



**Справочник UEFA для
сотрудников по работе с
болельщиками**
Русская версия (редакция 2011 г.)

Предисловие

ПРЕДИСЛОВИЕ президента УЕФА

Болельщики — это живительная сила, сердце профессионального футбола. Без них профессиональный футбол мало чем отличался бы от любительского спорта или развлечения на досуге. На протяжении своей карьеры большая часть игроков и тренеров меняет клубы, а болельщики представляют собой краеугольный камень, опору своих клубов, потому что хранят верность своим командам и переживают за них и при победах и при поражениях. Конечно, в хорошие времена поддержка клуба, а также интерес к нему возрастают, однако в ту пору, когда у команды что-то не ладится, именно преданные болельщики обычно помогают ей справиться с неудачами.

Мы уверены, что этот справочник окажется значительным шагом в укреплении связей между клубами и болельщиками. Мы не сомневаемся, что

сейчас, в переменчивом и запутанном мире клубных команд высшего уровня, такая тесная связь необходима, как никогда прежде, и она принесет пользу как болельщикам, так и клубам.

Мы были свидетелями того, как многие европейские клубы начинали все острее сознавать потребность в общей работе со своими болельщиками; мы уже знаем много хороших примеров и прогрессивных проектов такого сотрудничества. Тем не менее, в этой сфере еще предстоит многое сделать, и именно поэтому требования к сотрудникам по работе с болельщиками (СРБ) внесены в платформу клубного лицензирования УЕФА, которая объединяет тысячи профессиональных команд и является самой важной для управления клубным футболом.

Требования к СРБ сосредоточены на повышении качества общения

и создании связующего звена, помогающего болельщикам лучше самоорганизовываться и доносить до клубов свои мнения. Более организованные болельщики подают хороший пример того, как должны себя вести настоящие болельщики, в противовес не таким уж редким отрицательным примерам.

Данный справочник — лишь одна часть этого проекта, не более чем введение. В конечном счете, успешность проекта будет зависеть от отношения к нему болельщиков и клубов, от их конструктивной вовлеченности в проект и в общении между собой. Нет сомнений в том, что роль СРБ очень непростая, и, как станет понятно из этого справочника, СРБ могут сталкиваться с разными трудностями. УЕФА не рассчитывает, что начальное внедрение требований к СРБ пройдет безупречно и впереди нас ждет безмятежное плавание, — однако



стоящие дела чаще всего трудны. Однако мы уверены, что благодаря самоотдаче болельщиков, владельцев и работников клубов, постоянному содействию со стороны Supporters Direct, а также поддержке и обучающим программам национальных ассоциаций и лиг внедряемые требования к СРБ станут со временем важной и неотъемлемой частью клубного футбола.

**Мишель Платини,
президент УЕФА**

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ президента УЕФА

1. Введение

ТЕОРИЯ

2. Стандартное определение сотрудника по работе с болельщиками (СРБ) и целевых групп	10
2.1 Стандартное определение сотрудника по работе с болельщиками (СРБ)	10
2.2 Целевые группы	14
2.2.1 Болельщики	14
2.2.2 Клубы	18
2.2.3 Организации по обеспечению безопасности	18
2.2.4 СРБ других клубов	18
2.2.5 Национальные ассоциации и лиги	18
2.2.6 УЕФА	19
3. Преимущества	20

ПРАКТИКА

4. Выбор сотрудника по работе с болельщиками (СРБ)	24
5. Работа с болельщиками и их поддержка	26
5.1 Организационные вопросы	26
5.2 Минимальные требования к сотрудникам по работе с болельщиками (СРБ) и рекомендации	26
5.3 Минимальные требования к клубам и рекомендации	28
5.4 Поддержка со стороны национальных ассоциаций и лиг	30
5.5 Средства общения	31
6. Задачи сотрудников по работе с болельщиками (СРБ)	32
6.1 Клубный сотрудник по работе с болельщиками (СРБ)	32
6.2 Координатор сотрудников по работе с болельщиками (СРБ) со стороны национальной ассоциации или лиги	36
7. Общий обзор и реализация проекта	38

АНАЛИЗ ПРИМЕРОВ

8. Анализ примеров	40
8.1 "Брондбю" (Дания)	40
8.1.1 Общая ситуация в "Брондбю"	40
8.1.2 Беседа с генеральным директором "Брондбю"	40
8.1.3 Беседа с СРБ "Брондбю"	43
8.2 Германия	46
8.1.1 Общая ситуация в Германии	46
8.2.1 Беседа с сотрудником отдела безопасности "Шальке-04"	46
8.3 "Слован" (Либерец, Чехия)	50
8.3.1 Общая ситуация в "Словане" (Либерец)	50
8.3.2 Беседа с СРБ клуба "Слован" (Либерец)	50
9. Источники, контакты, ссылки	52
10. Составители, благодарности	54

1. Введение

Рекомендации данного справочника основаны на Статье 35 Правил УЕФА по лицензированию клубов и финансовому "фэйр-плей". Согласно Статье 35, до начала сезона 2012/13 клубам Европы необходимо назначить сотрудника по работе с болельщиками (СРБ) для обеспечения постоянной и конструктивной взаимосвязи клубов и болельщиков. Введение такого требования УЕФА в систему лицензирования знаменует новую веху во взаимоотношениях между клубами и их болельщиками и подчеркивает, насколько важным УЕФА считает такой диалог и общение.

Статья 35 стала итогом обсуждений управляющего органа европейского футбола и организации Supporters Direct. На этапе разработки принцип СРБ обсуждали на Конгрессе европейских футбольных болельщиков в 2009 г., который проводился сетью Футбольных болельщиков Европы (FSE) в Гамбурге. В 2009-2010 гг. концепция СРБ получила полное одобрение со стороны национальных ассоциаций, входящих в Комитет УЕФА по лицензированию клубов, и составлялась в тесном сотрудничестве с Supporters Direct.



Для помощи УЕФА и Supporters Direct в реализации этого проекта была создана экспертная группа, куда вошли представители FSE, а также СРБ из

управляющих органов и клубов.

Болельщикам и национальным ассоциациям рассказали о проекте и предложили им высказать мнения о нем; собранные материалы тоже вошли в данный справочник.

Статья 35 - Сотрудник по работе с болельщиками

1. Соискатель лицензии должен назначить сотрудника по работе с болельщиками, который будет являться главным контактным лицом для болельщиков.
2. Сотрудник по работе с болельщиками должен регулярно присутствовать на совещаниях с руководством клуба и совместно с сотрудником по вопросам безопасности работать над обеспечением безопасности и правопорядка.

В целом, кадрово-административные критерии, включенные в Правила УЕФА по лицензированию клубов и финансовому "фэйр-плей", призваны повысить качество управления футбольными клубами (хорошее руководство). Важнейшей целью статьи о СРБ является прозрачность в отношениях между обеими сторонами и их активное общение.

Проект СРБ означает признание того, что в системе профессионального футбола роль болельщиков не следует сводить исключительно к зрительской,

и общий интерес заключается в том, чтобы как можно активнее выстраивать согласованные, гармоничные отношения между клубами и их болельщиками.

К большинству разумных, ответственных болельщиков следует относиться серьезнее, так как именно они являются долговременными "культурными инвесторами". Вовлечение болельщиков в процессы принятия решений, учет их мнений часто помогают клубам делать правильный выбор.

Практический опыт показывает, что когда болельщики имеют право голоса, то и ведут себя лучше, тогда как демонстративное игнорирование или подавление их мнений приносят мало пользы. В болельщиках правильнее видеть не потенциальных правонарушителей, но, напротив, активных людей, которые могут внести вклад во все сферы жизни клубов. Клубные СРБ могут помочь в том, чтобы сделать болельщиков более ответственными партнерами, повысить качество и полезность диалога.

Цели Статьи 35

Статья 35 преследует следующие цели:

- создать сети СРБ на национальном и общеевропейском уровнях для обмена знаниями и опытом, для укрепления взаимоотношений между заинтересованными сторонами — в частности, между болельщиками и клубной администрацией, владельцами клубов, охранными и правоохранительными организациями;
- в определенной мере обеспечить

гарантии минимального необходимого уровня общения между клубами и болельщиками и тем самым снизить вероятность того, что болельщики окончательно потеряют право голоса;

- содействовать тому, чтобы силы и способности болельщиков были направлены на помощь клубам в принятии решения — благодаря пониманию их важности для клубов;
- привлечь по большей части неорганизованные группы клубных болельщиков перспективами объединения и возможностями высказывать свои мнения сообщая: хорошая организация сообщества болельщиков придает больший вес его мнению, а СРБ способствуют тому, чтобы это мнение было услышано. ▶



Важность СРБ

Одобрение болельщиков

В последние годы представители болельщиков из разных концов Европы подчеркивали потребность в росте качества общения между болельщиками, клубами, управляющими и правоохранительными органами. Следствием этого, после активного обсуждения на национальном и общеевропейском уровнях, и стало введение проекта СРБ.

Одобрение УЕФА и национальных ассоциаций

В УЕФА убеждены, что такой диалог лучше отражает саму природу футбола как игры со многими заинтересованными группами, чьи мнения нужно учитывать. Долгое время в этом диалоге не был слышен голос футбольных болельщиков,

но теперь они должны стать влиятельной заинтересованной стороной и настоящими членами футбольной семьи.

Согласно опросу, проведенному Supporters Direct от лица УЕФА в 2007 году, большая часть ассоциаций-членов УЕФА выразила мнение, что диалог между болельщиками и ассоциациями, а также между болельщиками и клубами, достоин совершенствования, так как сделает болельщиков более серьезными и ответственными партнерами.

Признав болельщиков важной заинтересованной стороной игры и поддержав всеевропейские объединения болельщиков — Supporters Direct (SD) и Футбольных болельщиков Европы (FSE), — а также деятельность организаций "Футбол



против расизма в Европе" (FARE) и "Центр доступа к футболу в Европе" (CAFE), УЕФА помогает задавать стандарты для групп болельщиков.

Президент УЕФА Мишель Platini повторил основные принципы УЕФА в отношении болельщиков, когда сказал: "Болельщики — живительная сила профессионального футбола, истинная сущность клуба. Владельцы, тренеры, игроки могут меняться, но болельщики остаются навсегда. В своей работе УЕФА старается учитывать и воплощать мнения болельщиков".

Об этом справочнике

Данный справочник призван помочь в работе с болельщиками как начинающим СРБ, так и опытным специалистам. Цель этого базового документа, основанного на опыте групп болельщиков, национальных ассоциаций, клубов и других заинтересованных сторон, заключается в том, чтобы задать минимальные стандарты передовой практики и предложить основные рекомендации. Наряду с многими другими источниками в Интернете, которые разрабатывает УЕФА, этот справочник призван очертить контекст проекта СРБ, установить некие минимальные требования и дать главные советы.

Управляющим органам, клубам и болельщикам следует продолжить совместную работу над национальными рекомендательными материалами, которые учитывали бы особенности

институтов и своеобразии каждой ассоциации-члена УЕФА, а также важнейшие проблемы, присущие той или иной стране.

После совещаний с болельщиками, СРБ и управляющими органами организация Supporters Direct и УЕФА собрали группу специалистов в этой сфере для того, чтобы те составили данный справочник и более четко описали решаемые задачи, необходимые критерии квалификации и минимальные требования к СРБ, клубам и управляющим органам.

Материалы справочника дополняются источниками в Интернете, которые будут регулярно обновляться с учетом развития профессиональной игры — в неустанном стремлении укрепить и расширить взаимоотношения болельщиков с их клубами. Кроме того, будут проводиться обучающие семинары для СРБ из клубов и национальных ассоциаций.



Определение понятия СРБ

2. Стандартное определение сотрудника по работе с болельщиками (СРБ) и целевые группы

2.1 Стандартное определение сотрудника по работе с болельщиками (СРБ)

Для уверенности в единстве толкования смысла понятия "СРБ" мы составили следующее стандартное определение их роли:

- Сотрудники по работе с болельщиками (СРБ) — связующие звенья между болельщиками и клубом, помогающие укрепить диалог этих сторон.
- Их деятельность зависит от информации, которую они получают от обеих сторон, и того доверия, которое к ним питают обе стороны.
- СРБ сообщает болельщикам о важных решениях руководства клуба передает руководству клуба мнение болельщиков.
- СРБ выстраивает отношение не только с различными группами и инициативными организациями болельщиков, но также с органами правопорядка и сотрудниками, отвечающими за безопасность.
- Перед матчами СРБ обменивается информацией с СРБ других клубов с тем, чтобы обеспечить соблюдение болельщиками правил безопасности.

Сотрудники по работе с болельщиками налаживают связи — это посредники между болельщиками и клубом, национальной ассоциацией или лигой. Кроме того, СРБ служат "узлом связи" и для других сторон, участвующих в футбольной жизни: правоохранительных органов, стюардов и т. д.

В идеале СРБ должен быть работником клуба, нанятым для связи с болельщиками, но при этом должен отстаивать интересы обеих сторон — как клуба (либо национальной ассоциации или лиги), так и болельщиков.

"Меня наняли на работу болельщики и клуб. Клуб просто добавляет в мою зарплату ту часть, которую вносят болельщики"
(Патрик Вестфазль, СРБ клуба "Брондбю")

Для того чтобы хорошо делать свое дело, СРБ должен получать полную информацию от обеих сторон. Таким образом, очень важно, чтобы СРБ пользовался доверием, проявлял уважение и расположение ко всем сторонам — к клубу, болельщикам, национальной ассоциации, лиге, правоохранительным органам, службам стюардов и т. д.

Когда дело касается решений, принимаемых руководством клуба, во многих случаях намного предпочтительнее, чтобы эти новости болельщики узнавали именно от СРБ, а не со страниц газет или клубного сайта. Верно и обратное: болельщикам будет намного удобнее



передавать клубу свои предложения через СРБ. В таком процессе общения СРБ может помочь клубу принимать лучшие решения, передавая его руководству мнения, пожелания и опасения болельщиков. Таким образом, СРБ не просто оказывает услуги, а играет активную роль в формировании политики клуба, протекающих в нем процессах.

Итак, важнейшей частью работы СРБ является выстраивание отношений с разными заинтересованными сторонами. Это подразумевает общение не только с болельщиками, но и с правоохранительными органами, а также с организациями, ответственными за контроль над поведением толпы. Одна из форм такого общения — совещания по безопасности, где можно обсудить потенциальные риски, связанные с конкретными матчами. СРБ может сыграть важную роль в подобном планировании, если опишет органам правопорядка и

стюардам настроения среди болельщиков. Все стороны заинтересованы в том, чтобы каждая игра проходила спокойно. Большую помощь в этом может оказать и предоставление болельщикам достоверной информации. СРБ знает своих болельщиков, свой город, культурные особенности групп болельщиков и потому может помочь сторонам обмениваться ценными сведениями: как лучше добираться на стадион и где парковать машины, какие бары безопаснее, что болельщикам разрешается брать с собой на стадион, кто из болельщиков в недавнее время попадал в неприятности и так далее. Кроме того, болельщики осознают, что СРБ — именно тот человек, который сможет высказываться от их лица в беседах с полицейскими и стюардами.

Клубам-хозяевам игр межкомандный обмен данными между СРБ предоставит информацию о том, чего можно ждать от приезжих болельщиков и как к этому ►



подготовиться. К примеру, клуб будет знать, кто из приезжающих болельщиков пользуется дурной славой и какими маршрутами группы болельщиков будут добираться к месту игры. Такая осведомленность позволяет клубам не воспринимать всех болельщиков одинаково, но проводить гибкую политику, что улучшает обращение с болельщиками в целом. Создание сети СРБ по всей Европе станет ключевым фактором этого процесса и является одной из целей всего проекта.

Практический смысл

Важно понимать, что процесс реализации проекта пребывает на самом начальном этапе и потому сейчас вводятся только минимальные требования. Деятельность СРБ нельзя назвать общеизвестной: каждый знает, чем занимается, например,

таксист, но мало кто осознает роль СРБ. По этой причине в начальный период нам предстоит многому учиться — помимо той базовой подготовки, которую будут проводить управляющие органы в сотрудничестве с Supporters Direct и УЕФА. Сеть взаимосвязей на национальном и общеевропейском уровнях поможет СРБ обмениваться опытом, учиться друг у друга и повышать стандарты своего дела.

Налаживание связи между клубом с одной стороны и болельщиками с другой делает работу СРБ похожей на попытку оседлать сразу двух скакунов. Для этого СРБ нужно добиться того, чтобы кони шли рядом. Если СРБ будет слишком долго сидеть в одном седле, то есть оказывать предпочтение интересам одной из сторон в ущерб другой, никакой общей работы не выйдет, связь будет недейственной. Кони разбегутся в разные стороны.

Важно понять и другое: СРБ — "связист", а не "пожарный". Одна из задач СРБ: постараться не допустить неприятностей. Этого СРБ добивается путем передачи знаний, мнений и информации, посредством убеждения и тесного контакта с болельщиками. Его цель в том, чтобы у болельщиков выработалась ответственность за свои действия. Лучшей формой профилактики беспорядков всегда будет саморегулирование поведения болельщиков, и современные стратегии полиции, изложенные в "Руководстве ЕС по полицейскому сотрудничеству", признают неотложную потребность в налаживании тесных связей с группами болельщиков и диалоге с ними — разумеется, с участием СРБ. Если же насилие все же проявилось, уже слишком поздно: на этом участие СРБ заканчивается, и он обязан передать все полномочия правоохранительным органам или стюардам.

Главными понятиями остаются "профилактика" и "саморегулирование". Они подразумевают, что насилие должно быть под запретом, тогда как поощряется уважение и терпимость к другим болельщикам, а также представителям меньшинств, которые посещают футбольные матчи. В попытках решить эту задачу можно, в частности, предложить болельщикам составить кодекс чести и соблюдать его.

С точки зрения саморегулирования болельщиков, роль СРБ намного удачнее должности сотрудника по безопасности, так как СРБ воспринимается болельщиками как "свой". Вероятность

того, что болельщики выслушают СРБ, доверятся ему, намного выше. Для того чтобы сохранить это доверие, СРБ должен обращаться с многими сведениями о болельщиках как с конфиденциальными, а клубы, в свою очередь, должны понимать, что СРБ не может передавать им все, что знает. Кроме того, там, где сотрудник по безопасности склонен видеть только правонарушение, СРБ видит целый процесс, который может привести к правонарушению. Именно поэтому мы убеждены, что СРБ и сотрудник по безопасности — принципиально разные роли, как и отмечено в Статье 35. И именно по этой причине так важно взаимное доверие.

Сейчас, впрочем, СРБ занимается многим, что выходит за рамки посредничества между клубом и болельщиками. В своей роли СРБ подчас решает задачи, присущие скорее транспортному агенту, менеджеру по связям с клиентами или, например, консультанту.

Поэтому, если только это возможно, СРБ следует выбирать из числа болельщиков. СРБ должен быть среди болельщиков. СРБ должен хорошо знать их, а они — хорошо знать и признавать его. Только так СРБ сможет правильно оценивать настроения болельщиков. Только так он сможет понять проблемы, с которыми они сталкиваются, их потребности и желания. Это сложная работа, требующая самоотдачи и гибкости мышления. По этой причине мы рекомендуем выбирать для нее искренних, настоящих болельщиков.

Целевые группы

2.2 Целевые группы

Исполняя свои обязанности, СРБ вступает в общение с многочисленными заинтересованными группами, чьи потребности или ожидания нередко противоположны интересам других групп; кроме того, всем этим группам нужна помощь разного рода.



2.2.1 Болельщики

Как и предполагает само название этой деятельности, главной целевой группой для СРБ являются болельщики. Футбольных болельщиков объединяет эмоциональная и личная привязанность к любимому клубу, но это не делает их однородным сообществом: у них разные потребности и ожидания, с которыми СРБ и имеет дело в своей повседневной деятельности. Целью СРБ в клубах и национальных ассоциациях является наведение мостов к болельщикам. Но кто же такие болельщики?

В определенной мере футбол — это зеркало общества и тех сообществ, неразрывно с которыми связаны клубы. Люди ходят на стадионы смотреть матчи по множеству причин, и влияют на них многие факторы:

культурные, исторические, социальные и даже психологические, притом все они непрерывно взаимодействуют и меняются. Не существует понятия "обычный болельщик". Напротив, у каждого клуба складывается очень своеобразная культура болельщиков. По этой причине болельщики не поддаются строгой классификации. Вместо этого можно разве что набросать обобщенные портреты тех людей, на которых должна быть нацелена деятельность СРБ.

Сообщество болельщиков обычно состоит из различных групп, с которыми и общается СРБ. Характерные черты групп зависят от местных структур и культуры, да и существуют те или иные группы не в каждой стране.



Активные болельщики (дома и на выезде)

Так называют болельщиков, которые создают на стадионах определенную атмосферу, зримые и звуковые эффекты; к ним относятся, например, ультрас. Несмотря на то, что у каждой группы таких болельщиков своя философия, их роднит огромная эмоциональная привязанность к клубу. Их творческие порывы и страстность порой выходят за рамки требований безопасности и правил поведения на стадионах, что влечет плохое взаимопонимание с органами правопорядка.

СРБ должны стремиться к тому, чтобы все заинтересованные стороны избавлялись от негативного отношения

друг к другу, а для этого нужен диалог между активными болельщиками и сотрудниками по безопасности, стюардами, правоохранительными органами.

Клубы поддержки

Для того чтобы представлять интересы болельщиков в клубе, СРБ следует поддерживать тесное общение с организованными группами болельщиков (например, клубами поддержки). Постоянный и уважительный диалог совершенно обязателен, и его можно осуществлять, например, с прямым участием представителей или руководителей таких групп. ▷

Целевые группы

Независимые ассоциации и инициативные группы болельщиков

Такие, особые формы самовыражения болельщиков возникают, когда болельщики самоорганизуются для проведения кампаний по конкретным поводам — например, время начала матчей, цены на билеты, борьба с дискриминацией и т. д.

Трасты болельщиков

Одной из форм самоорганизации болельщиков являются некоммерческие, демократичные кооперативы — трасты болельщиков, — чья цель сводится к павовому участию и представительству в руководящих органах своего клуба. Такие трасты способствуют демократичности и прозрачности в управлении клубом, укреплению отношений клуба с местными сообществами.

Национальные и европейские организации болельщиков

СРБ следует также поддерживать связь с национальными и европейскими организациями болельщиков — например, Футбольные болельщики Европы (FSE) и Supporters Direct (SD), — а также с такими неправительственными организациями, как Футбол против расизма в Европе (FARE), Европейская спортивная федерация геев и лесбиянок (EGLSF) и Центр доступа к футболу в Европе (CAFE). Более подробные сведения об этих организациях приводятся в разделе 9.

Неорганизованные болельщики

Несмотря на то, что СРБ общаются, главным

образом, с организованными группами болельщиков, очень важно не забывать и большинству зрителей всех возрастов, которые ходят на стадионы, но не состоят в каких-либо группах.

Виртуальные болельщики

Еще одна важная сторона работы СРБ заключается в том, чтобы следить за настроениями болельщиков в Интернете, на форумах и в других группах сетевого общения, и, если это уместно, вступать с "виртуальными" болельщиками в диалог. Кроме того, сейчас СРБ все чаще успешно используют в своей работе такие социальные сети, как Facebook и Twitter.

Потенциально опасные фанаты / футбольные хулиганы

Среди групп футбольных болельщиков обычно встречается немногочисленное меньшинство тех, кто стремится к силовым конфликтам с болельщиками других клубов, часто в заранее условленных местах. Другие болельщики, которые обычно не относятся к хулиганам, могут прибегать к насилию в тех случаях, когда, например, считают, что полиция и стюарды обращаются с ними несправедливо или ведут себя угрожающе.

СРБ не в силах полностью избавить околосфутбольную жизнь от насилия, однако, благодаря вхожести в эти группы, могут внести весомый вклад в снижение числа подобных случаев — путем профилактики и смягчения потенциальных конфликтов.

Проекты болельщиков

Проекты болельщиков разворачиваются

в разных странах и сосредоточены, в основном, на социальной деятельности, в том числе на культурно-просветительской работе по предотвращению насилия среди молодых болельщиков. Одна из главных задач — создать непрерывный канал связи между болельщиками (хулиганами, ультрас и т. д.) и клубов, укрепить взаимопонимание и затем перейти к устойчивым, положительным структурно-идеологическим изменениям у обеих сторон.

Болельщики-инвалиды

Для того чтобы болельщики-инвалиды тоже могли полноценно наслаждаться игрой и поддерживать любимую команду, их нужно обеспечить дополнительными средствами доступа. СРБ следует способствовать улучшению средств доступа инвалидов на стадионы, а также устанавливать, поддерживать и развивать стандарты сотрудничества с клубным сотрудником, ответственным за доступность сооружений (для инвалидов). Предполагается, что СРБ будет работать в тесной связи с таким сотрудником, а в некоторых клубах и совмещать обе должности. При совмещении обязанностей СРБ должен быть знаком с законодательством и строительными правилами, связанными с инвалидностью и средствами доступа, а также хорошо разбираться в общем устройстве сооружений с учетом расположения различных помещений и удобств.

Малопредставленные группы

На футбольных площадках всей Европы

часты случаи дискриминации в отношении болельщиц, а также болельщиков из этнических меньшинств, геев и лесбиянок, бисексуалов и транссексуалов, которые по этой причине редко посещают стадионы; СРБ должен стремиться поощрять их к более широкому участию, вливаться в среду болельщиков на всех уровнях, обеспечить им хороший прием на стадионах и доброжелательность со стороны всех членов сообщества. СРБ должны сознавать многочисленные формы дискриминации на стадионах и реагировать на подобные случаи, а также тесно сотрудничать с ассоциациями болельщиков, представляющих такие группы меньшинств, и прислушиваться к их рекомендациям.

Семьи и дети

Современные стадионы следует должным образом оборудовать для семей. Кроме того, в группах юных болельщиков и детских клубах болельщиков нельзя видеть исключительно площадки воспитания будущих фанатов. Частью работы СРБ в этом направлении могут стать меры по воспитанию у детей уважения и терпимости.

Другие группы

СРБ должен заботиться о том, чтобы стадионы были привлекательны для всех болельщиков. Для этого ему нужно хорошо знать разные группы болельщиков и происходящие в них процессы. Во многих случаях СРБ может воспользоваться специфическими средствами помощи целевым группам (например, пенсионерам). ▷

Целевые группы

2.2.2 Руководство клуба и его отделы

Поскольку СРБ выбирается и нанимается на работу клубом, он подчиняется распоряжениям клубного руководства. Для каждого клуба очень важны тесные отношения с его болельщиками. Рост сообщества болельщиков решает и финансовые задачи, и проблемы социальной ответственности клуба. Приоритетным является также и безопасная атмосфера в игровые дни, а СРБ способны помочь в этом благодаря тесному общению с различными отделами клуба в преддверии и непосредственно в день игры.

2.2.3 Службы безопасности, правоохранительные органы

Правопорядок и безопасность на футбольных площадках и в их окрестностях в игровые дни — вопросы первостепенной важности. По этой причине СРБ должен поддерживать непрерывную связь с сотрудником по безопасности, органами правопорядка и стюардами, транспортными компаниями и т. д. Кроме того, ему следует участвовать в послематчевом совещании с сотрудниками по безопасности, выявлять проблемы и тенденции,



анализировать отклики на позитивные и негативные события. Во избежание двусмысленности подчеркнем, что СРБ не несет ответственности за правопорядок и безопасности, но, если это необходимо и уместно, может играть вспомогательную роль в решении таких проблем.

2.2.4 СРБ других клубов

Добрые взаимоотношения с СРБ из других клубов имеют решающее значение для понимания и обмена сведениями о потребностях и надеждах разных групп болельщиков. СРБ всех клубов должны обмениваться информацией о транспортных перемещениях, правилах поведения на стадионах, местных обычаях и запретах, а также, в целом, заниматься планированием с той целью, чтобы игровой день оставил прекрасные впечатления у всех болельщиков.

"Хорошее руководство — это защита болельщиков" (Стив Коппелл, бывший вингер "Манчестер Юнайтед" и сборной Англии, тренер нескольких английских клубов)

2.2.5 Национальные ассоциации и лиги

Управляющие органы стремятся руководить игрой профессионально, с вовлечением всех заинтересованных сторон. Важную роль в этом играют и отношения между клубами и их болельщиками. Национальная ассоциация или лига (в зависимости от того, какая из организаций получает

лицензию УЕФА) должна назначить лицо, ответственное за проект СРБ: руководителя проекта, чья задача заключается в разъяснении его смысла и требований на этапе введения и в руководстве проектом в будущем. Национальные ассоциации и лиги должны стремиться к росту квалификации и опыта СРБ и проводить с этой целью регулярные обучающие семинары, а также оказывать СРБ другую необходимую поддержку. В дополнение к этому, национальные ассоциации могут счесть очень полезным введение концепции активного СРБ в ключевой роли укрепления отношений с национальными организациями болельщиков и поддержки сборной страны. Учитывая схожесть задач и мотивацию руководителя проекта и СРБ национальной ассоциации, эти обязанности вполне может совмещать один и тот же человек.

2.2.6 УЕФА

В УЕФА убеждены, что болельщики являются важнейшим ядром футбольного сообщества, к которому принадлежат. Более того, как отмечено в Статье 2(j) Устава УЕФА, одна из целей организации: "добиться того, чтобы в европейском футболе надлежащим образом учитывались потребности различных заинтересованных сторон (лиг, клубов, игроков, болельщиков)". Укрепляя диалог между всеми заинтересованными сторонами, УЕФА стремится повысить качество управления в футболе и одновременно обеспечить безопасную атмосферу в турнирных матчах. УЕФА будет создавать и поддерживать европейскую сеть СРБ как для совершенствования управления, так и для роста безопасности в игровые дни. Организация Supporters Direct, работая в тесном сотрудничестве с УЕФА, также предоставит СРБ управляющих органов и клубов помощь в обучении и общую поддержку.



Преимущества

3. Преимущества

Клубам и болельщикам очень важно сообща трудиться над реализацией проекта СРБ — он принесет большую пользу всем сторонам. Основываясь на опыте стран, где уже работают СРБ, мы определили следующие потенциальные выгоды для болельщиков, клубов, национальных ассоциаций и лиг:

- прямой канал общения между клубами, национальными ассоциациями/лигами и болельщиками;
- укрепление отношений с болельщиками (клубами поддержки национальной сборной, национальными организациями болельщиков, группами болельщиков на клубном уровне);
- рост понимания мнений и структур самоорганизации болельщиков, который облегчает решение многих проблем;
- улучшение поведения организованных болельщиков;
- повышение прозрачности с обеих сторон, что ведет к более интенсивному обмену мнениями, улучшает качество решений и снижает риск взаимного непонимания;
- укрепление диалога между болельщиками разных клубов;
- снижение числа случаев насилия и рост качества управления конфликтами;
- улучшение атмосферы в целом;
- финансовые выгоды благодаря росту посещаемости, продаж атрибутики и доходов от спонсоров, более тесное отождествление с болельщиками для клубных и национальных команд.





В УЕФА верят, что клубы получают взамен намного больше, чем вкладывают, то есть СРБ является очень выгодным инструментом. СРБ обладают бесценными экспертными познаниями, которые просто невозможно получить иным путем. Несмотря на то, что СРБ действуют, главным образом, в роли информационного посредника между болельщиками и клубным руководством, они могут также стать своеобразным буфером между клубом и болельщиками, неизменным представителем по связям с клубом для болельщиков, которые в отсутствие такого канала могут предпринимать многочисленные попытки обращаться в поисках информации напрямую к спортивному директору, сотруднику по связям с прессой или по безопасности. СРБ дают болельщикам возможность поверить, что их мнения

действительно услышаны, что на них обращают внимания. У болельщиков есть потребность сознавать, что их нужды и желания воспринимают всерьез, и это существенно повышает преданность болельщиков клубу. Таким образом, значительно укрепляется взаимосвязь клубов с болельщиками.

Кроме того, клубы и национальные ассоциации могут получить немало пользы от более организованных групп болельщиков и в результате добиться более чистых каналов связи с постоянными представителями. Несколько устойчивых организаций болельщиков вместо множества неорганизованных групп — такая перемена означает, что у клубов появляются более надежные соратники, более четкие процедуры общения с ними и больший вес в этом диалоге. Например, ►

Преимущества



СРБ клуба английской Премьер-лиги "Арсенал" поставил перед собой задачу объединения многочисленных (около 120) клубов болельщиков. В подобных процессах очень важно позволить клубам болельщиков сохранить свою независимость. Клубам следует относиться к ним с уважением, требовать соблюдения определенных правил, но в остальном предоставлять полную свободу.

Следствием этого должна стать и прозрачность, поскольку СРБ сможет лучше пояснять различные решения руководства клуба (например, по ценам билетов). Рекомендации болельщиков тоже могут повлиять на качество принимаемых решений и помочь избежать дорогостоящих ошибок. Болельщики всегда предпочитают,

чтобы им разъясняли причины тех или иных решений, а не просто ставили перед фактом.

Система СРБ должна также повлечь укрепление диалога и сотрудничества между болельщиками разных клубов. Примером такого подхода являются предматчевые совещания между СРБ двух клубов, на которых СРБ хозяев обменивается с СРБ гостей сведениями в самых разных областях. Другим примером могут служить информационные листки Лиги чемпионов УЕФА, которые выдаются болельщикам вместе с билетами. Болельщики двух клубов тоже могут брать на себя ответственность за снижение накала противостояния, встречаясь перед игрой для обсуждения любых потенциальных проблем и обмениваясь полезными

сведениями с органами правопорядка и сотрудниками по безопасности.

Еще одним побочным следствием должно стать снижение числа случаев насилия — это доказывает опыт Германии за последние 18 лет при трехкратном росте посещаемости стадионов. Все подходы, описанные в настоящем справочнике, нацелены, в конечном счете, на изоляцию небольшого числа возмутителей спокойствия, отделение таких людей от настоящих болельщиков, которые составляют подавляющее большинство. Именно это, например, стало главной причиной того, что профессиональная футбольная лига Португалии создала должность омбудсмена для болельщиков. Это было сделано потому, что, по мнению федерации, снижение числа случаев насилия путем общения с разумными и ответственными болельщиками является эффективным способом привлечения на стадионы обычных зрителей, в том числе семей.

Клубам следует обращать внимание на улучшение общей атмосферы на матчах, поскольку СРБ можно задействовать для общения с болельщиками во всех направлениях. СРБ могут работать с группами ультрас, например, над хореографией трибун, помочь в организации зон пения, выделении билетов для самых преданных групп болельщиков и так далее.

Помимо прочего, мы придерживаемся того мнения, что крепкие отношения с болельщиками приносят финансовую

выгоду: при росте посещаемости продается больше билетов, продуктов питания и атрибутики, повышаются доходы от спонсоров. Клубный отдел маркетинга может консультироваться с СРБ в отношении продукции, которую охотно приобретали бы болельщики.

Болельщики, которые ощущают, что к их потребностям и пожеланиям относятся серьезно, обычно острее отождествляют себя с клубом и потому готовы тратить на стадионах больше.

Наконец, в краеугольном камне, на который опирается Статья 35, а именно в важности совещательности и общения для укрепления организации, нет ничего нового: в футболе эти принципы уже давно проверены временем. Разве можно забыть те сцены на чемпионате мира 2006 г. в Германии и на ЕВРО-2008 в Австрии и Швейцарии, когда болельщики из разных стран сливались в одно целое и вместе веселились в фан-зонах и фан-парках, плечом к плечу смотрели матчи на больших экранах? Все это стало возможным благодаря принципам безопасности и охраны, представленным в Германии в 1992 году; согласно этой концепции безопасности, которая позднее стала применяться на всех крупных международных турнирах, связи с болельщиками были нераздельно совмещены с вопросами их размещения и передвижения. Это лучшее подтверждение всей важности принципа работы с болельщиками, которому посвящен данный справочник.

Выбор сотрудника по работе с болельщиками (СРБ)

4. Выбор сотрудника по работе с болельщиками (СРБ)

Ответственность за выбор СРБ лежит на руководстве клуба. Найти подходящую кандидатуру для этой должности — задача непростая, но очень часто они сразу заметны благодаря сотрудничеству клуба с организациями болельщиков. Учитывая разнообразие предстоящих обязанностей, далеко не каждый болельщик может стать СРБ. Главным, важнейшим условием является хорошая известность будущего среди болельщиков клуба, всеобщее доброжелательное отношение к нему, а также его хорошее знание целевых групп.

Желательно, чтобы СРБ работал в клубе на полной ставке. В некоторых крупных

лигах, ввиду больших объемов работы, клубы могут счесть необходимым нанять несколько СРБ. Однако порой у клуба нет финансовых возможностей для оплаты полной занятости СРБ. В таких случаях можно рассмотреть возможность работы СРБ по принципу неполного рабочего времени либо по совместительству с другой должностью в клубе. В небольших клубах СРБ может работать и на добровольных началах, с возмещением таких расходов, как телефонные разговоры, либо напрямую от клуба либо через управляющий орган (как, например, в Австрии).

Если на роль СРБ невозможно привлечь одного из болельщиков, допускается выбор из числа работников клуба. В подобном случае, однако, чрезвычайно



важно, чтобы выбранный сотрудник очень хорошо понимал болельщиков, а также непременно путешествовал с ними, был рядом на трибунах во время матчей. У некоторых клубов может возникнуть искушение назначить на роль СРБ человека не из среды болельщиков (например, бывшего игрока команды), но при этом следует сознавать, что, согласно уже накопленному в прошлом опыту, такой человек обычно быстро отказывается от должности, так как эта работа требует большой самоотдачи и специальных познаний. Ниже приведен список желаемых качеств кандидата, который поможет клубам выбрать хорошего СРБ.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ

- Опыт позитивного руководства людьми
- Опыт общения и налаживания связей с ключевыми сетями болельщиков (клубов болельщиков, группировок ультрас и хулиганов) на местном и национальном уровнях
- Профессиональная или техническая квалификация либо ученая степень
- Основные навыки в сфере образования, психологии и социологии, особенно в области групповой динамики, для общения с людьми
- Базовое знание английского языка (для европейских матчей)
- Хорошее знание современных технологий (компьютерные бизнес-

приложения, Интернет и т. п.)

- Нейтральные политические взгляды
- Приверженность таким основным ценностям, как борьба с дискриминацией и неприятие насилия

ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА

- Умение общаться с людьми и разрешать конфликты
- Умение работать в команде
- Готовность учиться новому
- Высокая самоотдача, мотивация, надежность и гибкость
- Умение выступать перед людьми, особенно в группе или в общественных местах
- Склонность мыслить и вести себя в категориях служения людям
- Проверенное умение вести переговоры и добиваться своего
- Соответствующий жизненный опыт и опыт общения с болельщиками; хорошее знание сообщества болельщиков клуба и личные знакомства среди них
- Гибкость в рабочем графике, особенно возможность работать в выходные дни, душевная стойкость
- Профессиональный подход к ситуации
- Успокаивающее, миролюбивое, рассудительное профессиональное поведение в стрессовых и конфликтных ситуациях

Требования к СРБ

5. Работа с болельщиками и их поддержка

Способствуя введению Статьи 35 на первоначальном этапе, УЕФА и Supporters Direct разработали ряд минимальных требований к СРБ, клубам и управляющим органам, а также различные рекомендации, призванные усилить эту деятельность в ближайшие несколько лет. Подробное описание повседневных задач приводится в разделе 6.

5.1 Организационные вопросы

Если только это возможно, СРБ должен наниматься клубом, с внесением должности в штатное расписание. Если зачисление в штат по каким-либо причинам невозможно, должны соблюдаться следующие условия:

- СРБ отчитывается перед руководством клуба и подчиняется его указаниям
- Обязанности и права СРБ перечисляются в рабочем плане. В своей деятельности СРБ должен пользоваться высокой степенью свободы действий и решений
- СРБ должен представлять руководству клуба регулярные отчеты
- Руководству клуба следует прислушиваться к СРБ во всех вопросах, особенно связанных с болельщиками, и уделять ему внимание в тех случаях, когда он того просит
- Клубы должны выделить СРБ адрес электронной почты и указывать его на клубном сайте, наряду со ссылкой на данный справочник и краткое описание проекта
- В отношениях с СРБ клубы должны соблюдать требования трудового законодательства страны, в частности по учету рабочего времени

5.2 Минимальные требования к СРБ

Деятельность СРБ должна соответствовать следующим минимальным требованиям:

- СРБ занимает положение главного представителя клуба по связям с болельщиками
- СРБ управляет обменом информацией, общением, диалогом между болельщиками и клубом
- СРБ налаживает общение и строит взаимоотношения с различными группами болельщиков, другими сотрудниками по связям, футбольной ассоциацией, лигой, органами правопорядка и т. д.
- СРБ должен пользоваться доверием болельщиков, и потому ему следует иметь опыт общения и знакомства в сетях сообщества болельщиков клуба
- СРБ собирает отзывы и мнения, наблюдает за развитием проекта и оценивает его результаты

Рекомендации для СРБ

Никогда не забывая об интересах клуба, СРБ всеми силами должен стремиться сохранять и расширять ядро сообщества болельщиков, способствовать росту посещаемости стадионов (и

в целом, и по разным категориям зрителей) как на домашних, так и на выездных матчах. Ему следует активно поощрять вовлеченность болельщиков в жизнь клуба на всех уровнях.

В частности, СРБ нужно на самых ранних этапах стараться наладить хорошее общение между болельщиками, органами правопорядка и стюардами, представляя при этом интересы болельщиков в общении с полицией и стюардами и, наоборот, интересы сотрудников по безопасности — в общении с болельщиками.

В неигровые дни СРБ может:

- организовывать или посещать встречи, чтобы сообщать болельщикам свежие новости о событиях в клубе, выслушивать их просьбы и пожелания;
- устраивать встречи болельщиков с представителями клуба (игроками, тренерами, членами правления, работниками, руководством стадиона и т. д.) и других организаций (полиции, службы стюардов, общественного транспорта, местных органов власти) — например, с целью укрепления диалога между разными сторонами и понимания того, какую роль играет каждая из них, каких позиций придерживается;
- устраивать мероприятия для болельщиков (футбольные турниры, развлекательные сборы и т. п.);
- посещать собрания клубов болельщиков;
- участвовать в обсуждениях на сайтах болельщиков (например, в форумах), использовать возможности социальных сетей для поощрения здоровой культуры болельщиков;
- сотрудничать с представителями прессы, уделяя при этом особое внимание тому, чтобы СМИ объективно отражали работу с болельщиками и самих болельщиков;
- связываться перед игрой с СРБ другого клуба для того, чтобы:
 - обмениваться информацией, важной для болельщиков,
 - противодействовать негативным настроениям и предрассудкам, предотвращать конфликты (в этом может помочь организация таких совместных мероприятий, как футбольные матчи между болельщиками, зоны болельщиков и т. п.).

В игровые дни (до, во время и после матча) СРБ следует:

- быть среди болельщиков;
- поощрять поддержку команды положительным влиянием на болельщиков и пытаться пресечь замечаемые тенденции к проявлениям насилия;
- после матча подытожить жалобы болельщиков, присутствовавших на матче, попытаться понять обстоятельства и глубинные причины их неудовлетворенности и любых иных проблем, связанных с игровым днем.

Требования к клубам

5.3 Минимальные требования к клубам

Клубы должны выполнять следующие минимальные требования:

- назначить СРБ и направить его (их) на курсы СРБ, организованные лицензиаром;
- обеспечить СРБ необходимыми ресурсами (кабинет, оборудование, аккредитация и т. д.);
- проводить регулярные встречи руководства клуба с СРБ;
- содействовать регулярным встречам СРБ с различными группами болельщиков;
- консультироваться с СРБ по вопросам, связанным с болельщиками.

Рекомендации для клубов

Помимо перечисленных минимальных требований, клубам следует всеми возможными способами поддерживать СРБ с сознанием того, что у этого сотрудника сложная роль посредника, в которой он должен отстаивать интересы болельщиков, но, в то же время, оставаться представителем клуба.

У клуба есть много способов помочь СРБ как можно эффективнее исполнять свои обязанности, например:

- оснастить необходимым оборудованием (обычная и мобильная телефонная связь, факс, компьютер, Интернет-подключение, принтер и т. д.) кабинет СРБ в административном корпусе клуба, а также познакомить его с партнерами клуба (представителями СМИ, специализированных служб и т. п.);
- предоставить СРБ возможность пользоваться клубной инфраструктурой (совещательные комнаты, техническое оборудование и т. д.);
- обеспечить СРБ транспортом для встреч с целевыми группами;
- выделить годовой бюджет на работу с болельщиками;
- предоставить товарную атрибутику (открытки с автографами, плакаты, значки, футболки) и, если возможно, квоту бесплатных билетов для распространения среди болельщиков;
- предоставить помощь в составлении и выпуске публикаций, связанных с болельщиками;
- проводить внутренние учебные занятия для работников клуба, которые должны знать своего СРБ и понимать его роль в клубе;

- помогать в налаживании связей между клубами болельщиков и игроками, тренерами и официальными представителями клуба;
- помогать в организации и проведении мероприятий силами болельщиков и для болельщиков (например, футбольных турниров, поездок на выездные матчи);
- обеспечивать надлежащее обучение и подготовку СРБ;
- позаботиться о том, чтобы СРБ быстро получал исчерпывающие сведения о жизни клуба;
- обеспечить прозрачность, предоставляя СРБ пояснения тех или иных решений;
- разработать формальные процедуры запретов посещения стадионов, извещения болельщиков о принимаемых решениях и рассмотрения возможных апелляций; добиться того, чтобы мнение СРБ учитывалось на всех этапах этих процессов;
- предоставлять клубных стюардов для сопровождения болельщиков в поездках на матчи;
- обмениваться информацией с другими клубами;
- предоставлять СРБ команды гостей аккредитацию с доступом к игровой зоне.



Роль ассоциаций и лиг

5.4 Поддержка со стороны национальных ассоциаций и лиг

Управляющим органам нужно стремиться к выполнению следующих минимальных требований:

- развивать, координировать и поощрять работу клубов с болельщиками;
- проводить учебные мероприятия для СРБ с целью:
 - распространения лучших практик работы клубов с болельщиками и решения проблем, связанных с болельщиками
 - разработки стандартных процедур и формулировки общих задач
 - обмена информацией и опытом;
- вести базу данных с контактными данными СРБ, которые предоставляются клубами в рамках лицензирования;
- оценивать выполнение клубами требований к СРБ согласно Статье 35 Правил УЕФА по лицензированию клубов и финансовому "фэйр-плей", а также наказывать клубы, если те не соответствуют нужным критериям;
- обеспечивать СРБ средствами отчетности и обратной связи.

По этой причине для выполнения перечисленных минимальных условий управляющим органам рекомендуется создать собственный "узел связи" с болельщиками под контролем руководителя проекта и нанять своих СРБ.

Для того чтобы помочь СРБ работать с различными сторонами, участвующими в футбольной жизни, управляющие органы могут рассмотреть возможность аккредитации СРБ с предоставлением им права доступа на все стадионы страны.



5.5 Средства общения

Перед клубами открыт целый ряд возможностей общения и укрепления взаимоотношений со своими болельщиками, а СРБ должны играть полезную роль в объединении обеих сторон. К таким возможностям относятся:

- хартии болельщиков, т. е. соглашения с указанием общих задач и обязательств клуба перед болельщиками и наоборот, с четкой формулировкой прав и обязанностей обеих сторон;
- собрания болельщиков (регулярные [раз в два-три месяца] собрания с участием представителей клуба и болельщиков, отчеты о которых затем публикуются, например, на клубном Веб-сайте);
- комиссия болельщиков или консультационная группа, собирающая мнения болельщиков;
- опросы, посвященные степени удовлетворенности болельщиков;
- "народные приемные" для болельщиков (неформальные встречи, на которых болельщики могут напрямую поговорить с работниками клуба);
- процедуры работы с жалобами;
- посвященный болельщикам раздел на клубном сайте, в том числе секция "выскажись" и открытый Интернет-форум;
- информационные рассылки по электронной почте и схожие способы распространения новостей;
- группы в социальных сетях (Facebook, Twitter и т. п.);
- детские клубы и группы юных болельщиков;
- работа добровольцев в игровые дни: волонтеры помогают болельщикам решать самые разнообразные проблемы;
- фан-зоны;
- посольства болельщиков (например, на еврокубковых матчах);
- дни открытых тренировок;
- особые мероприятия для болельщиков (например, на Рождество или перед открытием сезона) с раздачей автографов.

Задачи СРБ

6. Задачи сотрудника по работе с болельщиками (СРБ)

6.1. Клубный сотрудник по работе с болельщиками (СРБ)

Ниже приводится список задач, которые может решать СРБ в области связей с болельщиками. Эти задачи разделены на повседневную работу в неигровые дни и работу с болельщиками на домашних и выездных матчах (до, во время и после игры). Учитывая объем работы, клубы могут счесть целесообразным нанять команду СРБ, члены которой могли бы, например, подменять старшего СРБ в его отсутствие. Разумеется, деятельность СРБ во многом зависит от страны, местной культуры и местных структур. Составить единый исчерпывающий список едва ли возможно. Таким образом, данный перечень служит, скорее, лишь обобщенным руководством.

а) Повседневная работа

Рутинная деятельность

Переписка с болельщиками

(прозрачность клубной политики) :

- ответы на письма, переадресация и составление писем и электронных сообщений;
- прямые и личные вопросы;
- общие вопросы.

Телефонные разговоры / Интернет

- ответы на поступающие вопросы и их переадресация;
- общение с болельщиками;
- чтение форумов в Интернете и, если это уместно, участие в виртуальных дискуссиях.

Управление данными

- управление клубной базой данных болельщиков;
- обновление сайта для болельщиков.

Сбор информации (о футбольном клубе, клубах болельщиков, проблемах болельщиков и т. п.)

Потенциальные источники:

- СМИ;
- Интернет;
- пресс-конференции;
- учебные занятия;
- личные контакты;
- существующие клубные системы управления взаимоотношениями с потребителями;

Потенциальные адресаты информации:

- болельщики;
- официальные лица клуба;
- внутренние подразделения;
- СМИ (с проблемами болельщиков работает только независимая пресса).

Участие в рабочих группах, участие во встречах, посвященных проблемам болельщиков

Проблемы, интересующие болельщиков (общие новости от руководства клуба, вопросы питания, встречи со спонсорами, мероприятия для членов, распространение билетов, кампании по борьбе с дискриминацией и т. п.).

Посещение встреч по безопасности и совещаний по предматчевому планированию

- в период предсезонной подготовки;
- до и, если необходимо, после домашних матчей;

- по мере необходимости.

Деятельность при наложении запретов на посещение стадионов

- диалог с руководством клуба и болельщиками, к которым применены запреты;
- связь с клубом-хозяином матча.

Распространение билетов (особенно на выездные матчи)

- распределение квоты билетов;
- проверка квоты билетов;
- бронирование запаса билетов "для непредвиденных случаев".

б) Задачи средне- и долгосрочного характера

Организация общения игроков и болельщиков

- мероприятия с участием игроков;
- сеансы вопросов и ответов для членов клуба поддержки и болельщиков;
- клубные встречи региональных болельщиков с игроками;
- посещение игроками собраний клубов болельщиков;
- раздача автографов;
- посещение футбольных соревнований.

Организация поездок болельщиков (в тех случаях, когда болельщики не занимаются этим самостоятельно)

Связь с транспортным агентством клуба или назначенным представителем для:

- организации поездок на выездные матчи (внутренние и еврокубковые);
- посещения товарищеских матчей;
- посещения тренировочных сборов;
- посещения матчей национальных сборных

Налаживание взаимосвязей

- СРБ других клубов;
- местные и национальные организации болельщиков.

Обучение, обмен информацией и опытом

- обязательное посещение собраний СРБ, проводимых национальной ассоциацией или лигой, а также встреч, организуемых самими СРБ (по возможности, несколько раз в год);
- посещение мероприятий и конференций, связанных с болельщиками;
- организация встреч с другими СРБ;
- посещение совещаний по вопросам безопасности;
- поддержание связей с национальной ассоциацией;
- участие в учебных курсах и семинарах национальной ассоциации или лиги;
- составление отчетов об игровых днях от лица лицензиара.

в) Деятельность, связанная с игровыми днями

Выездные матчи

Сбор информации (ситуация в принимающем клубе)

- информация о транспорте, размещении, маршрутах;
- обычаи и запреты принимающего города или страны, традиции команды- хозяйки;
- места сбора приезжих болельщиков;
- связь с СРБ принимающей команды;
- связь с сотрудником по вопросам безопасности;
- связь с органами правопорядка и стюардами (если необходимо, обмен ▷

Задачи СРБ

информацией с ними);

- перед еврокубковыми выездными матчами — связь с принимающим клубом для выявления контактных лиц и поиска людей, говорящих на языке команды гостей либо на английском языке.

Общение и связь

- информация на клубном сайте;
- новостные рассылки, электронные письма клубам болельщиков и отдельным болельщикам;
- если это уместно, прямое общение по телефону или электронной почте.

Поездки на матчи

- поездка с организованной группой болельщиков поездом или автобусом;
- самостоятельная поездка самолетом, поездом, автомобилем.

В преддверии игры

- присутствие среди болельщиков, общение с ними вне сектора гостей (возможно использование клубного транспорта в качестве "узла связи" с болельщиками);
- присутствие среди болельщиков, общение с ними в барах и других местах сбора;
- краткие встречи с коллегами (СРБ принимающей команды, сотрудником по безопасности, работниками органов правопорядка, стюардами) — например, за 45 минут до начала игры.

Во время игры

- присутствие в секторе среди своих болельщиков (выездные зоны с сиденьями и без сидений);
- если необходимо, временное присутствие

в игровой зоне для того, чтобы оказывать успокаивающее, миролюбивое влияние на болельщиков (тем не менее, СРБ не должен принимать на себя обязанности по управлению поведением толпы);

- посредничество между стюардами и болельщиками при возникновении каких-либо проблем;
- общение с болельщиками в перерыве матча;
- общение со специалистами по управлению поведением толпы, сотрудниками правоохранительных органов, стюардами и коллегами.

После игры

- присутствие у выхода из сектора болельщиков-гостей;
- общение с болельщиками после игры;
- наблюдение за уходом болельщиков со стадиона;
- присутствие в городе или окрестности (в зависимости от места проведения матча и общей ситуации);
- присутствие на встречах болельщиков в барах города либо на праздниках и других мероприятиях, организованных командой по работе с болельщиками или клубами болельщиков.

Обратная дорога

- самостоятельное возвращение.

Домашние матчи

Творчество болельщиков и хореография трибун

- консультации с соответствующими организациями болельщиков;
- координация замыслов с отделами маркетинга и администрацией стадиона;

- уведомление руководителей по безопасности и согласование с ними.

Предоставление информации

- обычаи и запреты;
- связь с СРБ;
- связь с сотрудником по вопросам безопасности;
- место сбора или центр встреч болельщиков;
- связь с органами правопорядка и стюардами (если требуется, обмен информацией с ними).

Общение и связь

- информация на клубном сайте;
- новостные рассылки, электронная переписка с клубами болельщиков;
- если это уместно, прямое общение по телефону или электронной почте.

Подготовка торжественных представлений и творческих проектов на поле

- представления клуба болельщиков на поле;
- внешний вид членов клуба поддержки и юных болельщиков;
- организация детей для подачи мячей и для сопровождения игроков;
- объявления о днях рождения и т. п.

В преддверии игры

- присутствие и, если необходимо, общение с болельщиками-гостями и представителями другого клуба вне сектора гостей;
- присутствие среди болельщиков-хозяев на стадионе и в местах сбора болельщиков;
- краткие встречи с коллегами (СРБ

команды гостей, сотрудником по безопасности, работниками органов правопорядка, стюардами) — например, за 45 минут до начала игры.

Во время игры

- присутствие в секторе среди своих болельщиков (зоны с сиденьями и без сидений);
- если необходимо, временное присутствие в игровой зоне для того, чтобы оказывать успокаивающее, миролюбивое влияние на болельщиков (тем не менее, СРБ не должен принимать на себя обязанности по управлению поведением толпы);
- посредничество между стюардами и болельщиками при возникновении каких-либо проблем;
- общение с болельщиками в перерыве матча;
- общение со специалистами по управлению поведением толпы, сотрудниками правоохранительных органов, стюардами и коллегами.

После игры

- присутствие рядом со справочным центром или аналогичным местом встреч, общение с болельщиками;
- присутствие на встречах болельщиков в барах города либо на праздниках и других мероприятиях, организованных командой по работе с болельщиками или клубами болельщиков.

Задачи ассоциаций и лиг

6.2 Координатор СРБ со стороны национальной ассоциации или лиги

Координаторы СРБ несут ответственность за наблюдение за ходом проекта СРБ на этапе введения, организацию стандартных процедур обучения и развития, наблюдение за работой клубов с болельщиками.

Еще одной ключевой задачей является налаживание позитивных взаимоотношений с отдельными болельщиками и общенациональными организациями болельщиков. Кроме того, при некоторых ассоциациях могут существовать клубы поддержки национальных сборных, со всей соответствующей организационной ответственностью. Роль ассоциаций может быть разной и зависит от местных обстоятельств. Ниже приведены некоторые предложения по возможной деятельности на уровне страны:

Управление проектом

Развитие и обучение

- формулировка и утверждение единых стандартов и процедур;
- организация учебных курсов и встреч для СРБ (в том числе, при необходимости, совместных занятий с клубными сотрудниками по вопросам безопасности);
- работа в соответствующих комитетах национальной ассоциации.

Наблюдение за работой с болельщиками, проводимой клубами

- отчеты об игровых днях и их оценка для проверки работоспособности системы и выявления недостатков;

- оценка ситуации с СРБ в клубах (например, по контрольному списку посещений в игровые дни) и регулярное слежение за ней;
- предложения по совершенствованию проекта;
- проверка профессиональной пригодности назначаемых СРБ.

Общение и связь

- сбор информации от клубов, СРБ, организаций болельщиков, а также из специализированных журналов, Интернета и т. д.;
- обработка и передача информации соответствующим лицам и органам;
- сотрудничество с органами правопорядка, научными и другими организациями;
- связь с соответствующими иностранными учреждениями.

Работа с болельщиками на уровне лиги

Представители по связям для клубов

- предоставление информации по всем вопросам, связанными с болельщиками;
- помощь в выборе СРБ и первичное обучение СРБ;
- общая помощь в решении возникающих проблем.

Представители по связям для клубных СРБ, общенациональных организаций болельщиков (если они существуют) и болельщиков в целом

- центр предоставления информации и услуг;
- постоянные связи с контактными лицами;
- помощь в решении проблем;

- организация встреч с представителями болельщиков (встречи с национальной ассоциацией, собрания болельщиков, конгрессы болельщиков и т. п.);
- посещение рабочих семинаров, дискуссий за круглым столом, совещаний СРБ и собраний, проводимых болельщиками, в роли официального представителя национальной ассоциации или лиги;
- подготовка справочника по работе с болельщиками с участием самих болельщиков;
- подготовка руководств для болельщиков (например, перед большими турнирами) с участием самих болельщиков;
- участие в кампаниях (борьба с дискриминацией, предотвращение насилия и т. д.);
- по мере необходимости: организация проектов, связанных с болельщиками.
- общая посредническая роль (между болельщиками, клубом поддержки национальной сборной, СРБ, национальной футбольной ассоциацией, стюардами, администрацией стадиона, органами правопорядка и т. д.);
- поддержание связей с работниками клуба болельщиков, СРБ, постоянными зрителями матчами, волонтерами;
- присутствие в секторе болельщиков или "песенной зоне": посредничество, ответы на вопросы, обмен информацией, сбор предложений, помощь в решении проблем и т. п.

Работа с болельщиками (выездные матчи)

- координация работы с болельщиками и услуг для болельщиков (если необходимо)
 - команда СРБ
 - работники клуба болельщиков
 - посольство болельщиков;
- общая посредническая роль (между службой безопасности национальной ассоциации и отделами распространения билетов, организациями по обеспечению безопасности, национальной ассоциацией принимающей стороны, органами правопорядка, клубом болельщиков, посольством болельщиков, другими группами болельщиков и т. д.);
- присутствие в секторе болельщиков-гостей (см. выше, в разделе о домашних матчах).

Деятельность в национальных сборных

Некоторые национальные ассоциации могут считать полезным, чтобы их координатор СРБ также следил за деятельностью клубов поддержки национальных сборных (если такие клубы существуют). Такая работа может подразумевать следующие задачи:

Работа с болельщиками (домашние матчи)

- координация действий местных СРБ;
- координация связей с болельщиками-инвалидами и помощи им в сотрудничестве с клубным работником по специальным средствам доступа (для инвалидов);

Общий обзор и реализация проекта

7. Общий обзор и реализация проекта

Судя по всему, достигнуто единодушное согласие в вопросе важности вовлечения болельщиков в общеевропейский футбольный диалог — не только между болельщиками и клубами/ассоциациями, но и между самими болельщиками в их среде. Современные стратегии работы органов правопорядка тоже подчеркивают важность взаимопонимания с болельщиками для безопасной атмосферы проведения футбольных матчей. Проект СРБ становится очередным шагом к тому, чтобы болельщиков воспринимали как серьезных и ответственных партнеров во взаимодействии, стремились к повышению качества и эффективности диалога с ними.

Общей целью этого проекта является создание широкой сети СРБ на национальных и общеевропейском уровнях. Недавние инциденты на матчах Лиги чемпионов и Лиги Европы УЕФА в очередной раз подчеркнули существование проблем, которых вполне можно было избежать, если бы в преддверии этих игр велся диалог с участием СРБ.

Регулярное анкетирование групп болельщиков и СРБ на клубном и национальном уровнях позволит выявлять области, в которых необходимо повышение качества деятельности СРБ, и впоследствии обновлять настоящий справочник свежими данными.

Что дальше?

Для введения новых требований была создана сеть контактных лиц по проекту

СРБ в каждом национальном управляющем органе; эти сотрудники помогут донести идеи проекта до клубов и групп болельщиков. После его введения УЕФА и национальные ассоциации останутся "узлами связи" для запросов клубов, связанных с СРБ, и самих клубных СРБ, тогда как Supporters Direct будет играть роль головного контактного центра для общих запросов от групп болельщиков, стремящихся к активному участию в проекте со своими клубами.

В сезоне 2011/12 заявки на лицензию УЕФА подал 591 клуб; еще более 700 клубов подали запросы на местные лицензии, которые выдаются по тем же либо сходным принципам. Это объясняет широкий масштаб и значение проекта СРБ. Подобно самой системе лицензирования, введение и развитие концепции СРБ станет средством повышения минимальных стандартов — с ходом времени любой динамической системе свойственно меняться — и ознаменует рост внимания к развитию и совершенствованию диалога между клубами и болельщиками.

Предполагается, что к весне 2012 г., когда будет проводиться оценка готовности клубов к получению лицензий на турнирный сезон 2012/2013, в каждом клубе уже будет работать СРБ.

Обучение для национальных ассоциаций и клубов

Учебная подготовка чрезвычайно важна. Национальным ассоциациям следует организовывать ежегодные рабочие семинары, которые позволят

СРБ оценивать работу, проведенную в стране, обмениваться информацией и согласовывать национальные стандарты и процедуры. По возможности, необходимо привлекать к некоторым формам обучения и представителей болельщиков — это позволит выслушать и принять во внимание их потребности и просьбы.

В первоначальный период, на этапе введения, УЕФА, опираясь на знания тех, у кого уже есть опыт деятельности СРБ и сотрудничества с Supporters Direct, поможет управляющим органам в организации практических учебных занятий для клубов и клубных СРБ. Исходя из того, что для многих стран эта концепция нова, для содействия введению проекта СРБ уже подготовлены различные видеоматериалы, которые могут использоваться в обучающих целях и будут предоставлены сначала национальным ассоциациям, а затем и клубам через сайт УЕФА и другие платформы внутренней коммуникации (например, посредством платформы KISS). Эти учебные видеоматериалы содержат рекомендации и примеры работы клубных СРБ и управляющих органов, которые уже ввели концепцию СРБ. По мере развития проекта такие материалы будут постоянно дополняться все новыми примерами лучших практических приемов и их анализом.

Сейчас рассматривается и вопрос разработки программных средств, которые помогут национальным ассоциациям оценивать работу с болельщиками на клубном уровне.

На национальном уровне мы рекомендуем

лицензиару взять на себя обязанность по переводу данного справочника или основных выдержек из него на национальные языки для распространения в клубах. Лицензиары могут также адаптировать этот справочник, дополнив его с учетом особенностей страны и местных задач.

УЕФА продолжит прилагать усилия к разъяснению важности новых требований к СРБ и привлекать к проекту внимание высших руководителей национальных организаций, а также главных заинтересованных сторон, связанных с футболом (клубов — посредством Ассоциации европейских клубов, Европейской ассоциации профессиональных футбольных лиг, FIFPro, Евросоюза и т. д.).

Обратная связь

Чрезвычайно важно продолжать сбор откликов болельщиков, клубов и управляющих органов — в поисках не только лучших практических примеров, но и трудностей, проблем, что позволит повысить качество предлагаемых услуг и улучшить данный справочник. В этом УЕФА помогут организация Supporters Direct и сеть национальных управляющих органов.



Анализ примеров

8. Анализ примеров

8.1 "Брондбю" (Дания)

8.1.1 Общая ситуация в "Брондбю"

"Брондбю" — один из самых успешных клубов Дании, основанный в 1964 году; на его счету десять золотых медалей национального первенства и шесть кубковых наград страны. В этой команде играли в свое время Микаэль Лаудруп, Ким Вильфорт, Йон Йенсен и Петер Шмейхель. Болельщики "Брондбю" славятся своей творческой и страстной поддержкой, как визуальными, так и вокальными перформансами, но, в то же время, и заработали репутацию склонных к насилию. В стремлении наладить отношения с болельщиками клуба совет директоров "Брондбю" обращался за консультациями к ряду специалистов в этой сфере и, решив действовать на упреждение, в ноябре 2010 года нанял штатным СРБ Патрика Вестфаэля. 18 января 2011 года Supporters Direct обратились к Оле Пальмо, который был тогда генеральным директором "Брондбю", с просьбой рассказать, почему клуб предпринял такой шаг еще до введения Статьи 35 в Правила УЕФА по лицензированию клубов и финансовому "фэйр-плей" в сезоне 2012/13.

8.1.2 Беседа с генеральным директором "Брондбю" Оле Пальмо

Оле, почему вы решили назначить СРБ так рано, едва ли не за полтора года до срока, определенного Статьей 35?

Мы чувствовали давление: результаты

матчей были скверными, команда не показывала игры, и руководство было встревожено плохими отзывами о клубе. Среди болельщиков царил разочарованность, они пытались понять, почему их любимый клуб растерял былую привлекательность. Наши болельщики считают клуб своим, они любят его, любят пылко. Однако было слишком много поводов к недовольству, и реакция болельщиков была неоднозначной. С одной стороны, было и хорошее: поддержка клуба со страстью "тиффози". С другой стороны, участились случаи вандализма, хулиганства, беспорядков (направленных против клуба).

Но мы были под давлением — не только со стороны людей, питающих привязанность к клубу, но и со стороны футбольной ассоциации, а также наших спонсоров. На одной чаше весов был старый подход: штрафы, запреты посещения стадионов и так далее, на другой — пресса, которая оказывает столь большое влияние на нашу жизнь. Конечно, репортеры подчас склонны преувеличивать и вообще сосредоточиваться больше на плохом и неприятном.

Итак, по всем перечисленным причинам в клубе [среди руководства] воцарилось уныние. Надо было срочно что-то предпринимать, и назначение СРБ было верным шагом. Мы хотели навести мосты между клубом и болельщиками. Нам хотелось открыто встретить все проблемы. Мы стремились изменить отношение, сосредоточиться на хорошем, а не на плохом, сменить ориентиры.

Какие они, ваши болельщики?

Мы ведем диалог с болельщиками Мы ведем диалог с болельщиками уже много лет. Все принципы датской футбольной поддержки зародились тут, в "Брондбю", в 80-х годах, когда клуб стал опорой национальной сборной. Болельщики "Брондбю" не просто активны, но и креативны, они задают общий тон. Кроме того, им свойственна острая тяга к самостоятельности. Они не хотят контроля со стороны клуба, и очень важно это осознавать.

Красота футбола в том, что... В обычном бизнесе есть товар, и ты пытаешься его продать. Ты прислушиваешься к своим потребителям. Однако в футболе все иначе. Болельщики — это не только потребители, они же составляют и часть самого товара. Когда продаешь права спонсорства, важнейшее значение играет общая атмосфера. Это подтверждают два исследования, которые мы провели. Болельщики — часть товара, но их не так просто купить. Значит, болельщиков нужно привлекать к принятию решений. К ним нужно прислушиваться, нужно стараться их понять. И в хорошие времена и в плохие!

Помимо поощрения позитивной культуры болельщиков, в чем еще заключается польза деятельности СРБ?

Зрители могут приходиться на игры и чувствовать себя в безопасности. Мы хотим, чтобы творчеству болельщиков не было предела, но они не должны переступить черту. Мы не против того, чтобы они раздвигали границы фантазии, но говорим "нет" насилию. Должны быть некие правила

и ограничения. В прошлом мы пытались вести диалог, устраивали встречи, но нам порой было трудно понять друг друга. Прислушивались ли к нам болельщики? Понимали они нас или нет?

В конечном счете, у нас одни и те же цели. Мы хотим приходить на стадион и жить полной жизнью. Мы хотим кричать и радоваться. Мы любим свою команду. И все же общаться друг другом иногда так тяжело... Говорим ли мы на одном языке? Сходимся ли в своих желаниях? Вот почему мы считаем, что сотрудник по работе с болельщиками очень важен.

Патрик не может помешать им жечь "файеры", но, быть может, способен помочь нам понять их — и тогда что-то изменится. Нам тоже не всегда удастся хорошо объяснять те или иные свои решения, но Патрик близок к клубу, он знает, что происходит, и ему легче передать это болельщикам. Самое главное для нас в том, что это — сигнал из клуба. Это понимание того, что единственный способ решать неприятные проблемы и улучшать ситуацию как для болельщиков, так и для клуба, — вступить в диалог. Есть только два пути: либо больше общаться, либо налагать все больше наказаний.

На нас давили политики, на нас давила полиция. Наконец, есть борьба за финансирование и много всего прочего. Легко говорить: "Ну-ка, решите эту проблему". Но разве они искренне хотели помочь?

А назначение СРБ ознаменовало для клуба большие перемены. Мы поняли, насколько ►

Анализ примеров

расстроены наши болельщики. Прежде отношение было другим: "не нравится — не ешьте". СРБ — символ перемен, и это очень важно для нас, хотя на все нужно время.

Что делается для укрепления отношений между "Брондбю" и болельщиками?

В конце ноября [2010 года] мы провели конференцию болельщиков. Нам хотелось, чтобы в ней приняло участие как можно больше разных сторон, в том числе представители полиции, датской футбольной ассоциации (DBU), ассоциации клубов, болельщиков других клубов, университетских ученых... даже пригласили специалистов по безопасности из "Кардифф Сити". А в DBU и ассоциации клубов начали говорить: "Это ведь ваши проблемы, вы их и решайте. А если сами не решите, мы этим займемся". Мы объясняли, что как раз и хотим решить проблему, но не сошлись во мнениях о том, как именно ее решать. Мы изучили примеры из футбольной жизни Великобритании и поняли, что там у полиции совсем иной подход. В итоге теперь у нас есть то, что мы называем "полицией для мероприятий". Скажем, мы спросили у болельщиков, чего бы им хотелось, и они сказали, что намерены устроить шествие болельщиков и оно начнется от такого-то бара. Договорившись с полицией, мы пообещали болельщикам содействие. Помощь была разной: от перекрытого движения транспорта по пути шествия, до негласного разрешения незаметно справить прямо по дороге малую нужду. И все получилось! Достаточно было лишь чуток поступиться строгими правилами.

Еще одной проблемой были поездки на выездные матчи. Датская железная дорога нередко сталкивалась с вандализмом в результате путешествий болельщиков. Поездки фанатов обходились в 8 миллионов крон ежегодно, и за возмещением этого ущерба обращались к клубу. Теперь мы организуем поезда для болельщиков. Есть три правила: не употреблять наркотики, не продавать наркотики — и никакого вандализма. Все основано на доверии, мы не проверяем каждый билет. И сейчас эти поезда стали такими популярными, что проводники сами просят работать в поездах для болельщиков! Ущерб снизился до 200-300 тысяч крон, это практически нормальный уровень. А весь секрет — в общении, понимании и взаимной помощи. Конференция болельщиков показала, что всегда есть несколько способов решения проблем. Мы в "Брондбю" верим в сочетание диалога с деятельностью сотрудника по работе с болельщиками.

Вы проводите предматчевые совещания по вопросам безопасности?

Сейчас совещания по безопасности у нас проводятся не перед каждой игрой. У нас случается не более пяти матчей "высокого риска". Однако в будущем мы намерены постоянно проводить такие совещания. Мы будем общаться с полицией, выбирать лучшие подходы — и там непременно будет Патрик.

Какими критериями отбора вы руководствовались, когда назначали СРБ?

Прежде всего, все были согласны в том, что СРБ должен быть хорошо знаком с болельщиками и пользоваться у них уважением. Это был главный критерий. Незнакомому человеку они бы вряд ли доверяли. Кроме того, мы обратились к ученым, и те провели исследование предмета, чтобы лучше понять, какие требования важны.

Во-вторых, нам нужен был человек с ясной головой и широкими плечами. Очень важными были также умение сопереживать и общаться с людьми, потому что СРБ часто доводится попадать в сложные положения. Наш СРБ должен уметь работать в нынешних политических условиях. Ему нужно уметь общаться и с разозленными болельщиками, и с полицейскими. Он должен выбирать верный тон разговора и, в целом, уметь для всех быть "своим". Несмотря на свою молодость, Патрик очень опытен и подходит нам по всем критериям.

Следующий шаг: доказать, что все получится. Патрику нужно самостоятельно определить свою роль. Он должен решить, как ему работать и какие перед ним стоят задачи. Это очень важно. И это тоже вопрос доверия. Мы обязаны доверять Патрику, но прекрасно сознаем, что он не будет рассказывать нам абсолютно все. Ведь он должен пользоваться доверием и у болельщиков. Он не станет ничего придумывать лишь для того, чтобы порадовать болельщиков или клуб.

Как вы считаете, получится ли у "Брондбю" с концепцией СРБ?

На все нужно время. Процесс идет! Важно понимать одно: Патрик самостоятелен. Он не подчиняется нашему сотруднику по безопасности, он дает ответы мне. Он свободен, потому что пребывает где-то посередине.



8.1.3 Беседа с Патриком Вестфазлем, СРБ клуба "Брондбю"

Патрик, вы на этой должности уже несколько месяцев. Как идут дела?

Спасибо, все прекрасно. Мне очень нравится жизнь СРБ. Когда я только начинал, на меня или на клуб никто не возлагал больших надежд, потому что это была совершенно новая работа не только для "Брондбю", но и для всей Дании. В клубе мне работает очень хорошо, тут идеальная атмосфера.

Каковы ваши главные задачи?

Основная задача: укреплять диалог между клубом и болельщиками. Собственно, в этом и заключается моя работа. Однако несмотря на то, что главное внимание уделяется диалогу, я много, ежедневно работаю над проектами от лица болельщиков. Одним из текущих проектов является, например, конгресс болельщиков, который "Футбольные болельщики Европы" будут проводить в "Брондбю" летом.

Кроме того, я помогаю клубу в поиске идей на тему того, как сделать стадион более привлекательным для зрителей. К примеру, однажды мы уже провели концерт хип-хопа прямо под той трибуной, где обычно ▶

Анализ примеров

собираются самые заядлые болельщики "Брондбю". Концерт организовали благодаря при активном содействии одного из здешних владельцев годового абонеента, а проводился он во время первой игры второй половины сезона 2010/11. У нас вообще немало проектов рождается из таких вот подворачивающихся возможностей.

Как развивается сотрудничество с другими отделами клуба и другими заинтересованными сторонами — полицией, стюардами?

Я очень тесно сотрудничаю со всеми отделами клуба. Например, для коммуникационного отдела я пишу статьи о болельщиках, которые затем размещают на официальном сайте "Брондбю". Отделу маркетинга я помогаю советами о том, какая реклама может понравиться болельщикам. Важно, чтобы болельщики не чувствовали себя так, будто для клуба они всего лишь источник денег. Они хотят, чтобы к их мнениям и желаниям относились серьезно. Недавно ультрас стихийно решили организовать хореографию с участием каждого болельщика и предложили всем зрителям принести с собой на матч шарфы, чтобы выстроить стену из шарфов. Я поговорил с отделом маркетинга, и они решили, что в день игры клубный магазин будет продавать шарфы за полцены. Акция прошла чудесно, все были счастливы!

Возвращаясь ко второй части вопроса: да, на каждой игре я общаюсь со стюардами. Мы с ними знакомы еще с той поры, когда я был простым болельщиком, и у нас

прекрасные отношения. Они знают, что на меня можно положиться — и не только потому, что я сотрудник клуба. А я знаю, что могу доверять им. Что касается полиции, то у меня была ознакомительная встреча с ними, нужно было, чтобы они знали, кто я и какие обязанности выполняю. Я надеюсь расширить свое сотрудничество с полицией в ближайшие полгода. Обе стороны должны сделать шаг навстречу друг другу, а там посмотрим, насколько хорошо справляемся, каждый — со своим делом.

С помощью Статьи 35 УЕФА пытается поощрять хорошее управление в клубах. Как по вашему, почему для клубов так важно поддерживать связи с болельщиками?

Ответить очень легко. Болельщики и есть клуб! Именно благодаря им клуб и живет. Даже если смотреть на это с экономической точки зрения и сказать, что болельщики — это потребители, то все равно получается, что ты обязан прислушиваться к мнению покупателей. Если не будет болельщиков, некому будет покупать этот "товар". Игроки, тренеры, директора приходят и уходят, а болельщики остаются. Поэтому разумно будет говорить с ними и узнавать, чего они хотят. Клубам нужно видеть в болельщиках источник решений, а не проблем. И если дать что-то болельщикам, они вернут тебе вдвое больше. Когда болельщики счастливы, все прекрасно. Но когда они огорчены, у тебя появляется сразу 15 тысяч недовольных клиентов.

Как вы сами стали одним из болельщиков "Брондбю"?

Дом отца неподалеку от стадиона, поэтому я болел футболом с раннего детства. Активным болельщиком я стал, когда мне было лет 15-16. Я занимался хореографией в группе поддержки "Брондбю Тифо", а потом участвовал в создании "Альфа Брондбю", самой крупной группы ультрас в клубе. На протяжении почти семи лет я очень активно участвовал в жизни болельщиков "Брондбю", поэтому я знаю многих людей из этого сообщества, у меня широкий круг знакомств.

Как восприняли ваше назначение болельщики "Брондбю"?

Мне повезло: перед тем, как появилась должность СРБ, клуб обратился за советом к ученым, а у некоторых из них были знакомые среди болельщиков. Ученые посоветовали клубу использовать в работе с болельщиками прогрессивный, упреждающий подход, и порекомендовали взять на работу СРБ. По существу, тогда, через тех ученых, клуб спросил болельщиков, чего они хотят. Потом были обсуждения, и меня спросили, не хочу ли я эту занять это место. Я ответил, что если болельщики сочтут меня подходящим человеком, то, само собой, я заинтересован. Вышло так, что меня поддержали самые разные группы болельщиков и в конце концов я оказался единственным неоспоримым кандидатом. В моем прошлом не было поводов отклонять мою кандидатуру, поэтому я прошел собеседование — и был принят на работу. Я очень благодарен всем за такое доверие!

Когда речь идет о выборе СРБ, какой совет вы дали бы другим датским клубам?

Я бы сказал, что если клуб хочет вступить в диалог со своими болельщиками, назначение СРБ — лучший способ это сделать. Однако важно, чтобы клуб был по-настоящему заинтересован в таком диалоге. Руководство должно серьезно настроиться на то, что болельщики будут допущены "внутри" клуба. Раньше мы уже говорили о хорошем управлении. Болельщики — это самая многочисленная заинтересованная сторона в футболе, поэтому клубам стоит прислушиваться к тому, что говорят болельщики. И тут не получится просто взять кого-нибудь из отдела маркетинга и назвать его "СРБ". Этот "кто-то" должен быть из среды болельщиков.

Как бы вы подытожили результаты своей работы на сегодняшний день?

Скажу, что все идет очень здорово. В клубе очень непредубежденно относятся к моим предложениям по самым разным вопросам. Моим мнением и правда живо интересуются, я чувствую, что занимаю это место не зря, иначе мне бы просто дали кабинетик где-нибудь в подвале и напрочь забыли. На наших внутренних совещаниях мне вполне удастся донести до клуба взгляды болельщиков. Я бы сказал, что пока что, без сомнений, все идет просто замечательно.

Анализ примеров

8.2 Германия

8.2.1 Общая ситуация в Германии

Любому, кто интересуется историей концепции СРБ, следует ознакомиться с опытом Германии. СРБ впервые появились там в 1992 году, в рамках Национальной концепции спорта и безопасности (NKSS). Как и многие другие европейские страны, в 70-80-е годы Германия столкнулась с большой проблемой футбольного хулиганства и насилия. По этой причине Немецкий футбольный союз (DFB), Спортивная конфедерация Германии (DSB) и политики из министерств внутренних дел и спорта страны и членов федерации решили составить общий план действий по борьбе с этими проблемами. Все это повлекло разработку NKSS, которая содержит элементы работы с болельщиками и группами поддержки (проекты болельщиков и СРБ), принципы безопасности на стадионах, правила поведения на стадионах и координации всех заинтересованных сторон.

Эта работа оказалась настолько успешной, что со временем Немецкая футбольная лига (DFL) включила концепцию СРБ в требования к лицензированию клубов.

Как явствует из сказанного выше, важной стороной опыта Германии стало то, что он представляет собой пример не только хорошего управления, но и профилактики. Для того чтобы подробнее узнать о взаимодействии

СРБ с сотрудниками клуба по вопросам безопасности, мы обратились к Фолькеру Фёрдереру, работнику отдела безопасности "Шальке-04".



8.2.2 Беседа с Фолькером Фёрдерером, работником отдела безопасности "Шальке-04"

Статья 35 Правил УЕФА по лицензированию клубов и финансовому "фэйр-плей" призывает к тесному сотрудничеству специалистов по работе с болельщиками и работниками по вопросам безопасности. В чем преимущества такого сотрудничества для вас как представителя службы безопасности "Шальке"?

Во-первых, благодаря СРБ у меня появляется возможность прямого общения с болельщиками. С помощью СРБ я могу разобраться, понять структуру сообщества болельщиков. Во-вторых, содействие СРБ дает мне возможность добиваться понимания между всеми вовлеченными в проблему сторонами: например, с одной стороны — ультрас и хулиганы, с другой — полиция. В-третьих, я могу подмечать тенденции в сообществе болельщиков, ощутить их настроения.

Как на деле проходит такое сотрудничество?

К примеру, мы очень тесно общаемся с СРБ, когда речь идет о запретах посещения стадионов. В "Шальке" внедрена система слушаний, на которых болельщик, обвиняемый в правонарушении, получает возможность изложить свой взгляд на случившееся. После этого мы обсуждаем все факты, связанные со случившимся, а затем принимаем решение о том, заслуживает ли проступок запрета посещать стадион, налагать такое наказание или нет.

Кроме того, мы работаем бок о бок в преддверии матчей. Перед домашними матчами СРБ становятся для меня каналом связи с клубом гостей. Также, например, через СРБ я получаю от болельщиков гостей запросы на хореографию. Еще мы обсуждаем, сколько болельщиков может приехать в наш город, как они предпочитают путешествовать, как отделить обычных болельщиков от потенциальных возмутителей спокойствия. Затем вся эта информация учитывается на предматчевых совещаниях по безопасности. Перед выездными матчами, как внутренними, так и еврокубковыми, я очень тесно сотрудничаю с командой СРБ: нужно, чтобы все прошло гладко, в том числе по пути на стадион и со стадиона, поэтому я общаюсь и с местными полицейскими. Неоценимой помощью становится и возможность передавать информацию о правилах безопасности болельщикам

через СРБ. СРБ могут разъяснить болельщикам, почему, например, так необходимо, чтобы проходы и лестницы оставались свободными, либо зачем мы натягиваем сетки за воротами. Мы ведь это делаем не просто для того, чтобы досадить болельщикам! Это делается исходя из принципов безопасности, и СРБ могут объяснить причины, смысл таких мер намного лучше, чем любой сотрудник по вопросам безопасности.

Наконец, мы регулярно встречаемся для обмена информацией — и просто чтобы лучше понимать обязанности друг друга. В масштабах страны собрания для представителей наших профессий проводятся независимо, но всегда есть хотя бы одна общая встреча, на которой мы можем обсудить все вопросы, связанные с нашими задачами. ▶



Анализ примеров

Как вы считаете, разумно ли разделять роли СРБ и сотрудника по вопросам безопасности?

Да, несомненно, поскольку в наших работах заложен "конфликт интересов"! Это удобно пояснить на примере пиротехники. СРБ очень быстро растеряет доверие болельщиков, если начнет вести себя, как помощник службы безопасности. Болельщики любят жечь "файеры", взрывать петарды, они считают, что так веселее. Однако законы это запрещают. СРБ может пытаться объяснять болельщикам, почему это не стоит делать, но следить за тем, чтобы этого не случилось, — уже моя работа. И во многих других вопросах моя роль совершенно отличается от задач СРБ. Лично я считаю себя связующим звеном между болельщиками и полицией, между клубом и пожарной бригадой или службой стюардов. Есть основные правила, которым я обязан подчиняться. Отношения ультрас и полиции очень сложные, порой очень скверные, и моя задача — не оставлять попыток примирить обе стороны. СРБ мне в этом очень помогают.



Различие между сотрудником по вопросам безопасности и сотрудником по работе с болельщиками

Как указано в Статье 35 Правил УЕФА по лицензированию клубов и финансовому "фэйр-плей", УЕФА придерживается мнения, что эти две сферы ответственности следует воспринимать как различные — и на клубном уровне, так и на уровне национальной ассоциации.

Опыт показывает, что ключевые обязанности сотрудника по вопросам безопасности (СВБ) и сотрудника по работе с болельщиками (СРБ) вступают в серьезный конфликт интересов.

Главная обязанность СВБ заключается в координации мер безопасности с местными органами правопорядка, пожарными и медицинскими службами, управлениями по чрезвычайным ситуациям. Кроме того, сотрудник по вопросам безопасности на стадионе совместно с соответствующими службами обеспечивает меры безопасности на месте проведения матчей и оценку рисков, связанных с проведением того или иного мероприятия, с выявлением потенциальных угроз и слабых сторон системы безопасности. С другой стороны, СРБ тоже поддерживает регулярное общение с перечисленными выше службами, однако главная его задача —

выстраивать доверительные отношения с болельщиками и оказывать на них положительное влияние для укрепления самоорганизованности и искоренения нежелательных форм поведения. Объединение этих двух ролей в одной должности имело бы отрицательные последствия и подорвало бы стандарты качества работы в обеих сферах.

Справка о субкультуре болельщиков и административных должностях

Болельщики очень чувствительны к мерам безопасности — в основном, на основании неприятного опыта в прошлом. Ультрас и большие группировки организованных фанатов господствуют на стадионах и потому считаются главными целевыми группами для СРБ.

В прошлом активных болельщиков пытались сдерживать мерами по обеспечению безопасности; как клубы, так и полиция часто видели в них исключительно потенциальную угрозу. В клубах и национальных ассоциациях такую сдерживающую роль чаще всего исполнял сотрудник по вопросам безопасности.

СРБ являются посредниками между болельщиками и клубом и (или) национальной ассоциацией. Таким образом, их деятельность зависит от информации, которую они получают от обеих сторон, и того доверия, которое к ним питают обе стороны.

Смешение двух ролей (СРБ и СВБ) существенно осложняет работу СРБ, поскольку болельщики начинают воспринимать диалог как решение вопросов безопасности. Вследствие этого болельщики не склонны доверять СРБ как надежному каналу связи. Чрезвычайно важно, чтобы СРБ не рассматривался как еще один сотрудник, занимающийся управлением толпой.

Помимо конфликта интересов двух ролей (СРБ и СВБ), при их совмещении возникает и проблема управления временем, поскольку эти должности предполагают разные участки работы. При добросовестном (в той степени, какую предполагают минимальные стандарты) исполнении обязанностей должности как СРБ, так и СВБ должны рассматриваться как штатные сотрудники с нагрузкой на полный рабочий день. Тем не менее, СРБ и СВБ должны регулярно общаться и обсуждать любые взаимосвязанные вопросы — это будет полезно обоим для выполнения их задач.

Анализ примеров

8.3 "Слован" (Либерец, Чехия)

8.3.1 Общая ситуация в "Словане" (Либерец, Чехия)

Футбольный клуб "Слован" из Либереца, основанный в 1958 году, добился в последние годы определенных успехов: стал первой в стране командой не из Праги, которая победила в чемпионате Чехии (2002 г.), а затем, в 2006 году, вновь завоевал золотые медали. В 2000 году команда выиграла кубок страны, а в 2002 году дошла до четвертьфинала Кубка УЕФА. Финансовые возможности "Слована", клуба средней величины из лиги Чехии, не так велики, чтобы позволить себе СРБ на полную ставку. Найденное ими решение заключалось в том, чтобы устроить бывшего активного болельщика Томаша Черногурского в отдел маркетинга и возложить на него задачу развития связей клуба с болельщиками.



8.3.2 Интервью с Томашем Черногурским, СРБ клуба "Слован"

**Томаш, сколько часов
в неделю вы тратите на
обязанности СРБ?**

Трудно сказать. Официально я работаю в отделе маркетинга, и большую часть времени занимаюсь связями с общественностью и товароведением, но, когда необходимо, уделяю время и вопросам болельщиков, потому что это тоже часть моей работы. Обычно на это у меня уходит примерно треть рабочего времени, однако перед матчами я целиком сосредоточиваюсь на связях с болельщиками.

Каковы ваши основные обязанности?

Как СРБ, я отвечаю, в основном, за связь между болельщиками, клубом и другими организациями, помогаю болельщикам в подготовке выездов на игры (в том числе с билетами), участвую в организации встреч и турниров болельщиков и управлении официальным клубом болельщиков, а также помогаю им участвовать в международных кампаниях (недельные акции FARE и т. п.). Еще я отвечаю за порядок в помещениях для болельщиков на стадионе — мы не реже, чем дважды в неделю, а также в дни домашних матчей открываем их для того, чтобы активные болельщики могли поработать над своими проектами. Этими помещениями пользуются, в основном, ультра.

Вы сами бываете на выездных матчах? Если так, то как добираетесь туда — самостоятельно или вместе с болельщиками?

Да, я езжу на все выездные матчи вместе с болельщиками, обычно автобусом, который клуб предоставляет по договоренности с болельщиками. Я сижу среди болельщиков и на домашних, и на выездных играх.

У вас есть какие-то постоянные знакомства, контактные лица среди болельщиков?

Активных болельщиков не так уж много, поэтому мы все хорошо знакомы друг с другом. Однако самые важные контакты — это неформальные лидеры групп активных болельщиков.

Как СРБ, бываете ли вы на совещаниях по безопасности, общаетесь ли с полицией и службой стюардов?

Да, но не всегда. Обычно я общаюсь с полицией, службой стюардов и представителями клуба-соперника перед выездными играми и матчами высокого риска. А потом, на стадионе, я помогаю решать любые возникающие проблемы.

Как можно оценить ситуацию в Чехии?

Много ли клубов уже наняли или назначили СРБ?

В других клубах Чехии пока что нет СРБ в полном смысле слова. В большинстве случаев за общение с болельщиками отвечает работник клуба, у которого есть и другие обязанности. В крупных командах это обычно сотрудник отдела связей с общественностью или отдела маркетинга, а в небольших клубах этим порой занимается и сам директор; в результате, работа с болельщиками обычно ведется непоследовательно и нередко просто недооценивается. Нужно учесть, что у доброй трети клубов первого дивизиона довольно мало активных болельщиков, низкая посещаемость стадионов и почти нет поддержки на выездных матчах.

Какие, в целом, отношения у вашего клуба с болельщиками?

Сообщество активных болельщиков в Чехии все еще формируется, притом под влиянием небольших групп футбольных хулиганов. Ультрас сильнее лишь в нескольких клубах, и, к тому же, группировки ультрас и хулиганов часто перемешаны. Без серьезной политики

взаимоотношений с болельщиками в разных клубах, без систематической работы с болельщиками нынешняя ситуация вряд ли улучшится. Нужно сделать еще очень много, нужно создавать привлекательные для болельщиков альтернативы хулиганству. Однако ужесточение борьбы с хулиганами подавляет и другие формы активной поддержки.

Какие знания и умения позволили вам стать СРБ?

Еще студентом университета, где я изучал социологию и социальную политику, я стал волонтером в местном проекте [социальная работа], который осуществлялся болельщиками для болельщиков. Со временем такие проекты прекратились. Мы, выпускники, мечтали связать свое будущее с клубом. Для меня ответом стала штатная работа в клубе — с такой важной составляющей, как связи с болельщиками.

Разработанная нами концепция уникальна для Чехии: в ней работа с болельщиками и группами футбольной поддержки сочетается с деятельностью, похожей на проекты самих болельщиков. Возможно, эта концепция и не идеальна, ее нельзя сравнивать с невероятно развитой работой среди болельщиков Германии, но в чешских условиях, в нашем маленьком клубе это была единственная возможность выстроить хоть какие-то систематические связи с болельщиками. Кроме того, я опираюсь на опыт, полученный благодаря участию в посольствах болельщиков на международных турнирах, а также на свои познания в сфере социальной работы с болельщиками.

Источники, контакты, ссылки

9. Источники, контакты, ссылки

Европейские организации болельщиков и футбольные негосударственные организации

Футбольные болельщики Европы (FSE)

"Футбольные болельщики Европы" представляют собой независимую, представительскую и демократически организованную массовую сеть футбольных болельщиков из 36 стран Европы; она охватывает более 2 миллионов футбольных болельщиков всего континента.

FSE занимаются такими проблемами, как распространение билетов, время начала матчей, культура болельщиков, борьба с дискриминацией, хорошие условия размещения болельщиков и вопросы безопасности в футболе; сеть ежегодно проводит Европейский конгресс футбольных болельщиков (EFFC).

<http://fanseurope.org>

info@footballsupporterseurope.org

Supporters Direct (SD)

Supporters Direct проводит кампании за более широкое признание социальной, культурной и экономической значимости спортивных клубов и поддерживает тесные отношения с УЕФА, Еврокомиссией и другими общеевро-

пейскими органами, лигами и национальными футбольными ассоциациями.

Supporters Direct дает группам поддержки более 20 стран советы по поводу того, как воплощать свою верность командам посредством неприбыльных, демократичных кооперативов болельщиков, известных как "трасты болельщиков", цель которых заключается в приобретении акций клубов и представительстве болельщиков в их руководящих органах.

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

enquiries@supporters-direct.coop

Футбол против расизма в Европе (FARE)

Цель сети FARE — борьба с дискриминацией и поощрение деятельности по общественному единению посредством совместных усилий и возможностей многих европейских организаций. FARE помогает в воспитании и поддержке групп болельщиков и координирует их усилия в общеевропейском масштабе. Путем совместной работы FARE помогает различным организациям обмениваться действенным практическим опытом и сливаться в единый фронт борьбы с дискриминацией в футболе.

Сегодня у этой сети есть активные партнеры в 37 странах; благодаря футболу она связывает организации болельщиков, игроков, мигрантов и этнических меньшинств, а также многие руководящие органы, в том числе УЕФА и ФИФА. В этой сети много представителей из футбольного мира, профессиональных клубов и союзов игроков.

<http://www.farenet.org>

enquiries@farenet.org



Европейская спортивная федерация геев и лесбиянок (EGLSF)

Европейская спортивная федерация геев и лесбиянок была основана в 1989 году. Ее цели состоят в том, чтобы:

- бороться с дискриминацией на основе сексуальной ориентации в спорте
- поощрять спортивную интеграцию и эмансипацию лесбиянок и геев
- поддерживать спортсменов-геев и -лесбиянок
- обмениваться информацией с европейскими спортивными группами и турнирами и добиться координации с ними
- способствовать появлению новых спортивных групп для геев, лесбиянок, бисексуалов, представителей традиционной ориентации, а также групп со смешанным составом

<http://www.eglsf.info>

eglsf@eglsf.info

Центр доступа к футболу в Европе (SAFE)

"Центр доступа к футболу в Европе" действует как консультационная и партнерская организация для всех заинтересованных сторон, обменивается с ними действенным практическим опытом и помогает рекомендациями в обеспечении удобств и средств доступа для инвалидов. К числу таких заинтересованных сторон относятся Европейская Комиссия (через Европейский комитет по стандартизации, CEN), УЕФА как руководящий орган европейского футбола, 53 футбольные

ассоциации стран-членов УЕФА, а также лиги и клубы-члены из этих стран, страны-хозяйки чемпионатов Европы по футболу, болельщики-инвалиды, национальные и общеевропейские сети поддержки инвалидов, негосударственные организации по защите прав инвалидов и другие институты.

<http://www.cafefootball.eu>

info@cafefootball.eu

Источники в Интернете

На сайте UEFA.com будет создана открытая библиотека документов, посвященных работе с болельщиками: руководства с действенным практическим опытом, регулирующие правила, отчеты, исследования и т. д.

Составители, благодарности

Экспертная группа

Агусти Бассольс (омбудсмен членов ФК "Барселона", Испания)

Томаш Чарногурски (сотрудник по работе с болельщиками, ФК "Слован", Либерец, Чехия)

Стюарт Дайкс (консультант проекта СРБ, Supporters Direct)

Антониа Хагеманн (руководитель по европейскому развитию, Supporters Direct)

Сефтон Перри (менеджер по оценке эффективности, отдел УЕФА по лицензированию клубов и финансовому "фэйр-плей")

Томас Шнайдер (начальник группы по работе с болельщиками, Немецкая футбольная лига)

Хорхе Сильверио (омбудсмен по делам болельщиков, Профессиональная футбольная лига Португалии)

Патрик Вестфаэль (сотрудник по работе с болельщиками, "Брондбю", Дания)

Томас "Башня" Вайнманн (сотрудник по работе с болельщиками, "Боруссия Мёнхенгладбах", Германия)

Даниэла Вурбс (координатор/генеральный директор сети "Футбольные болельщики Европы")

Кроме того, мы хотим выразить благодарность многим людям, чьи имена перечислены ниже:

Лассе Бауэр ("Альфа Брондбю"), Дэйв Бойл (бывший генеральный директор Supporters Direct), Юлия Эберт (сотрудник по работе с болельщиками, "Вердер", Бремен), Фолькер Фёрдерер (сотрудник по вопросам безопасности, "Шальке-04"), Геральд фон Горрисен (ответственный за связи с болельщиками, Немецкий футбольный союз), Томми Гатри (менеджер по связям с болельщиками, "Фулхэм"), Вегар Хьермундруд ("Норвежский альянс болельщиков"), Ральф Кленк (сотрудник по работе с болельщиками, "Штуттгарт"), Карл Лунден (Союз футбольных болельщиков Швеции), Мари Мейефер (сотрудник отдела УЕФА по лицензированию клубов и финансовому "фэйр-плей"), Бьорн Мартенс (Союз болельщиков "Аякса"), Кристиан Мюллер (бывший старший сотрудник отдела финансов, Немецкий футбольный союз), Маттиас Нойманн (проект болельщиков, "Боруссия Мёнхенгладбах"), Оле Пальмо (бывший генеральный директор "Брондбю"), Марко Рюманн (менеджер проекта по работе с болельщиками, Немецкий футбольный союз), Тилль Шюсслер (сотрудник по работе с болельщиками, "Вердер", Бремен), Педро Фалейро Силва (Ассоциация болельщиков "Спортинга", Лиссабон), Джил Смит (сотрудник по работе с болельщиками,



"Арсенал"), Хельмут Шпан (бывший сотрудник по вопросам безопасности, Немецкий футбольный союз), Хайди Талер (FairPlay, Вена), Франк Ватерманн (сотрудник по работе с болельщиками, "Ганновер-96"), Дитер Цайфферт (сотрудник по работе с болельщиками, "Вердер", Бремен).

©UEFA 2011. Все права защищены. Название "UEFA", логотип УЕФА и все знаки, связанные с турнирами УЕФА, являются товарными знаками УЕФА, защищенными законами об авторских правах. Эти знаки не могут использоваться в коммерческих целях.

UEFA
Communications Division
Route de Genève 46
CH-1206 Nyon 2
Switzerland
Telephone +41 848 00 27 27
Telefax +41 848 01 27 27
UEFA.com

Union des associations
européennes de football

