבור לקהילה.

5. **מעורבות קהילתית:**

- ארגון ירידים ואירועים קהילתיים לפני משחקים, בדומה ליוזמות בדרום אמריקה, המחזקים את הקשר בין הקבוצה לקהילה.
- שיתופי פעולה עם בתי ספר, מרכזי נוער וארגונים חברתיים לקידום ערכים חיוביים באמצעות כדורגל.
- הקמת אירועי תרבות בתחומי מוזיקה, אמנות ועוד.
- הקמת "בתי אוהדים" אשר ישמשו כ-open space לאוהדים למען הקהילה והמועדון.

6. **שיתופי פעולה בינלאומיים:**

- חילופי ידע עם מדינות שהצליחו בקידום תרבות אהדה חיובית.
- השתתפות בתוכניות כמו "Creative Europe" של האיחוד האירופי, המקדמות שיתופי פעולה תרבותיים ויכולות לספק תמיכה ליוזמות בתחום הכדורגל.

שחקנים רלוונטיים:

- משרדי ממשלה: משרד התרבות והספורט, משרד החינוך, משרד התחבורה ומשרד המשפטים.
- ההתאחדות לכדורגל: לקביעת מדיניות ותקנות.
- מועדוני כדורגל: ליישום יוזמות ברמת המועדון.
- ארגוני ועמותות אוהדים: כגוף ייצוגי ורשמי של אוהדים שיוכל להבטיח מעורבות אוהדים.
- רשויות מקומיות: לתמיכה באירועים קהילתיים ושיפור תשתיות.
- גופי תקשורת: לקידום מסרים חיוביים והעלאת מודעות.

מדדים להצלחה:

- ירידה במספר האירועים של התנהגות בלתי הולמת במגרשים.
 - עלייה במספר הצופים, במיוחד בקרב משפחות וצעירים.
 - משוב חיובי מסקרי אוהדים על חוויית המשחק.
 - עלייה במספר האירועים הקהילתיים סביב משחקים.
- תוכנית זו שואפת ליצור סביבה שבה הכדורגל משמש ככוח מאחד, מטפח גאווה קהילתית ומעודד ערכים של כבוד והבנה. באמצעות שיתוף פעולה בין כל בעלי העניין, נוכל לבנות תרבות אהדה חיובית שתשפר את חוויית הכדורגל בישראל עבור כולם.

חינוך והסברה:

תוכנית חינוכית בבתי הספר:

1. **שילוב חינוך לערכים בספורט בתוכנית הלימודים:** הטמעת שיעורים ייעודיים בנושאים דוגמת כבוד הדדי, סובלנות, שוויון ושיתוף פעולה, בדגש על בניית תרבות אהדת ספורט מקומית. תוך שיוך הזהות האישית למקום המגורים ולקבוצה המקומית.
2. **הקמת תוכנית "שגרירי ספורט" בבתי הספר:** תלמידים מצטיינים בספורט ושמשלבים ערכים כגון כבוד הדדי, סובלנות וקבלת השונה ישמשו מודל לחיקוי, יעבירו פעילויות בכיתות צעירות וייקחו חלק ביוזמות חינוכיות מחוץ לבית הספר ובשותפות למועדוני הספורט בעיר.
3. **שימוש במערך סימולציות של דילמות מהיצע:** להציג בפני התלמידים תרחישים ריאליסטיים מהיצעים ולדון כיצד נכון להגיב למצבי גזענות, אלימות, וחוסר סובלנות.
4. **הרצאות וסדנאות של שחקני עבר ואוהדים מובילים:** בניית תוכנית שנתית להרצאות בבתי הספר של כדורגלנים, שופטים, מאמנים ואנשי תקשורת מהספורט הישראלי שמטרתם העברת המסר לתרבות ספורט חיובית.
5. **שיתופי פעולה עם מועדוני כדורגל:** תיאום ביקורים באצטדיונים, מפגשים עם שחקנים, וקורסי הסברה על תפקיד האוהד כחלק מהמשחק.
6. **עידוד "משחק הוגן" במשחקי בתי הספר:** לשלב פרסי "שחקן ההגינות" או "קבוצת הספורטיביות" בליגות בתי ספריות כדי לטפח תרבות ספורטיבית מהגיל הצעיר. כמו כן, יצירת מודל זהה למאמנים ולמורי חינוך גופני על מנת לבקש מהם לקדם זאת בשיעוריהם.
7. **הפקת תכנים דיגיטליים ואינטראקטיביים:** לפתח סרטונים, פודקאסטים, וחומרי הסברה שידברו בשפת הנוער ויועברו ברשתות החברתיות.
8. **תוכנית "יצע מאוחד" – קיום משחקים משותפים:** תלמידים מבתי ספר שונים, כולל ממגזרים שונים, יקיימו משחקים משותפים כדי להכיר זה את זה ולבנות אמון. אירועים אלו ניתן לעשות במסגרת החלפת שפות (עברית וערבית).
9. **יצירת "קוד אתי לאוהד הצעיר":** מסמך שיגובש במועצת התלמידים והנוער, ועליו כל קבוצה המייצגת את בית הספר/המועדון תצטרך לחתום עליו. במסמך יוגדרו ההתנהגויות הראויות באצטדיונים ובתחרויות בית ספריות/בין מועדונים במחלקות הנוער.
10. **שילוב תוכנית חינוכית בגני ילדים:** הכנסת מושגים בסיסיים של כבוד ושוויון בספורט כבר מגיל צעיר, בשיתוף פעולה עם גנות והורים.
11. **חונכות בין-דורית:** שחקני עבר, אוהדים ותיקים ומובילי דעה בתחום הספורט יגיעו לספר את סיפוריהם ולהנחיל תרבות אוהדים חיובית.
12. **שימוש באמנות וספרות ספורטיבית:** לשלב ספרי ילדים ונוער על ערכים הניתנים לקדם בספורט, תערוכות של יצירות בנושא כדורגל וסובלנות באצטדיונים, וכתבת סיפורים קצרים, תערוכות אומנות של אוהדים בתוך האצטדיונים ושימוש בימים להעלאת המודעות לקידום אירועים אלו.
13. **יום "תרבות אוהדים" בבתי הספר:** יום מיוחד שבו מתקיימות פעילויות חינוכיות, הרצאות ומשחקים שממחישים את חשיבות התרבות הספורטיבית.
14. **הקמת מועדוני אוהדים צעירים בבתי הספר:** בשיתוף פעולה עם ארגוני האוהדים, יצירת קהילות של אוהדים צעירים שיפעלו בבית הספר לקידום מסרים חיוביים, יערכו פעילויות ויביאו את הקול של הדור הצעיר למגרשים.

קמפיינים ציבוריים:

1. **הנבחרת לאחריות חברתית:**
 - **מהות:** כל שנה ייבחרו שחקנים ושחקניות מכלל ליגות בארץ שיובילו את הנבחרת לאחריות חברתית. אותה הנבחרת תקדם שיח על כבוד הדדי וקבלת השונה.
 - **פעולות אופרטיביות:** הכנה מקדימה של השחקנים להתנהלות ברשתות החברתיות, צילום סרטונים אישיים עם מסרים חברתיים לקבלת האחר והשונה, פרסום פוסטים ברשתות החברתיות, שילוב בפרסומות משחקים והופעות באירועים ציבוריים וחינוכיים.
2. **סלוגן שנתי לאוהדים ולקבוצות:**
 - **מהות:** בחירת סלוגן שנתי שילווה את כל פעילות הליגה, הקבוצות והאוהדים.
 - **פעולות אופרטיביות:** יופיע על חולצות במשחקי מפתח, יופיע בשלטי אצטדיונים כולל לוח תוצאות, כרטיסי משחק ואפילו ישולב בשמות מחזורי הליגה.
3. **שבוע המודעות הלאומי לתרבות אוהדים:**
 - **מהות:** שבוע מרוכז של פעילויות חינוכיות, קמפיינים בתקשורת ואירועים עם קבוצות ואוהדים.
 - **פעולות אופרטיביות:** מפגשים עם אוהדים, כנסים, פרויקטים חינוכיים בבתי ספר ושידורים מיוחדים בערוצי הספורט.
4. **הצהרת פתיחת עונה מחייבת לכל הקבוצות והאוהדים בכנס פתיחת העונה:**
 - **מהות:** כל קבוצה תקריא לפני פתיחת העונה הצהרה מחייבת נגד גזענות ואלימות בהובלת נציג מועדון (שחקן/מאמן/בעלים/מנכ"ל) בשותפות נציג אוהדים.
 - **פעולות אופרטיביות:** וידאו רשמי שיוקרן באצטדיונים ובשידורי הפתיחה בשילוב שחקנים, מאמנים, והנהלות.
5. **שילוב מסרים נגד אלימות בכל שידור משחק:**
 - **מהות:** הוספת מסר נגד גזענות ואלימות לכל שידור, כולל גרפיקה ייחודית וקריינות של שדרים.
 - **פעולות אופרטיביות:** באנרים על המסך, סטטיסטיקות רלוונטיות, אזכור המהלך על ידי שדרני ספורט.
6. **פרס שנתי לאוהדים ולמועדונים על מצוינות ביציע:**
 - **מהות:** חלוקת פרסים שנתיים לקבוצות, ארגוני אוהדים ויחידים שפעלו לקידום תרבות אוהדים חיובית.
 - **פעולות אופרטיביות:** טקס מיוחד עם גופי תקשורת, הקבוצות והליגה, הבלטת האוהדים במגרשים.
7. **תגובה מידית לכל אירוע גזעני או אלים במגרשים:**
 - **מהות:** הליגה וההתאחדות יגיבו תוך 23 שעות לכל אירוע כזה במסר חד וברור בתקשורת.
 - **פעולות אופרטיביות:** הודעות רשמיות, סרטוני תגובה, הפקת תוכן ייעודי בכלים דיגיטליים.
8. **ליווי אוהדים בקבוצות על ידי קציני קשר ותוכניות חינוכיות:**
 - **מהות:** חיזוק תפקיד קצין הקשר בכל קבוצה, יצירת מפגשי חינוך לאוהדים צעירים ומשפחות.
 - **פעולות אופרטיביות:** סדנאות תקופתיות, מסגרות הסברה בבתי ספר, חינוך ליציע אחראי מגיל צעיר.
9. **יצירת מחזור משחקים שנתי מיוחד נגד אלימות וגזענות:**
 - **מהות:** מחזור שלם שיוקדש לנושא, עם חולצות ייחודיות, פעילויות קדם משחק ודיונים תקשורתיים.
 - **פעולות אופרטיביות:** טקסים לפני המשחקים, הפקת חולצות ושלטים ייעודיים, חשיפת סיפורי אוהדים ושחקנים, תערוכת אומנות בתוך היציעים, מוזיקה בנושא, פנזין אוהדים ועוד.

10. קמפיין אוהדים שמציג סיפורים אישיים על שינוי תרבות ביציעים:

- **מהות:** חשיפת סיפורים אמיתיים של אוהדים ששינו את דפוסי ההתנהגות שלהם והובילו לאחרים דוגמה חיובית.
- **פעולות אופרטיביות:** סדרת רשת, ראיונות אישיים בטלוויזיה, פוסטים עם סיפורים אישיים ומעוררי השראה.

מעורבות אוהדים:

מועצת אוהדים – מבנה, בחירות ותפקידים

מבנה המועצה: מועצת אוהדים תהיה גוף מייצג ופעיל המייצג את כלל קהילות האוהדים ופועל בשיתוף פעולה עם ההתאחדות לכדורגל, הקבוצות, הרשויות המקומיות והמשטרה. ממועצה זו יבחר נציג אשר יהיה בעל זכות הצבעה במוסדות ההתאחדות ומנהלת הליגות.

בחירות:

- הבחירות למועצה יתקיימו אחת לשנתיים.
- כל קבוצה בליגת העל ובליגה הלאומית תבחר נציג אחד, והאוהדים יהיו רשאים להצביע דרך פלטפורמה דיגיטלית מאובטחת. רק בעלי מנוי יהיו זכאים לזכות הצבעה
- בנוסף, יוקצו מספר מושבים לנציגי ארגוני אוהדים עצמאיים, אוהדים ללא שיוך ארגוני ונציגים מטעם קבוצות נשים וליגות נמוכות.
- יו"ר המועצה ייבחר בהצבעה פנימית בין חברי המועצה.

קריטריונים לבחירה:

- גיל 21 ומעלה.
- ללא עבר פלילי בתחום האלימות בספורט.
- ניסיון מוכח בפעילות קהילתית או בארגון אוהדים.
- חתימה על אמנת האוהדים המחייבת עמידה באתיקה של תרבות עידוד חיובית.
- בעל היסטוריה מנויים לפחות של 3 שנים.

תפקידי מועצת האוהדים

1. ייצוג קהילות האוהדים מול ההתאחדות והקבוצות:

מהות: המועצה תפעל כנציגת האוהדים ותנהל דיאלוג קבוע עם ההתאחדות, המנהלת, המשטרה ומשרד הספורט על נושאים כמו מחירי כרטיסים, תנאי האצטדיונים, לוחות משחקים וזכויות אוהדים.

2. פיקוח על התנהלות יציעים והמלצות משמעתיות:

מהות: המועצה תעקוב אחר אירועי גזענות ואלימות ביציעים, תדווח על בעיות ותמליץ על צעדים מתקנים, כולל קמפיינים ותוכניות חינוך.

3. פיתוח ותמיכה ביוזמות תרבות אוהדים:

מהות: המועצה תיזום ותקדם פרויקטים לשיפור חוויית האוהדים, כולל יצירת אזורי עידוד מוסדרים, סבסוד נסיעות למשחקי חוץ ותמיכה בקבוצות אוהדים מקומיות.

4. קידום פרויקטים חברתיים באמצעות הכדורגל:

מהות: עידוד אוהדים להשתתף בפעילויות קהילתיות כמו חלוקת מזון, חינוך לנוער ופעילויות למען חיים משותפים ושילוב קהילות מוחלשות.

5. חיזוק הדיאלוג בין האוהדים לרשויות ולמשטרה:

מהות: גישור בין אוהדים למשטרה ולרשויות המקומיות כדי למנוע עימותים מיותרים ולשפר את ניהול הביטחון במשחקים. כמו כן קביעת נהלים מקובלים על תפאורות למשחקים וכיוצא בזה.

6. שותפות בגיבוש קוד אתי לאוהדים:

מהות: יצירת מסמך מחייב לכלל האוהדים בישראל הכולל עקרונות לעידוד חיובי והתנהגות נאותה ביציעים, בליווי סנקציות על הפרות חמורות.

7. מעקב אחר תנאי האצטדיונים והנגשתם לציבור:

מהות: בדיקה תקופתית של מתקני הספורט, הגשת דוחות לרשויות על הצרכים הדחופים (נגישות, תשתיות, שירותים, איכות המזון וכו').

8. קיום פורום חודשי של נציגי האוהדים:

9. **מהות:** קיום מפגשים פתוחים אחת לחודש עם אוהדים מכל הקבוצות לדיון בנושאים שעל הפרק, הצגת יוזמות חדשות והעברת משוב למועצה.

10. מתן מענה לתלונות אוהדים בזמן אמת:

מהות: הקמת פלטפורמה מקוונת בה אוהדים יוכלו לדווח על בעיות כמו התנהלות בעייתית של סדרנים, מחירי כרטיסים גבוהים, איכות מזנונים ירודה, אפליה וכו'.

11. תמיכה ביוזמות בינלאומיות לחיזוק תרבות אוהדים:

מהות: חיבור מועצת האוהדים הישראלית לארגונים בינלאומיים, למידה ממודלים מוצלחים והשתתפות בכנסים ופרויקטים משותפים.

חיזוק תפקיד קצין קשר לאוהדים (SLO) והעצמת מעמדו

תפקיד קצין הקשר לאוהדים (SLO – Supporter Liaison Officer) הפך לחלק מרכזי במודלים האירופיים של ניהול קהל. במדינות כמו גרמניה, פולין ושוודיה, מדובר בגורם עם השפעה ממשית על חוויית האוהד, קבלת ההחלטות במועדונים, והפחתת מקרי האלימות והגזענות.

1. בחירת קצין קשר על ידי האוהדים

- קצין הקשר לא יהיה מינוי של ההנהלה אלא ייבחר על ידי האוהדים עצמם מתוך מועמדים העומדים בקריטריונים של אמינות, ניסיון והיכרות עם הקהילה.
- הבחירות ייערכו אחת לשנתיים עם אפשרות להדחה בהצבעת אי אמון של לפחות 25% מהאוהדים בעלי מנויים
- הקצין יחתום על אמנה רשמית המגדירה את מחויבותו לקהל, לרבות שקיפות עדכון שוטף ושמידה על ערכי המועדון

2. סמכויות וזכויות קצין הקשר לאוהדים:

- **ייצוג קבוע בישיבות הנהלת המועדון** – חובת השתתפות בהחלטות הקשורות למדיניות כלפי האוהדים.
- **חברות בוועדת האוהדים של ההתאחדות** – פלטפורמה להשמעת עמדות אוהדים על מדיניות כרטיסים, לוח משחקים, תנאי כניסה וענישה.
- **נציג בעל זכות הצבעה במנהלת הליגות** – קידום גישה שבה לאוהדים יש קול ישיר בהחלטות הליגה, כמו במודלים ממזרח אירופה.
- **חובת היוועצות לפני שינויי מדיניות** – כל החלטה של המועדון הנוגעת לאוהדים (כמו העלאת מחירי כרטיסים, שינוי יציעים וכו') תחייב היוועצות מוקדמת עם הקצין ופרסום החלטתו לציבור.

3. הקמת מחלקה ייעודית לקשרי אוהדים:

- בכל מועדון תהיה **מחלקה רשמית לקשרי אוהדים** שתעבוד תחת קצין הקשר ותעסוק בתחומים הבאים:
 - טיפול בתלונות ופניות אוהדים בזמן אמת
 - קידום יוזמות לשיפור חוויית האוהד
 - ניהול אירועי קהילה ופעילויות חינוכיות

- המחלקה תקבל **תקציב ייעודי** מהמועדון (באחוז קבוע מההכנסות) ולא תהיה תלויה בגישת הבעלים לתפקיד.
- תוקם **מערכת דיווח אנונימית** שתאפשר לאוהדים לדווח על בעיות ביציעים מבלי לחשוש מחשיפה

4. אחריות קצין הקשר להפחתת גזענות ואלימות:

- הקצין יהיה **הגורם המקשר** בין הקהל לבין רשויות האכיפה במקרים של אירועים אלימים.
- **קיום סדנאות והסברה** לאוהדים על גבולות חופש הביטוי והמשמעות של קריאות גזעניות.
- **ניהול משא ומתן בין קבוצות אוהדים** כדי להפחית חיכוכים בין מחנות יריבים.

5. דגש על שקיפות ודיווח שוטף:

- פרסום **דו"ח חודשי** על מצבן של יוזמות אוהדים, בעיות שעלו ביציעים ופתרונות שהוצאו.
- כל מועדון יידרש **לקיים מפגש פתוח עם אוהדים** לפחות פעמיים בעונה, בהשתתפות קצין הקשר ונציגים מהנהלת המועדון
- עדכון שוטף ברשתות החברתיות של המועדון על דיוני ההנהלה הרלוונטיים לאוהדים.

6. חיבור לרמה הלאומית והבינלאומית:

- חובת נציגות קציני הקשר בכל החלטה **ברמת ההתאחדות ומנהלת הליגות** – בדגש על נושאים כמו קביעת משחקים, מחירי כרטיסים, תנאי אירוח במגרשים, סנקציות על התנהגות אוהדים ועוד
- **קיום פורום ארצי של קציני קשר לאוהדים** שיפעל לשיתוף ידע, החלפת ניסיון וטיוב המדיניות בכל המועדונים.
- שיתוף פעולה עם ארגונים בינלאומיים כמו **FARE** ו- **Football Supporters Europe**, כדי להביא למודעות גלובלית את ההתפתחויות בישראל.

7. חובת המועדונים להעסיק קצין קשר עם שכר ראוי

- המועדונים יהיו מחויבים להעסיק קצין קשר **במשרה מלאה**, ולא כגורם צדדי ללא השפעה אמיתית.
- המימון יהיה ציבורי – פרטי, עם תמיכה מההתאחדות לכדורגל, ומחויבות של המועדונים להקצות אחוז קבוע מתקציבם למטרה זו.
- מדידה תקופתית של שביעות רצון האוהדים מפעילות הקצין ופרסום הממצאים לציבור.

עידוד יוזמות אוהדים – עקרונות וצעדים אופרטיביים:

פרסי מצוינות ליוזמות אוהדים:

- **מהות:** הענקת פרסים שנתיים ליוזמות בולטות בתחום התרבות החיובית במגרשים (כגון ארגון מפגשים בין קהלים יריבים, פעילות חברתית, יצירת שירי עידוד מכבדים).
- **פעולות אופרטיביות:** שילוב טקס שנתי כחלק ממשחק גמר הגביע או אירוע מרכזי אחר.

קרן תמיכה ביוזמות אוהדים:

- **מהות:** הקמת קרן ייעודית שתספק מימון לפרויקטים קהילתיים של אוהדים, כמו ציורי קיר, מפגשי עידוד חיוביים, ותוכניות לנוער.
- **פעולות אופרטיביות:** הקצאת תקציב משותף של ההתאחדות, מנהלת הליגות, הקבוצות והמדינה.

פלטפורמה דיגיטלית לקידום יוזמות אוהדים:

- **מהות:** יצירת אתר או אפליקציה בה אוהדים יכולים להעלות רעיונות, לגייס תמיכה, לקבל מימון ולהתחבר לארגונים רלוונטיים.
- **פעולות אופרטיביות:** בשיתוף ההתאחדות והקבוצות, עם שקיפות מלאה במימון ובתהליכי אישור יוזמות.

עידוד מפגשים ואירועים בין קהילות אוהדים:

- **מהות:** קיום משחקי ראוות משותפים לאוהדי קבוצות יריבות, אירועים קהילתיים משולבים ופעילויות חברתיות לקירוב קהילות אוהדים.
- **פעולות אופרטיביות:** שיתוף פעולה עם קבוצות ועמותות חברתיות, תמיכה בהקצאת מגרשים ואירוח קבוצות אוהדים.

סבסוד תצוגות עידוד חיוביות:

- **מהות:** הענקת תמיכה כלכלית לארגוני אוהדים שמרימים תצוגות עידוד יצירתיות (דגלים, תפאורות, מחוות היסטוריות) שמתמקדות בחיבור לקבוצה ולא בשנאת היריב.
- **פעולות אופרטיביות:** מימון חלקי דרך הקבוצות ומנהלת הליגות, לצד קמפיינים המעודדים יצירתיות ואחדות.

שיתוף אוהדים בקבלת החלטות על חויית המשחק:

- **מהות:** שילוב נציגי אוהדים בהחלטות כמו עיצוב החולצות, המוזיקה באצטדיון, ושיפור תנאי הישיבה והאירוח.
- **פעולות אופרטיביות:** מפגשים חודשיים עם נציגי המועדון, סקרים דיגיטליים וייעוץ קבוע לאוהדים.

קמפיינים קהילתיים בהובלת אוהדים :

- **מהות:** עידוד אוהדים להוביל קמפיינים חברתיים כמו איסוף תרומות לנזקקים, פעילויות לילדים חולים, שיפוץ שכונות, תרומות וכל רעיון כזה או אחרת.
- **פעולות אופרטיביות:** חיבור עם עמותות חברתיות, תמיכת הקבוצות ושיתוף פעולה עם חברות מסחריות למימון הפעילות.

מענק בעקבות עידוד חיובי, יצירתי ומכבד

- **מהות:** ארגון תחרויות בין קהלים על שירי עידוד יצירתיים, אווירה חיובית ותרומה קהילתית.
- **פעולות אופרטיביות:** הענקת ניקוד על פי קריטריונים ברורים, עם פרסים וחשיפה תקשורתית.

מינוי 'נאמני קהל' בקבוצות

- **מהות:** בחירת אוהדים מתנדבים שיקבלו הכשרה לניהול דיאלוג בין הקבוצה לאוהדיה, ויסייעו בהפחתת עימותים בין קהלים
- **פעולות אופרטיביות:** תכנית הכשרה בשיתוף ההתאחדות, ארגוני אוהדים והקבוצות.

מפגשי הסברה על תרבות עידוד חיובית :

- **מהות:** ארגון סדנאות והדרכות לארגוני אוהדים בנושאים כמו מניעת גזענות, שימוש חיובי בכוח הקהל, וחיזוק תחושת הקהילה.
- **פעולות אופרטיביות:** שילוב אנשי מקצוע, שחקני עבר ופעילים חברתיים בסדנאות.

שיפור חוויית האוהד באצטדיונים – עקרונות וצעדים אופרטיביים:

1. **שיפור היצע המזון באצטדיונים:** חובת מכרזים פתוחים להגדלת היצע המזון, הורדת מחירים, הכנסת אוכל בריא יותר והתאמה לקהלים מגוונים (כשרות, צמחונות).
2. **תוכניות למשיכת קהל חדש:** המועדונים יחויבו להציע מנויים מיוחדים למשפחות, סטודנטים, חיילים, ילדים וקהלים בפריפריה. ניתן לשלב מודל של כרטיסים מסובסדים או מבצעי "כרטיס ראשון חינם" למשחקים מסוימים.
3. **התאמת האצטדיונים למשפחות וילדים:** יצירת מתחמי משפחות עם פעילויות לילדים, מושבים ייעודיים למשפחות, ותכנים מותאמים לגילאים צעירים. המועדונים יידרשו להציג תוכנית ייעודית למשיכת משפחות כדי לקבל תמיכה כלכלית.
4. **הגברת השקיפות במחירי כרטיסים ומנויים:** חובת פרסום מדיניות מחירים ברורה ושקופה לכל העונה, כולל הקלות לאוכלוסיות מוחלשות. יש להטיל מגבלות על עליות מחירים חדות ולחייב קבוצות בהודעה מראש על שינויי תמחור.
5. **חיבור הקהל לשחקנים ולמועדון:** המועדונים יידרשו ליזום אירועים מחוץ למגרש – מפגשי קהל עם שחקנים, אימונים פתוחים, חתימות, ואירועים חברתיים בקהילה. חיזוק הקשר הרגשי בין הקהל למועדון יתרום לעלייה בכמות האוהדים הקבועים.
6. **תקצוב מותנה בתוכניות להגדלת קהל ושיפור חוויית האוהד:** המועדונים יחויבו להציג תוכניות ייעודיות להגדלת כמות האוהדים ושיפור חווייתם כתנאי לקבלת תמיכה כלכלית ממשד הספורט ומנהלת הליגות. התוכניות יכללו יעדים ברורים בנושאים כמו שיפור מתקנים, הוזלת מחירים, פעילויות למשפחות והנגשה לאוכלוסיות נוספות.
7. **יצירת מערכת דירוג חוויית אוהד:** פיתוח מדד רשמי שידרג את חוויית הקהל בכל אצטדיון על בסיס פרמטרים כמו גישה, נוחות, שירותים, מזון, חוויית צפייה והתאמה למשפחות. דירוג גבוה, באופן יחסי לגודל ותקציב המועדון, יעניק לקבוצות תמריצים כלכליים.
8. **בניית לוח משחקים ייחודי לקהל שמתכתב עם ענפי ספורט נוספים:** קביעת שעות משחקים בהתאם לנוחות הקהל, תוך התחשבות בימי עבודה, זמינות תחבורה ציבורית, ותנאי מזג האוויר. יש לשקול ניסוי במשחקים מוקדמים יותר בשבתות ומשחקי צהריים באמצע השבוע לקהל צעיר.
9. **חיזוק התחבורה הציבורית לאצטדיונים:** חובת תכנון מערך תחבורה ציבורית מוגבר סביב משחקים, כולל שאטלים לתחנות רכבת מרכזיות, קווים ישירים לאצטדיונים ושיפור זמינות התחבורה בפריפריה. המועדונים יצטרכו לכלול פתרונות תחבורה בתוכניותיהם לקבלת תקצוב.
10. **שיפור תשתיות ושירותים באצטדיונים:** חובת שדרוג חוויית הצפייה והנוחות הבסיסית – מושבים איכותיים, צל בקיץ, שירותים נגשים ונקיים, אזורי מנוחה, תורים קצרים בקופות, וחוויית כניסה מהירה.

אכיפה ותקנות למניעת אלימות וגזענות במגרשים

1. ענישה פרסונלית ולא קולקטיבית:
 - a. מעבר למודל של ענישה ממוקדת – זיהוי והטלת סנקציות אישיות על מפרי סדר במקום ענישה קולקטיבית שפוגעת באוהדים חפים מפשע.
 - b. שימוש בטכנולוגיות זיהוי פנים כדי לאפשר הרחקה אפקטיבית של עברייני סדר ומניעת כניסתם לאצטדיונים.
 - c. הטלת קנסות אישיים וסנקציות פליליות על מתפרעים, תוך צמצום השימוש בענישה קבוצתית כמו סגירת יציעים.
2. חובת מינימום ענישה על עבירות גזענות ואלימות
 - a. תקנון אחיד לכל הליגות עם מדרג עונשים ברור, כך שהמועדונים לא יוכלו להימנע מאכיפה מחמירה.
 - b. ענישה שתכלול הרחקות ארוכות טווח מהאצטדיונים, שלילת מנויים והעמדה לדין פלילי במקרים חמורים.
 - c. אחריות אישית על בעלי תפקידים במועדונים שלא פעלו למניעת מקרי גזענות מצד האוהדים.
3. צוותי פקחים במגרשים ושוטרים בעוטף המגרשים:
 - a. הכשרה ייעודית למשטרת ישראל ולאבטחה הפרטית בטיפול באלימות ספורטיבית, כולל דגש על דה-אסקלציה והתמודדות עם קהלים גדולים.
 - b. שילוב "סטיוארטים" (סדרנים מתווכים) – מודל מצליח מאירופה בו אנשי קשר ניטרליים מטעם המועדונים פועלים ביציעים להרגעת מתחים לפני שהמשטרה מתערבת.
 - c. תגבור הכוחות סביב משחקים רגישים מראש, תוך עבודה משותפת עם קציני הקשר.
4. הקמת בית דין ספורטיבי עצמאי:
 - a. בית דין ייעודי שיוכל לפסוק בענייני סדר ציבורי בכדורגל, כולל הרשאות להטיל סנקציות מהירות ויעילות.
 - b. פסיקה מהירה על מקרי גזענות ואלימות – תהליכים שיסתיימו תוך ימים במקום חודשים.
 - c. סנקציות כלכליות חמורות למועדונים שלא יפעלו למיגור תופעות של גזענות ואלימות.
5. קמפיילים ציבוריים על אכיפה בלתי מתפשרת:
 - a. קמפיילים שיבהירו כי ההתנהגות במגרשים נמצאת תחת פיקוח הדוק, כולל מסרים חזקים על הרחקות וענישה פלילית.
 - b. הצגת מקרי הרחקות ככוח הרתעה "X" – אוהדים הושעו העונה לצמיתות בגלל קריאות גזעניות.
 - c. שיתוף פעולה עם שחקנים שידברו בפתחות על ההשפעה השלילית של אלימות ביציעים.
6. חובת דיווח למועדונים על אוהדים מפרי סדר:
 - a. כל מועדון יחויב להפעיל מערך דיווח עצמאי, כולל קו פתוח לאוהדים שיוכלו לדווח בצורה אנונימית על מקרי אלימות וגזענות.
 - b. חובה להפעיל מוקד פניות בזמן אמת באצטדיון, כך שאוהדים יוכלו לדווח על מקרי אלימות בזמן אמת לסדרנים ולמשטרה.
7. אחריות אישית למנהלים ובעלי קבוצות:
 - a. חיוב המנהלים להופיע בדיוני משמעת על מקרי גזענות חמורים בקבוצותיהם.
 - b. סנקציות כלכליות על קבוצות שמתעלמות מהתנהגות גזענית מצד אוהדיהן.
 - c. פרסום דו"חות שנתיים על מצב האלימות בכל קבוצה, עם דירוג לפי מספר אירועים משמעתיים.

הכשרת צוותי אבטחה לאירועי ספורט ושיפור מעמדם

כיום, אחד הגורמים המשמעותיים שמשפיעים על חוויית האוהד הוא צוותי האבטחה במגרשים. במקרים רבים, המאבטחים מתחלפים לעיתים קרובות, אינם מכירים את הקהל, ולא בהכרח מיומנים בהתמודדות עם קהל אוהדים במגרש כדורגל, מה שיוצר חיכוכים מיותרים ולעיתים אף מסלים מצבים במקום להרגיע אותם.

הפתרון הוא **בניית מערך מקצועי וקבוע של מאבטחי ספורט**, שיהיו חלק אינטגרלי מהמרקם הקהילתי של המועדונים והאצטדיונים.

1. יצירת כוח אבטחה מקצועי וקבוע:

- מעבר ממודל של **מאבטחים זמניים וקבלניים** למודל של **מאבטחים קבועים** בעלי הכשרה ייחודית לאירועי ספורט.
- כל מאבטח יעבור **הסמכה ייעודית** בהיבטים של תקשורת עם קהל, הפחתת מתחים, דיאלוג עם אוהדים והתמודדות עם סיטואציות מורכבות.
- חיזוק הקשר בין המאבטחים לקבוצות – המאבטחים יוצבו **בקביעות באותם יציעים**, כך שיכירו את האוהדים ויזכו לאמון גבוה יותר מצד הקהל.

2. תגמול והעלאת שכר כדי למשוך כוח אדם איכותי

- מתן **תוספת שכר** למאבטחים שעוברים את ההכשרה הייעודית.
- **הגדרת מאבטחי ספורט כמקצוע מוכר** עם מסלול קידום והטבות לעובדים ותיקים.
- מענקים מיוחדים למאבטחים שיצליחו לתפקד במצבים מאתגרים ולמנוע אלימות ללא שימוש בכוח מיותר.
- תוספת שכר על התמדה – מאבטחים שישארו באותו אצטדיון לאורך זמן יקבלו **הטבות שימור** כדי לצמצם תחלופה גבוהה של כוח אדם.

3. הכשרה מתקדמת למאבטחים – לא רק נוכחות, אלא ניהול קהל:

- **סימולציות של מצבי קיצון** – איך להרגיע קהל אחרי הפסד צורם? איך למנוע התלהמות בעקבות החלטת שיפוט?
- **שיתוף פעולה עם קצין הקשר לאוהדים** – (SLO) המאבטחים יקבלו עדכונים מקדימים על כל קבוצה ואופי הקהל שלה כדי להתנהל בהתאם.
- הכשרות בתחום **גישור ודיאלוג עם אוהדים** – דגש על שפה מכבדת ולא רק אכיפה כוחנית.
- פיתוח מנגנון **"מאבטחים-מתווכים"** – כוח אבטחה שיעבוד לצד מנהיגי יציעים במקום מולם.

4. שילוב אנשי קהילה וצוותים מקצועיים באבטחה

- העדפת גיוס **מאבטחים שמכירים את קהל האוהדים** – אוהדים לשעבר, שחקני עבר, מדריכים קהילתיים וכדומה.
- שילוב **פסיכולוגים חברתיים ומומחי ניהול קהל** בתוך מערך האבטחה כדי להדריך את המאבטחים בזמן אמת.
- שילוב **נשים במערך האבטחה** – מחקרים מראים שנוכחות מאבטחות ממתנת עימותים עם קהל.

5. מדידה ושיפור מתמיד

- כל מאבטח יקבל **משוּב תקופתי** מהקהל וממנהלי האצטדיון על תפקודו.
- תוקם **יחידת פיקוח מיוחדת** שתבחן את התנהלות האבטחה דרך מצלמות הגוף של המאבטחים ודיווחים מהשטח.
- קיום **מפגשים קבועים בין נציגי האוהדים לצוותי האבטחה** – יצירת דיאלוג ישיר שיבנה אמון בין הצדדים.

6. שילוב טכנולוגיה בניהול האבטחה

- שימוש במצלמות גוף לתיעוד אירועים ושיפור תחקור מקרים של חיכוכים בין מאבטחים לאוהדים.
- מערכת **זיהוי מוקדם של מתיחות** – ניתוח בזמן אמת של תנועת הקהל כדי לזהות מצבים מסוכנים לפני שהם מתפרצים.
- פיתוח **אפליקציה לדיווחי אוהדים** – כל אוהד יוכל לדווח בצורה דיסקרטית על מאבטחים שמתנהלים בכוחנות יתר או על אוהדים שמייצרים מתיחות.

7. חיבור המאבטחים לתרבות הספורט בישראל

- כל מאבטח חדש יחויב ללמוד את התרבות וההיסטוריה של הקבוצה שאותה הוא מאבטח כדי להבין טוב יותר את הרגישויות של האוהדים.
- השתתפות מאבטחים במפגשים קהילתיים של האוהדים והמועדון, כדי לטשטש את התדמית של "כוח חיצוני" ולהפוך לחלק בלתי נפרד מחווית המשחק.
- מועדונים יתמרכזו מאבטחים להשתתף בפרויקטים קהילתיים כמו עבודה עם נוער, כדי לחזק את הקשר עם הקהילה.

מהלך זה יהפוך את צוותי האבטחה ממחסום כוחני לכלי שממתן מתחים ומחזק את חוויית האוהד. במקום מאבטחים קבלניים שרואים באירועי ספורט "עוד משמרת עבודה", נקבל כוח אבטחה מיומן, מחובר לקהל, ושותף פעיל בשיפור חוויית הכדורגל בישראל.

מעורבות קהילתית – חיזוק הקשר בין המועדון, האוהדים ומרחב המחיה

כדורגל הוא הרבה יותר ממשחק – הוא נקודת מפגש תרבותית, חברתית וקהילתית. חיזוק הקשרים בין המועדון, האוהדים והקהילה המקומית יהפוך את הכדורגל לכלי משמעותי לקידום ערכים, חינוך ושיפור חוויית האוהד.

- ארגון ירידים ואירועים קהילתיים לפני משחקים: בהשראת מועדונים בדרום אמריקה, ניתן להפוך את יום המשחק לאירוע קהילתי של ממש. לפני כל משחק יתקיימו ירידים מחוץ לאצטדיון עם דוכנים, הופעות, פעילויות לילדים ועמדות של ארגונים חברתיים. האווירה החגיגית תחזק את תחושת השייכות ותעודד משפחות להגיע למגרשים.
- שיתופי פעולה עם בתי ספר, מרכזי נוער וארגונים חברתיים: המועדונים יעבדו בשיתוף פעולה עם בתי ספר ומרכזי נוער, ויובילו תוכניות חינוכיות סביב ערכים של הוגנות, כבוד הדדי ומניעת אלימות. שחקני הקבוצה יגיעו לבתי הספר לשוחח עם התלמידים, ובמקביל תינתן אפשרות לקבוצות נוער להשתתף בפעילויות מיוחדות באצטדיונים.
- הקמת "בתי אוהדים" – מרחבי קהילה לאוהדים: במדינות רבות פועלים "Fan Houses" – מרחבים קהילתיים המנוהלים על ידי אוהדים ומשמשים כמוקד לפעילויות חברתיות, הקרנות משחקים, אירועי תרבות ומפגשים עם שחקני עבר. יצירת בתי אוהדים כחלק מהמועדון תעמיק את הקשר בין הקבוצה לאוהדיה ותספק מקום למפגש מחוץ ליציע.

- הקמת אירועי תרבות – מוזיקה, אמנות ועוד :
כדורגל הוא חלק מתרבות רחבה יותר, וניתן לשלב אותו עם תחומים נוספים כדי לחזק את הקשר לקהילה. מועדונים יקיימו אירועי תרבות כמו הופעות מוזיקה של אמנים מקומיים, תערוכות אמנות, פסטיבלי סרטי כדורגל ומפגשי שיח עם ספורטאים ויוצרים. אירועים כאלה יחברו קהלים מגוונים אל עולם הכדורגל ויעודדו מעורבות רחבה יותר של הקהילה.

שיתופי פעולה בינלאומיים – למידה, חיזוק קשרים ושיתופי פעולה גלובליים

העולם כיום מחובר יותר מתמיד, ושיתופי פעולה עם מדינות אחרות יכולים להוביל להתקדמות משמעותית בקידום תרבות אהדה חיובית ובחיזוק תחום הכדורגל והקהילה.

- חילופי ידע עם מדינות שהצליחו בקידום תרבות אהדה חיובית :
מדינות רבות, בעיקר באירופה, הצליחו לפתח תרבויות כדורגל חיוביות שמקנות לאוהדים תחושת שייכות ומקדמות ערכים של כבוד הדדי. שיתופי פעולה עם מדינות אלו, כולל חילופי ידע עם גופים כדוגמת ההתאחדויות והקבוצות, יאפשרו למידת מודלים מוצלחים שיכולים להוות השראה עבור המועדונים המקומיים בישראל.
- השתתפות בתוכניות כמו "Creative Europe" של האיחוד האירופי :
השתתפות בתוכניות תרבותיות בינלאומיות כמו "Creative Europe" תאפשר למועדונים ולארגונים ישראליים לקבל תמיכה כספית ולגייס שותפים לתוכניות ארוכות טווח במגוון תחומים – תרבות, חינוך, קידום ערכים ועוד. תוכניות אלו מציעות מסגרת לפיתוח יוזמות בתחום הכדורגל, אשר תומכות בקידום תרבות חיובית ועוזרות למועדונים לאזן בין הצלחה ספורטיבית לשמירה על ערכים חברתיים.