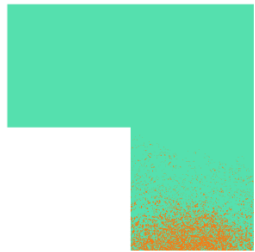


TOWARDS THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF SUPPORTER LIAISON OFFICERS



TPDS

Professionalisation Guidelines

English Version



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Introduction

The TPDS (Towards the Professional Development of SLOs) project, funded by the European Commission and coordinated by Football Supporters Europe (FSE) alongside academic and international partners, is dedicated to raising the level of professionalism among Supporter Liaison Officers (SLOs) throughout, first a) Europe, and then later on b) South America. By strengthening the recognition, training, and standards associated with the SLO role, the project seeks to reduce incidents at football matches, promote safer environments, and improve the overall organization and effectiveness of football events on both continents.

To do this the project takes a multifaceted approach. We seek to develop well-defined, pan-European occupational standards for SLOs that will inform recruitment, management practices, and continuous professional development. We will also promote excellence in training, as the project will pilot customized SLO university training modules in France, Poland and Sweden, thereby establishing benchmarks for best practice in education and capacity-building. Last but not least: via our project partners CONMEBOL and CBF, we will help to lay out the foundations for the introduction of the SLO role in South America.

During the first 30 months of the TPDS project all stakeholders have contributed towards these professionalisation guidelines. The aim has been to elevate the role of the SLO around Europe, via a) the development of actual occupational standards, and b) the design of university courses. Parallell with that then runs the forming of a roadmap for South America. This paper seeks to explain how the combined toolkit look before we enter the last six months of the project.

What is an SLO?

First: a very brief explanation of the SLO role. The SLO - the Supporter Liaison Officer - is the link between the club and the fans. It is a difficult and dynamic position. The most important thing for the role is that the SLO knows his or her supporter base. Preferably the SLO comes from the stands. But the SLO is not a fan representative, he or she works for the club. The SLO deals mainly with communication. All the stakeholders - whether it is the club, the fans, or the police - must be able to trust that the information the SLO gives out is correct. SLOs quality assure dialogue.

The European model

Next: some background on where the SLO role stands in Europe. The SLO role was formally introduced in European football 2011. From the start of the season 2012/13 the role was included in the UEFA Club Licensing regulations, under article 35 (later changed to article 45). This required all clubs taking part in any of UEFA's club competitions to have an SLO. The role has after that developed around UEFA's 55 member states. Many of them now also have licensing requirements for the SLO role in their national leagues. In some countries the SLO role is now written into law.

In countries that can be considered best practice - Germany, Sweden, Denmark - the clubs have fully employed SLOs, and in some cases even SLO teams, with between 2 and 10 people working together. In 2016 the Council of Europe Convention on an Integrated Safety, Security and Service Approach at Football Matches was adopted. This placed the SLO role at the centre of the discussion regarding safety, security and service in sport. Since 2019 UEFA also train Europe's SLOs under the UEFA Academy together with FSE. As of now, 24 countries has had their SLOs trained under this model, which means that approximately 500 European SLOs have been educated.

Why is then the SLO role important?

In today's football landscape the supporters take a much bigger place than before. They are today literally at the heart of the game. They have different demands from their clubs, leagues and federations than they had before. And their demands need to be taken seriously. The SLO role is the perfect tool for dealing with this. Since communication sits at the very centre of what the SLO does, it is also a role well equipped to make sure that there is effective and structured dialogue between the club and its fans. This is one of the things that help alleviate tensions within the football community. The SLO is a mediator, and functions a go-between, helping all the stakeholders and making the game more safe and secure.

The development of occupational standards

One of the major problems for the elevation of the role of the SLO is the lack of clear objectives in their line of work. A lot of SLOs around Europe don't even have a job description. SLOs and their sphere of responsibility should be recognized as an integral element of club operations. Effective cooperation with other departments is an essential foundation for their success. Crucially, the support of club leadership is central. SLOs must be regarded as the primary contacts and authorities for all fan-related matters. Although SLOs are employees of the club, it is vital that they are empowered by clear guidelines, equipping them for the demanding role of mediator and enabling them to act with authority and expertise.

This is what the development of occupational standards try to alleviate: a set of clear and concise rules created to make sure there is full understanding of the role from all important stakeholders. The creation of these standards has been a thorough process, beginning with an extensive review of existing national and international guidelines, as well as an analysis of the few existing SLO job descriptions. FSE, together with the support of the European Observatoire of Sport and Employment, and a Technical Working Group consisting of SLOs from nine professional clubs in Europe has then developed a set of draft occupational standards for the SLO role.

These standards will be very important in the future because they provide, for the first time, an agreed European-wide description of what the SLO role covers and the competencies which SLOs need to be professionals. This will assist the recruitment, management and continuing professional development of SLOs and create a common reference point for

dialogue between UEFA, federations, clubs, SLOs themselves and external stakeholders such as local authorities and the police. The deadline for this part of the project is still two months away, and as a final part we're consulting on the proposed occupational standards with an ever wider range of seasoned SLOs around Europe.

The creation of university courses

The creation of the university courses started with a thorough needs analysis phase for all three courses. The University of Malmö, Sweden, the University of Gdańsk, Poland, and the Centre de Droit et d'Économie du Sport (CDES) in Limoges, France, with the support of the rest of the consortium conducted a needs analysis in their respective countries to identify the status of SLO implementation and analyze the social, cultural and legal environments. Each of the three partners also conducted a National Workshop in which key stakeholders were invited to discuss the steps for building the SLO role and to identify the most important aspects that would need to be covered by the training program which will be part of the Piloting Stage of the TPDS project.

After the creation of the actual training modules, these three organisations carried out a piloting process in which they disseminated these modules among their academic networks, presented the modules to high-level stakeholders and organised training activities in which those modules were presented to university students and sport professionals. The modules and the university training courses of course look different for the three different countries. In Poland, it is planned as a two-day program, divided into three thematic modules, in France the finalised course is composed of four two-days modules, and in Sweden it has three modules set over a couple of days spread out over an academic term.

We then involved Dr. Mark Turner from Manchester Metropolitan University, UK, to carry out a first academic evaluation of the modules. This has been taken into consideration as the consortium, and in particular the three partners in charge of the modules development and delivery, finalize the modules for their future implementation. Martin Seip, from the University of Kassel, Germany, has functioned as a mentor of this part of the project, as there are already university training courses for SLOs implemented in Germany. His input has been invaluable.

The roadmap to South America

The final part of the TPDS project is the implementation of a roadmap for the introduction of the SLO role in South America. For this, our project partner CONMEBOL, the South American football federation, has picked Brazil as the piloting country, making CBF, the Brazilian national football association a partner. This part of the project concludes in six months. Both CBF and CONMEBOL has taken part in several meetings in Europe, and gotten first hand information on the development of the occupational standards and the creation of the university courses. This will come in handy when the road map is introduced.

Some conclusions can already be drawn. The SLO role must have its own appearance in South America. It cannot be copied verbatim from Europe. The football landscape, including the supporter culture, is different in South America, and this has to be taken into account. There can be learnings from the development in Europe, but South America has to choose its own path.

The road map for the SLO role in South America started with a needs analysis, where CBF and CONMEBOL shared their knowledge of the football landscape in South America. The finished handbook of the occupational standards will be a fitting tool to use when implementing the role, as well as the learnings from the piloting results from the university courses in the three European countries. At the next meeting with the consortium, in Rio, in three months time, the plan for the road map will be presented, together with ideas for capacity building for CBF and CONMEBOL.

The existing tools

This toolkit is public, and while it first and foremost concentrates on SLOs and the other important stakeholders surrounding the SLO in the football world, anyone who wishes to familiarize themselves with the role is welcome to do so. There are two main tools already existing in the SLO realm. The first one is the original UEFA Supporter Liaison Officer Handbook, written in 2011, by FSE's Stuart Dykes. It is mainly a theoretical book, which deals with the licensing requirements and definitions of the SLO, but still a vital text.

Link:

https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Corepartnership/02/60/10/10/2601010_DOWNLOAD.pdf

Then there is the second already existing tool, the UEFA Practical Guide to Supporter Liaison. Written in 2021, by FSE's Tony Ernst, it is, just as the name implies, a much more practical book, that aimed to answer a lot of the questions that the SLOs around Europe had at the time.

Link:

https://editorial.uefa.com/resources/026f-13cca3e5461b-a462a58818bb-1000/uefa_practical_guide_to_supporter_liaison.pdf

FSE and UEFA also run a UEFA Academy SLO training course together. It's only National Associations that can apply, and it comes with a diploma after fulfilling all four days. The information about the course and the content can be viewed here.

Link:

https://uefaacademy.com/wp-content/uploads/sites/2/2020/12/UEFA_SLO_Brochure_3volets_A4_Aout2024_BD.pdf

Moreover, on FSE's website section dedicated to the TPDS project, many of the project outputs will be available to be downloaded: <https://www.fanseurope.org/tpds/>

TOWARDS THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF SUPPORTER LIAISON OFFICERS



TPDS

Professionalisation Guidelines

German Version



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Einleitung

Das TPDS-Projekt (Towards the Professional Development of SLOs), finanziert von der Europäischen Kommission und koordiniert von Football Supporters Europe (FSE) in Zusammenarbeit mit akademischen und internationalen Partnern, widmet sich der Erhöhung des Professionalisierungsgrads der Fanbeauftragten (SLOs) zunächst a) in Europa und später b) in Südamerika. Durch die Stärkung der Anerkennung, der Ausbildung und der Standards im Zusammenhang mit der SLO-Rolle verfolgt das Projekt das Ziel, Vorfälle bei Fußballspielen zu reduzieren, sicherere Umgebungen zu fördern und die allgemeine Organisation und Effektivität von Fußballveranstaltungen auf beiden Kontinenten zu verbessern.

Um dies zu erreichen, verfolgt das Projekt einen vielschichtigen Ansatz. Wir wollen klar definierte, gesamteuropäische Berufsstandards für SLOs entwickeln, die die Rekrutierung, das Management und die kontinuierliche berufliche Weiterbildung beeinflussen sollen. Wir werden zudem Exzellenz in der Ausbildung fördern, indem im Rahmen des Projekts maßgeschneiderte universitäre SLO-Trainingsmodule in Frankreich, Polen und Schweden erprobt werden, um Maßstäbe für Best Practices in der Bildung und Kapazitätsentwicklung zu setzen. Und schließlich: Über unsere Projektpartner CONMEBOL und CBF werden wir Grundlagen für die Einführung der SLO-Rolle in Südamerika schaffen.

Während der ersten 30 Monate des TPDS-Projekts haben alle Beteiligten zu diesen Professionalisierungsrichtlinien beigetragen. Ziel war es, die Rolle der SLOs in Europa zu stärken, indem a) tatsächliche Berufsstandards entwickelt und b) universitäre Kurse entworfen wurden. Parallel dazu wurde ein Fahrplan für Südamerika ausgearbeitet. Dieses Papier soll erläutern, wie das kombinierte Toolkit aussieht, bevor wir in die letzten sechs Monate des Projekts eintreten.

Was ist ein SLO?

Zunächst eine kurze Erklärung der SLO-Rolle:
Der SLO – der *Supporter Liaison Officer* – ist die Verbindung zwischen dem Verein und den Fans. Es handelt sich um eine anspruchsvolle und dynamische Position. Das Wichtigste dabei ist, dass der SLO seine jeweilige Fanszene kennt. Idealerweise kommt der SLO selbst aus der Kurve. Aber: Der SLO ist kein Fanvertreter; er oder sie arbeitet für den Verein. Die Hauptaufgabe besteht in der Kommunikation. Alle Stakeholder – ob Verein, Fans oder Polizei – müssen darauf vertrauen können, dass die Informationen, die ein SLO weitergibt, korrekt sind. SLOs stellen qualitätsgesicherte Kommunikation sicher.

Das europäische Modell

Die SLO-Rolle wurde 2011 offiziell im europäischen Fußball eingeführt. Seit Beginn der Saison 2012/13 ist die Rolle in den UEFA-Klublizenzierungsbestimmungen verankert, zunächst in Artikel 35 (später geändert zu Artikel 45). Dadurch wurden alle Vereine, die an UEFA-Klubwettbewerben teilnehmen, verpflichtet, einen SLO zu haben. Seitdem hat sich die Rolle

in den 55 Mitgliedsverbänden der UEFA entwickelt. Viele von ihnen haben inzwischen nationale Lizenzanforderungen für die SLO-Rolle. In einigen Ländern ist die Rolle sogar gesetzlich festgeschrieben.

In Ländern, die als Best Practice gelten – Deutschland, Schweden, Dänemark – beschäftigen die Vereine vollzeitangestellte SLOs, teilweise sogar ganze Teams mit zwei bis zehn Personen. 2016 wurde das Übereinkommen des Europarats über einen integrierten Sicherheits-, Schutz- und Service-Ansatz bei Fußballspielen verabschiedet, das die SLO-Rolle ins Zentrum der Diskussion über Sicherheit, Schutz und Service im Sport stellte. Seit 2019 bildet die UEFA die europäischen SLOs im Rahmen der UEFA Academy gemeinsam mit FSE aus. Bis heute wurden SLOs aus 24 Ländern geschult – insgesamt rund 500 Personen.

Warum ist die SLO-Rolle wichtig?

In der heutigen Fußballlandschaft spielen Fans eine weit größere Rolle als früher. Sie stehen buchstäblich im Zentrum des Spiels. Sie haben andere Erwartungen an Vereine, Ligen und Verbände als früher – und diese Erwartungen müssen ernst genommen werden. Die SLO-Rolle ist dafür ein ideales Werkzeug. Da Kommunikation der Kern der Tätigkeit eines SLOs ist, sorgt diese Rolle für einen effektiven und strukturierten Dialog zwischen Verein und Fans. Das trägt zur Deeskalation und zur Entschärfung von Spannungen innerhalb der Fußballgemeinschaft bei. Der SLO fungiert als Vermittler, als Bindeglied, unterstützt alle Stakeholder und sorgt dafür, dass das Spiel sicherer und geordneter abläuft.

Die Entwicklung von Berufsstandards

Eines der größten Probleme bei der Professionalisierung der SLO-Rolle ist das Fehlen klarer Arbeitsziele. Viele SLOs in Europa haben nicht einmal eine offizielle Stellenbeschreibung. Ihre Aufgaben und Verantwortungsbereiche müssen als integraler Bestandteil der Vereinsarbeit anerkannt werden. Eine enge Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen ist wesentlich für ihren Erfolg, ebenso wie die Unterstützung der Vereinsführung. SLOs müssen als primäre Ansprechpartner und Autoritäten in allen fanbezogenen Angelegenheiten betrachtet werden. Obwohl SLOs Vereinsmitarbeiter sind, ist es entscheidend, dass sie durch klare Leitlinien gestärkt werden, die ihnen ermöglichen, ihre anspruchsvolle Vermittlerrolle mit Autorität und Fachwissen auszuüben.

Genau dies soll die Entwicklung von Berufsstandards lösen: ein Satz klarer und präziser Regeln, die sicherstellen, dass alle relevanten Stakeholder die Rolle vollständig verstehen. Die Entwicklung dieser Standards war ein gründlicher Prozess: Sie begann mit einer umfassenden Analyse bestehender nationaler und internationaler Leitlinien sowie der wenigen vorhandenen SLO-Stellenprofile. FSE entwickelte gemeinsam mit dem Europäischen Observatorium für Sport und Beschäftigung sowie einer technischen Arbeitsgruppe bestehend aus SLOs von neun europäischen Proficlubs einen Entwurf für Berufsstandards.

Diese Standards werden in Zukunft von großer Bedeutung sein, da sie erstmals eine europaweit einheitliche Beschreibung der SLO-Rolle und der Kompetenzen liefern, die notwendig sind, um die Rolle professionell auszuführen. Sie werden bei der Rekrutierung, beim Management und bei der beruflichen Weiterentwicklung der SLOs helfen und eine gemeinsame Referenz für den Dialog zwischen UEFA, Verbänden, Vereinen, SLOs selbst sowie externen Stakeholdern wie Behörden und Polizei schaffen. Die endgültige Abstimmungsphase, in der erfahrene SLOs aus ganz Europa konsultiert werden, läuft noch.

Die Entwicklung universitärer Kurse

Die Entwicklung universitärer Kurse begann mit einer umfassenden Bedarfsanalyse für alle drei Kurse. Die Universität Malmö (Schweden), die Universität Danzig (Polen) und das Centre de Droit et d'Économie du Sport (CDES) in Limoges (Frankreich) führten in ihren Ländern Analysen durch, um den Stand der SLO-Implementierung zu bestimmen und die sozialen, kulturellen und rechtlichen Rahmenbedingungen zu evaluieren. Jede dieser Institutionen organisierte zudem einen nationalen Workshop, zu dem relevante Stakeholder eingeladen wurden, um notwendige Schritte und Inhalte für die Ausbildungsprogramme zu identifizieren.

Nach der Erstellung der Trainingsmodule führten die drei Organisationen Pilotphasen durch, in denen das Material in akademischen Netzwerken verbreitet, hochrangigen Akteuren präsentiert und in Trainingsaktivitäten mit Studierenden und Fachleuten im Sport getestet wurde. Die Module und Kurse unterscheiden sich zwischen den Ländern: In Polen ist ein zweitägiges Programm mit drei Themenmodulen vorgesehen, in Frankreich besteht der Kurs aus vier zweitägigen Modulen, und in Schweden aus drei Modulen, verteilt über ein Semester.

Anschließend wurde Dr. Mark Turner (Manchester Metropolitan University) hinzugezogen, um eine erste akademische Bewertung vorzunehmen. Diese Erkenntnisse werden derzeit von den Projektpartnern, insbesondere den drei Universitäten, in die finalen Ausarbeitungen eingearbeitet. Martin Seip von der Universität Kassel fungierte als Mentor, da es in Deutschland bereits etablierte universitäre SLO-Ausbildungen gibt – seine Expertise war äußerst wertvoll.

Der Fahrplan für Südamerika

Der letzte Teil des TPDS-Projekts ist die Entwicklung eines Fahrplans zur Einführung der SLO-Rolle in Südamerika. Dafür wählte unser Projektpartner CONMEBOL Brasilien als Pilotland aus, wodurch der brasilianische Fußballverband CBF zum Partner wurde. Dieser Teil des Projekts endet in sechs Monaten. Sowohl CBF als auch CONMEBOL nahmen an mehreren Treffen in Europa teil und erhielten aus erster Hand Einblicke in die Entwicklung der Berufsstandards und der universitären Kurse. Dies wird bei der Implementierung des Fahrplans von großem Nutzen sein.

Einige Schlussfolgerungen stehen bereits fest:
Die SLO-Rolle muss in Südamerika eine eigene, spezifische Ausprägung erhalten. Sie kann

nicht einfach aus Europa kopiert werden. Die Fußballlandschaft und Fankultur sind unterschiedlich, und dies muss berücksichtigt werden. Es gibt zwar Erfahrungen aus Europa, aber Südamerika muss seinen eigenen Weg wählen.

Der Fahrplan begann mit einer Bedarfsanalyse, bei der CBF und CONMEBOL ihre Kenntnisse über die südamerikanische Fußballlandschaft einbrachten. Das fertige Handbuch der Berufsstandards wird ein zentrales Werkzeug bei der Implementierung der Rolle sein, ebenso wie die Erkenntnisse aus den europäischen Pilotphasen der universitären Kurse. Beim nächsten Treffen des Konsortiums in Rio in drei Monaten wird der vollständige Plan vorgestellt, einschließlich Vorschlägen für Kapazitätsaufbau für CBF und CONMEBOL.

Die bestehenden Werkzeuge

Dieses Toolkit ist öffentlich zugänglich, und obwohl es sich in erster Linie auf SLOs und die relevanten Stakeholder im Fußballumfeld konzentriert, kann es von jedem genutzt werden, der sich mit der Rolle vertraut machen möchte. Es gibt zwei bereits bestehende zentrale Werkzeuge im SLO-Bereich.

Das erste ist das ursprüngliche *UEFA Supporter Liaison Officer Handbook* von 2011, verfasst von Stuart Dykes (FSE). Es ist überwiegend theoretisch und behandelt die Lizenzierungsanforderungen und Definitionen der SLO-Rolle, bleibt aber ein wichtiger Text.

https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Corepartnership/02/60/10/10/2601010_DOWNLOAD.pdf

Das zweite Werkzeug ist der *UEFA Practical Guide to Supporter Liaison*, verfasst 2021 von Tony Ernst (FSE). Er ist – wie der Name sagt – praktischer ausgerichtet und beantwortet viele der Fragen, die SLOs in Europa damals hatten.

https://editorial.uefa.com/resources/026f-13cca3e5461b-a462a58818bb-1000/uefa_practical_guide_to_supporter_liaison.pdf

Zudem bieten FSE und UEFA gemeinsam einen *UEFA Academy SLO Training Course* an. Nur nationale Verbände können sich dafür anmelden, und nach Abschluss aller vier Tage gibt es ein Diplom. Informationen dazu sind im entsprechenden Informationsmaterial zugänglich.

https://uefaacademy.com/wp-content/uploads/sites/2/2020/12/UEFA_SLO_Brochure_3volets_A4_Aout2024_BD.pdf

Darüber hinaus werden viele Projektergebnisse im TPDS-Bereich der FSE-Website zum Download bereitstehen: <https://www.fanseurope.org/tpds/>

TOWARDS THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF SUPPORTER LIAISON OFFICERS



TPDS

Professionalisation Guidelines

Polish Version



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Wprowadzenie

Projekt TPDS (Towards the Professional Development of SLOs – Na rzecz Profesjonalnego Rozwoju Oficerów ds. Kontaktów z Kibicami), finansowany przez Komisję Europejską oraz koordynowany przez Football Supporters Europe (FSE) we współpracy z partnerami akademickimi i międzynarodowymi, ma na celu podniesienie poziomu profesjonalizacji Oficerów ds. Kontaktów z Kibicami (SLO) najpierw a) w Europie, a następnie b) w Ameryce Południowej. Poprzez wzmocnienie rozpoznawalności, szkolenia oraz standardów związanych z rolą SLO, projekt dąży do ograniczenia incydentów podczas meczów piłkarskich, stworzenia bezpieczniejszych warunków oraz poprawy ogólnej organizacji i skuteczności wydarzeń piłkarskich na obu kontynentach.

Aby to osiągnąć, projekt przyjmuje podejście wielowymiarowe. Dążymy do stworzenia dobrze zdefiniowanych, ogólnoeuropejskich standardów zawodowych dla SLO, które będą wpływać na proces rekrutacji, zarządzanie oraz ciągły rozwój zawodowy. Będziemy również promować wysoką jakość szkoleń – projekt pilotażowo wdroży dostosowane do potrzeb moduły szkoleniowe dla SLO na uniwersytetach we Francji, Polsce i Szwecji, ustanawiając tym samym punkt odniesienia dla najlepszych praktyk w zakresie edukacji i budowania kompetencji. Co więcej, poprzez udział naszych partnerów – CONMEBOL i CBF – pomożemy stworzyć podstawy do wprowadzenia roli SLO w Ameryce Południowej.

W ciągu pierwszych 30 miesięcy projektu TPDS wszyscy interesariusze uczestniczyli w tworzeniu tych wytycznych profesjonalizacyjnych. Celem było podniesienie rangi roli SLO w Europie poprzez a) opracowanie rzeczywistych standardów zawodowych oraz b) stworzenie programów uniwersyteckich. Równolegle opracowano plan działania dla Ameryki Południowej. Niniejszy dokument opisuje zestaw narzędzi opracowanych przed wejściem w ostatnie sześć miesięcy projektu.

Kim jest SLO?

Najpierw	krótkie	wyjaśnienie	roli	SLO:
SLO – <i>Supporter Liaison Officer</i> – to łącznik pomiędzy klubem a kibicami. Jest to rola wymagająca i dynamiczna. Najważniejsze jest to, aby SLO znał swoją bazę kibiców. Najlepiej, gdy SLO wywodzi się z trybun. Jednak SLO nie jest przedstawicielem kibiców – pracuje dla klubu. Jego głównym zadaniem jest komunikacja. Wszyscy interesariusze – klub, kibice i policja – muszą mieć pewność, że informacje przekazywane przez SLO są rzetelne. SLO odpowiada za jakość dialogu.				

Model europejski

Rola SLO została formalnie wprowadzona do europejskiej piłki nożnej w 2011 roku. Od sezonu 2012/13 została ujęta w regulacjach licencyjnych UEFA dla klubów, w artykule 35 (później zmienionym na artykuł 45). Tym samym wszystkie kluby uczestniczące w rozgrywkach UEFA zostały zobowiązane do posiadania SLO. Od tego czasu rola ta rozwija się w 55 krajach

członkowskich UEFA. W wielu krajach wprowadzono także krajowe wymogi licencyjne dotyczące SLO. W niektórych państwach rola ta została zapisana w przepisach prawa.

W krajach uznawanych za wzorcowe – Niemcy, Szwecja, Dania – kluby zatrudniają SLO na pełen etat, a czasem tworzą nawet całe zespoły liczące od dwóch do dziesięciu osób. W 2016 roku przyjęto Konwencję Rady Europy w sprawie zintegrowanego podejścia do bezpieczeństwa, ochrony i obsługi podczas meczów piłkarskich, która umieściła rolę SLO w centrum dyskusji o bezpieczeństwie i zarządzaniu wydarzeniami sportowymi. Od 2019 roku UEFA szkoli SLO z całej Europy w ramach UEFA Academy, wspólnie z FSE. Do tej pory przeszkolono SLO z 24 krajów – około 500 osób.

Dlaczego rola SLO jest ważna?

We współczesnym futbolu kibice odgrywają znacznie większą rolę niż kiedyś. Są dosłownie w centrum gry. Mają inne oczekiwania wobec klubów, lig i federacji niż w przeszłości – i te oczekiwania muszą być traktowane poważnie. Rola SLO jest idealnym narzędziem do realizacji tego celu. Ponieważ komunikacja jest sednem pracy SLO, rola ta pozwala zapewnić skuteczny i uporządkowany dialog pomiędzy klubem a kibicami. Pomaga to łagodzić napięcia w społeczności piłkarskiej. SLO jest mediatorem i pośrednikiem, który wspiera wszystkich interesariuszy i przyczynia się do poprawy bezpieczeństwa.

Opracowanie standardów zawodowych

Jednym z głównych problemów w podnoszeniu rangi roli SLO jest brak jasnych celów i zakresów obowiązków. Wiele osób pełniących funkcję SLO w Europie nie ma nawet opisu stanowiska. Rola SLO i zakres jego odpowiedzialności powinny być uznane za integralną część funkcjonowania klubu. Skuteczna współpraca z innymi działami jest kluczowa, podobnie jak wsparcie ze strony kierownictwa klubu. SLO powinni być postrzegani jako główny punkt kontaktowy i autorytet we wszystkich sprawach związanych z kibicami. Choć są pracownikami klubu, muszą być wyposażeni w jasne wytyczne, które umożliwią im skuteczne pełnienie ich wymagającej roli mediatora.

Opracowywane standardy zawodowe mają temu zaradzić: mają stanowić zestaw jasnych, zwięzłych zasad zapewniających pełne zrozumienie roli przez wszystkich istotnych interesariuszy. Ich tworzenie było procesem gruntownym – rozpoczęło się od analizy istniejących krajowych i międzynarodowych wytycznych oraz dostępnych opisów stanowisk SLO. FSE, przy wsparciu Europejskiego Obserwatorium Sportu i Zatrudnienia oraz grupy roboczej złożonej z SLO z dziewięciu profesjonalnych klubów w Europie, opracowało wstępny zestaw standardów zawodowych.

Standardy te będą miały kluczowe znaczenie w przyszłości, ponieważ po raz pierwszy zapewniają wspólny, ogólnoeuropejski opis tego, czym jest rola SLO i jakie kompetencje są niezbędne, aby pełnić ją w sposób profesjonalny. Ułatwią rekrutację, zarządzanie i rozwój zawodowy SLO, a także stworzą wspólny punkt odniesienia do dialogu pomiędzy UEFA,

federacjami, klubami, SLO oraz interesariuszami zewnętrznymi, takimi jak władze lokalne czy policja. Ostateczna faza konsultacji, obejmująca coraz szersze grono doświadczonych SLO, nadal trwa.

Tworzenie kursów uniwersyteckich

Tworzenie kursów uniwersyteckich rozpoczęto od dokładnej analizy potrzeb dla wszystkich trzech programów. Uniwersytet w Malmö (Szwecja), Uniwersytet Gdański (Polska) oraz Centre de Droit et d'Économie du Sport (CDES) w Limoges (Francja), przy wsparciu konsorcjum, przeprowadziły analizy krajowe, aby ocenić stan wdrożenia roli SLO oraz zbadać środowisko społeczne, kulturowe i prawne. Każdy z trzech partnerów zorganizował także warsztat krajowy, na który zaproszono kluczowych interesariuszy w celu omówienia działań potrzebnych do rozwoju roli SLO oraz zidentyfikowania najważniejszych kwestii, które powinny zostać uwzględnione w programie szkolenia.

Po opracowaniu modułów szkoleniowych, organizacje te przeprowadziły fazę pilotażową, podczas której rozpowszechniano moduły w sieciach akademickich, prezentowano je decydentom oraz organizowano szkolenia z udziałem studentów i specjalistów sportowych. Moduły i kursy różnią się między krajami: w Polsce zaplanowano program dwudniowy podzielony na trzy moduły; we Francji kurs składa się z czterech modułów dwudniowych; w Szwecji obejmuje trzy moduły realizowane w ciągu semestru.

W proces zaangażowano również dr. Marka Turnera z Manchester Metropolitan University (Wielka Brytania), który przygotował pierwszą ocenę akademicką modułów. Uwagi te są obecnie uwzględniane przez konsorcjum, szczególnie przez partnerów odpowiedzialnych za opracowanie i wdrożenie modułów. Martin Seip z Uniwersytetu w Kassel (Niemcy) pełnił rolę mentora tej części projektu – jego doświadczenie z niemieckimi kursami akademickimi dla SLO okazało się niezwykle cenne.

Plan działania dla Ameryki Południowej

Ostatnią częścią projektu TPDS jest opracowanie planu działania na rzecz wprowadzenia roli SLO w Ameryce Południowej. W tym celu nasz partner, CONMEBOL, wybrał Brazylię jako kraj pilotażowy, czyniąc Brazylijską Konfederację Piłkarską (CBF) partnerem projektu. Ten etap projektu zakończy się za sześć miesięcy. Zarówno CBF, jak i CONMEBOL uczestniczyły w wielu spotkaniach europejskich, podczas których zapoznały się z rozwojem standardów zawodowych i kursów uniwersyteckich. Informacje te będą szczególnie przydatne podczas wdrażania planu działania.

Można już wyciągnąć kilka wniosków. Rola SLO w Ameryce Południowej musi mieć własną tożsamość. Nie można jej kopiować dosłownie z Europy. Krajobraz piłkarski – w tym kultura kibicowska – jest inny i musi to zostać uwzględnione. Choć doświadczenia europejskie mogą dostarczyć wartościowych wskazówek, Ameryka Południowa musi wypracować własny model.

Plan działania rozpoczął się od analizy potrzeb, podczas której CBF i CONMEBOL przedstawiły swoją wiedzę na temat południowoamerykańskiej piłki nożnej. Gotowy podręcznik ze standardami zawodowymi będzie odpowiednim narzędziem do wdrażania roli SLO, podobnie jak doświadczenia z europejskich kursów pilotażowych. Podczas kolejnego spotkania konsorcjum, które odbędzie się w Rio za trzy miesiące, zaprezentowany zostanie pełny plan działania wraz z pomysłami na budowanie potencjału instytucjonalnego dla CBF i CONMEBOL.

Istniejące narzędzia

Zestaw narzędzi TPDS jest publiczny i choć koncentruje się przede wszystkim na SLO oraz innych kluczowych interesariuszach w środowisku futbolowym, każdy zainteresowany może się z nim zapoznać. Istnieją dwa podstawowe narzędzia dostępne już w obszarze SLO.

Pierwszym jest oryginalny podręcznik UEFA „*Supporter Liaison Officer Handbook*”, napisany przez Stuarta Dykesa z FSE w 2011 roku. Jest to głównie publikacja teoretyczna, opisująca wymagania licencyjne i definicje roli SLO, ale wciąż stanowi ważną pozycję.

https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Corepartnership/02/60/10/10/2601010_DOWNLOAD.pdf

Drugim narzędziem jest „*UEFA Practical Guide to Supporter Liaison*”, napisany w 2021 roku przez Tony’ego Ernsta z FSE. Jak sama nazwa wskazuje, jest to publikacja o charakterze praktycznym, która odpowiada na liczne pytania SLO w Europie.

https://editorial.uefa.com/resources/026f-13cca3e5461b-a462a58818bb-1000/uefa_practical_guide_to_supporter_liaison.pdf

FSE i UEFA prowadzą również wspólnie *kurs szkoleniowy UEFA Academy SLO*. Mogą się na niego zgłaszać jedynie federacje narodowe. Po ukończeniu wszystkich czterech dni szkolenia uczestnicy otrzymują dyplom.

https://uefaacademy.com/wp-content/uploads/sites/2/2020/12/UEFA_SLO_Brochure_3volets_A4_Aout2024_BD.pdf

Ponadto wiele rezultatów projektu będzie dostępnych do pobrania na stronie internetowej FSE w sekcji poświęconej TPDS: <https://www.fanseurope.org/tpds/>

TOWARDS THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF SUPPORTER LIAISON OFFICERS



TPDS

Professionalisation Guidelines

French Version



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Introduction

Le projet TPDS (Towards the Professional Development of SLOs – Vers le développement professionnel des SLO), financé par la Commission européenne et coordonné par Football Supporters Europe (FSE) en collaboration avec des partenaires universitaires et internationaux, vise à élever le niveau de professionnalisation des Supporter Liaison Officers (SLO) d'abord a) en Europe, puis b) en Amérique du Sud. En renforçant la reconnaissance, la formation et les standards liés au rôle des SLO, le projet cherche à réduire les incidents lors des matchs de football, à promouvoir des environnements plus sûrs et à améliorer l'organisation générale et l'efficacité des événements footballistiques sur les deux continents.

Pour y parvenir, le projet adopte une approche multifacette. Nous souhaitons développer des standards professionnels paneuropéens, clairement définis, pour les SLO, qui guideront le recrutement, les pratiques de gestion et la formation continue. Nous promouvons également l'excellence en matière de formation, le projet pilotant des modules universitaires dédiés aux SLO en France, en Pologne et en Suède, établissant ainsi des références pour les meilleures pratiques en matière d'éducation et de renforcement des capacités. Enfin, par l'intermédiaire de nos partenaires CONMEBOL et CBF, nous contribuerons à poser les bases de l'introduction du rôle des SLO en Amérique du Sud.

Au cours des 30 premiers mois du projet TPDS, l'ensemble des parties prenantes ont contribué à l'élaboration de ces lignes directrices de professionnalisation. L'objectif a été d'élever la fonction de SLO en Europe grâce à a) la mise en place de standards professionnels concrets et b) la création de programmes universitaires. Parallèlement, un plan d'action destiné à l'Amérique du Sud a été élaboré. Ce document vise à expliquer l'état de l'outil combiné avant d'entrer dans les six derniers mois du projet.

Qu'est-ce qu'un SLO ?

Tout d'abord, une brève explication du rôle de SLO : Le SLO (*Supporter Liaison Officer*) est le lien entre le club et les supporters. Il s'agit d'un poste difficile et dynamique. L'élément le plus important est que le SLO connaisse parfaitement la base de supporters du club. Idéalement, le SLO provient lui-même des tribunes. Mais il n'est pas un représentant des supporters ; il travaille pour le club. Le rôle du SLO repose principalement sur la communication. Tous les acteurs – le club, les supporters, la police – doivent pouvoir faire confiance aux informations transmises par le SLO. Les SLO garantissent la qualité du dialogue.

Le modèle européen

Le rôle de SLO a été officiellement introduit dans le football européen en 2011. Dès le début de la saison 2012/13, il a été intégré dans le règlement de licence des clubs de l'UEFA, à l'article 35 (devenu ensuite l'article 45). Cela a imposé à tous les clubs participant à une compétition de l'UEFA de disposer d'un SLO. Depuis, le rôle s'est développé dans les 55

fédérations membres de l'UEFA. Beaucoup ont également instauré des exigences nationales en matière de licence incluant le rôle de SLO. Dans certains pays, ce rôle est aujourd'hui inscrit dans la loi.

Dans les pays reconnus comme exemplaires – l'Allemagne, la Suède, le Danemark – les clubs emploient des SLO à plein temps, et parfois même des équipes entières comprenant de deux à dix personnes. En 2016, la Convention du Conseil de l'Europe sur l'approche intégrée de la sécurité, de la sûreté et des services lors des matchs de football a été adoptée, plaçant le rôle des SLO au centre des discussions sur la sécurité dans le sport. Depuis 2019, l'UEFA forme également des SLO européens dans le cadre de l'UEFA Academy, en collaboration avec FSE. À ce jour, 24 pays ont bénéficié de cette formation, correspondant à environ 500 SLO formés.

Pourquoi le rôle de SLO est-il important ?

Dans le paysage footballistique actuel, les supporters occupent une place bien plus importante qu'auparavant. Ils sont désormais littéralement au cœur du jeu. Ils ont des attentes différentes envers leurs clubs, leurs ligues et leurs fédérations – attentes qui doivent être prises au sérieux. Le rôle de SLO constitue un outil idéal pour y répondre. Puisque la communication est au centre de ses missions, le SLO est particulièrement bien placé pour assurer un dialogue structuré et efficace entre le club et ses supporters. Cela aide à atténuer les tensions au sein de la communauté footballistique. Le SLO joue un rôle de médiateur, de facilitateur, aidant l'ensemble des acteurs et contribuant à un football plus sûr et plus serein.

L'élaboration de standards professionnels

L'un des principaux obstacles à l'élévation du rôle des SLO est l'absence d'objectifs clairs dans leur travail. De nombreux SLO en Europe ne disposent même pas d'une description de poste. Leur mission et leur champ de responsabilité doivent être reconnus comme un élément essentiel du fonctionnement du club. Une collaboration efficace avec les autres départements est indispensable, de même que le soutien de la direction du club. Les SLO doivent être considérés comme les principaux interlocuteurs et autorités en matière de relations avec les supporters. Bien qu'ils soient employés par le club, il est crucial qu'ils soient soutenus par des lignes directrices claires afin d'assumer leur rôle exigeant de médiateur avec autorité et expertise.

L'élaboration de standards professionnels vise précisément à répondre à cette problématique : créer un ensemble de règles claires et concises garantissant que tous les acteurs concernés comprennent pleinement le rôle. Leur création a été un processus rigoureux, débutant par une revue approfondie des lignes directrices nationales et internationales existantes, ainsi que des rares descriptions de poste rédigées pour les SLO. FSE, avec l'appui de l'Observatoire européen du sport et de l'emploi et d'un groupe de travail technique composé de SLO issus de neuf clubs professionnels européens, a alors développé un ensemble de standards professionnels provisoires.

Ces standards seront essentiels à l'avenir, car ils offrent pour la première fois une description harmonisée, à l'échelle européenne, du rôle et des compétences nécessaires pour être un SLO professionnel. Ils faciliteront le recrutement, la gestion et le développement professionnel continu des SLO, et créeront un langage commun permettant le dialogue entre l'UEFA, les fédérations, les clubs, les SLO eux-mêmes et les autres acteurs, tels que les autorités locales ou la police. La date limite pour cette partie du projet est dans deux mois, et une dernière phase de consultation est en cours auprès d'un nombre croissant de SLO expérimentés en Europe.

La création de cours universitaires

La création des cours universitaires a commencé par une analyse approfondie des besoins dans les trois pays. L'Université de Malmö (Suède), l'Université de Gdańsk (Pologne) et le Centre de Droit et d'Économie du Sport (CDES) de Limoges (France), avec le soutien du reste du consortium, ont analysé la situation de la mise en place du rôle de SLO dans leurs pays respectifs et évalué les environnements sociaux, culturels et juridiques. Chacun des trois partenaires a également organisé un atelier national réunissant les principaux acteurs afin de discuter des étapes nécessaires à la construction du rôle de SLO et d'identifier les aspects les plus importants devant être abordés dans le programme de formation prévu pour la phase pilote du projet TPDS.

Une fois les modules créés, les trois organismes ont réalisé une phase pilote durant laquelle ils ont diffusé ces modules dans leurs réseaux académiques, les ont présentés à des acteurs institutionnels de haut niveau et ont organisé des activités de formation les présentant aux étudiants et aux professionnels du sport. Les modules et les cours diffèrent naturellement entre les trois pays : en Pologne, il s'agit d'un programme de deux jours divisé en trois modules thématiques ; en France, le cours final comporte quatre modules de deux jours ; en Suède, il comprend trois modules répartis sur plusieurs jours au cours d'un semestre.

Le Dr Mark Turner de la Manchester Metropolitan University (Royaume-Uni) a ensuite été sollicité pour réaliser une première évaluation académique des modules. Ses retours ont été intégrés par le consortium, et plus particulièrement par les trois partenaires responsables du développement et de la mise en œuvre des modules. Martin Seip, de l'Université de Kassel (Allemagne), a agi comme mentor pour cette partie du projet, ayant déjà participé à la mise en place de formations universitaires pour les SLO en Allemagne. Sa contribution a été inestimable.

La feuille de route pour l'Amérique du Sud

La dernière partie du projet TPDS consiste en l'élaboration d'une feuille de route pour l'introduction du rôle de SLO en Amérique du Sud. Pour cela, notre partenaire CONMEBOL, la confédération sud-américaine de football, a choisi le Brésil comme pays pilote, faisant de la CBF (Confédération brésilienne de football) un partenaire du projet. Cette partie du projet s'achèvera dans six mois. La CBF et la CONMEBOL ont participé à plusieurs réunions en

Europe, où elles ont pu obtenir des informations de première main sur le développement des standards professionnels et des cours universitaires. Cela sera extrêmement utile lors de l'introduction du rôle en Amérique du Sud.

Certaines conclusions peuvent d'ores et déjà être tirées. Le rôle de SLO doit avoir sa propre identité en Amérique du Sud. Il ne peut pas être copié mot pour mot depuis l'Europe. Le paysage footballistique, y compris la culture des supporters, est différent en Amérique du Sud, et cela doit être pleinement pris en compte. L'expérience européenne peut apporter de précieuses leçons, mais l'Amérique du Sud devra choisir sa propre voie.

La feuille de route pour l'introduction du rôle en Amérique du Sud a commencé par une analyse des besoins effectuée par la CBF et la CONMEBOL, qui ont partagé leur connaissance du football sud-américain. Le manuel final contenant les standards professionnels constituera un outil clé pour la mise en œuvre du rôle, tout comme les enseignements tirés des cours pilotes menés dans les trois pays européens. Lors de la prochaine réunion du consortium, à Rio dans trois mois, le plan de mise en œuvre sera présenté ainsi que des idées pour renforcer les capacités de la CBF et de la CONMEBOL.

Les outils existants

Cet ensemble d'outils est public, et bien qu'il s'adresse en premier lieu aux SLO et aux principaux acteurs gravitant autour d'eux dans le monde du football, toute personne souhaitant se familiariser avec ce rôle peut le consulter. Deux outils principaux existent déjà dans le domaine des SLO.

Le premier est le manuel original de l'UEFA, le *Supporter Liaison Officer Handbook*, rédigé en 2011 par Stuart Dykes (FSE). Il s'agit principalement d'un ouvrage théorique abordant les exigences de licence et les définitions du rôle, mais il reste un texte essentiel.

https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Corepartnership/02/60/10/10/2601010_DOWNLOAD.pdf

Le second outil est le *UEFA Practical Guide to Supporter Liaison*, rédigé en 2021 par Tony Ernst (FSE). Comme son nom l'indique, il s'agit d'un document beaucoup plus pratique visant à répondre à de nombreuses questions que se posaient les SLO à cette époque.

https://editorial.uefa.com/resources/026f-13cca3e5461b-a462a58818bb-1000/uefa_practical_guide_to_supporter_liaison.pdf

FSE et l'UEFA organisent également un *cours de formation SLO dans le cadre de l'UEFA Academy*. Seules les associations nationales peuvent y postuler. Il délivre un diplôme après la participation aux quatre jours de formation. Les informations concernant le contenu du cours peuvent être consultées dans le matériel dédié.

https://uefaacademy.com/wp-content/uploads/sites/2/2020/12/UEFA_SLO_Brochure_3volets_A4_Aout2024_BD.pdf

De plus, la section du site internet du FSE consacrée au projet TPDS mettra à disposition plusieurs résultats du projet en téléchargement: <https://www.fanseurope.org/tpds/>

TOWARDS THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF SUPPORTER LIAISON OFFICERS



TPDS

Professionalisation Guidelines

Swedish Version



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Introduktion

TPDS-projektet (Towards the Professional Development of SLOs – Mot den professionella utvecklingen av SLO:er), finansierat av Europeiska kommissionen och koordinerat av Football Supporters Europe (FSE) tillsammans med akademiska och internationella partners, syftar till att höja graden av professionalisering bland Supporter Liaison Officers (SLO:er), först a) i Europa och därefter b) i Sydamerika. Genom att stärka erkännandet, utbildningen och standarderna för SLO-rollen strävar projektet efter att minska incidenter vid fotbollsmatcher, skapa tryggare miljöer och förbättra den övergripande organiseringen och effektiviteten vid fotbollsevenemang på båda kontinenterna.

För att göra detta använder projektet ett mångfacetterat angreppssätt. Vi vill utveckla tydliga, paneuropeiska yrkesstandarder för SLO:er som ska ligga till grund för rekrytering, ledningsrutiner och kontinuerlig professionell utveckling. Vi kommer också att främja hög kvalitet i utbildningen genom att ta fram skräddarsydda universitetsmoduler för SLO:er i Frankrike, Polen och Sverige, vilket skapar riktmärken för bästa praxis inom utbildning och kapacitetsbyggande. Sist men inte minst kommer vi, via våra projektpartners CONMEBOL och CBF, att bidra till att lägga grunden för att införa SLO-rollen i Sydamerika.

Under de första 30 månaderna av TPDS-projektet har alla intressenter bidragit till dessa professionaliseringsriktlinjer. Målet har varit att stärka SLO-rollen i Europa genom a) att ta fram faktiska yrkesstandarder och b) att designa universitetskurser. Parallellt med detta har ett åtgärdsprogram för Sydamerika utformats. Detta dokument beskriver hur verktygslådan ser ut innan vi går in i projektets sista sex månader.

Vad är en SLO?

Först: en väldigt kort förklaring av SLO-rollen. SLO – *Supporter Liaison Officer* – är länken mellan klubben och supportrarna. Det är en svår och dynamisk position. Det viktigaste är att SLO:n känner sin supporterbas. Helst ska SLO:n komma från läktaren själv. Men SLO:n är inte en supporterrepresentant: han eller hon arbetar för klubben. SLO:n arbetar främst med kommunikation. Alla aktörer – klubben, supportrarna och polisen – måste kunna lita på att den information som SLO:n ger är korrekt. SLO:er kvalitetssäkrar dialogen.

Den europeiska modellen

SLO-rollen infördes formellt i europeisk fotboll år 2011. Från och med säsongen 2012/13 inkluderades rollen i UEFA:s klubblicensbestämmelser, i artikel 35 (senare ändrat till artikel 45). Detta krävde att alla klubbar som deltar i UEFA:s klubbturneringar skulle ha en SLO. Därefter har rollen utvecklats inom UEFA:s 55 medlemsländer. Många av dem har nu även nationella licenskrav för SLO-rollen, och i vissa länder är rollen numera inskriven i lag.

I länder som betraktas som föregångare – Tyskland, Sverige och Danmark – har klubbarna heltidsanställda SLO:er, ibland till och med team med två till tio personer. År 2016 antogs

Europarådets konvention om ett integrerat säkerhets-, trygghets- och servicearbete vid fotbollsmatcher. Den placerade SLO-rollen i centrum för diskussionen om säkerhet, trygghet och service inom idrotten. Sedan 2019 utbildar UEFA också Europas SLO:er genom UEFA Academy i samarbete med FSE. Hittills har SLO:er från 24 länder utbildats – totalt cirka 500 personer.

Varför är SLO-rollen viktig?

I dagens fotbollslandskap spelar supportrarna en mycket större roll än tidigare. De är bokstavligen spelets hjärta. De har andra krav på sina klubbar, ligor och förbund än tidigare – och dessa krav måste tas på allvar. SLO-rollen är det perfekta verktyget för detta. Eftersom kommunikation är kärnan i SLO:ns arbete är rollen väl rustad för att säkerställa en effektiv och strukturerad dialog mellan klubben och dess supportrar. Detta bidrar till att minska spänningar inom fotbollsgemenskapen. SLO:n är en medlare, en brygga mellan aktörer, som hjälper alla intressenter och gör sporten tryggare och mer förutsägbar.

Utvecklingen av yrkesstandarder

Ett av de största problemen för att stärka rollen är bristen på tydliga mål och arbetsbeskrivningar. Många SLO:er i Europa har inte ens en formell arbetsbeskrivning. SLO:ns roll och ansvarsområde bör erkännas som en integrerad del av klubbens verksamhet. Effektivt samarbete med andra avdelningar är en grundförutsättning, liksom stöd från klubbens ledning. SLO:er måste betraktas som huvudkontakt och sakkunnig i alla supporterrelaterade frågor. Även om SLO:er är klubbanställda är det avgörande att de stärks genom tydliga riktlinjer, som gör dem redo att hantera den krävande medlarrollen med auktoritet och kompetens.

Det är detta som utvecklingen av yrkesstandarder försöker åstadkomma: en uppsättning tydliga och koncisa regler för att säkerställa full förståelse för rollen bland alla viktiga intressenter. Arbetet med dessa standarder har varit gediget och började med en omfattande granskning av existerande nationella och internationella riktlinjer samt de få arbetsbeskrivningar som finns. FSE, med stöd av European Observatoire of Sport and Employment och en teknisk arbetsgrupp bestående av SLO:er från nio europeiska proffsklubbar, har utvecklat ett utkast till yrkesstandarder för SLO-rollen.

Dessa standarder kommer att vara mycket viktiga i framtiden eftersom de för första gången ger en gemensam europeisk definition av vad SLO-rollen omfattar och vilka kompetenser som krävs för att vara professionell. Detta kommer att underlätta rekrytering, ledning och professionell utveckling av SLO:er samt skapa en gemensam referenspunkt för dialog mellan UEFA, förbund, klubbar, SLO:er och externa aktörer som lokala myndigheter och polis. Slutkonsultationer med erfarna SLO:er från hela Europa pågår fortfarande.

Skapandet av universitetskurser

Skapandet av universitetskurser inleddes med en grundlig behovsanalys för alla tre kurser. Malmö universitet i Sverige, Universitetet i Gdańsk i Polen och Centre de Droit et d'Économie du Sport (CDES) i Limoges i Frankrike, med stöd av resten av konsortiet, genomförde analyser i sina länder för att identifiera nuläget för SLO-rollen och för att granska det sociala, kulturella och juridiska sammanhanget. Var och en av de tre partnerna organiserade också en nationell workshop där viktiga aktörer bjöds in för att diskutera de steg som krävs för att utveckla SLO-rollen och identifiera vilka områden som bör ingå i utbildningsprogrammet som blir en del av projektets pilotfas.

Efter att utbildningsmodulerna tagits fram genomförde dessa tre organisationer en pilotfas där modulerna delades med deras akademiska nätverk, presenterades för viktiga beslutsfattare och ingick i utbildningsaktiviteter för universitetsstudenter och yrkesverksamma inom sport. Modulerna och de universitetsutbildningar som tagits fram skiljer sig naturligt mellan de tre länderna: i Polen planeras ett tvådagarsprogram uppdelat i tre tematiska moduler; i Frankrike består kursen av fyra tvådagarsmoduler; och i Sverige omfattar den tre moduler fördelade över en termin.

Vi involverade även Dr. Mark Turner från Manchester Metropolitan University i Storbritannien för att genomföra en första akademisk utvärdering av modulerna. Denna har tagits med i arbetet av konsortiet, särskilt av de tre partneruniversitet som ansvarar för utvecklingen och undervisningen. Martin Seip från universitetet i Kassel, Tyskland, har fungerat som mentor för denna del av projektet, eftersom Tyskland redan har universitetsutbildningar för SLO:er. Hans bidrag har varit ovärderligt.

Färdplanen för Sydamerika

Den sista delen av TPDS-projektet är skapandet av en färdplan för att införa SLO-rollen i Sydamerika. För detta har vår projektpartner CONMEBOL, det sydamerikanska fotbollsförbundet, valt Brasilien som pilotland, vilket gör CBF – det brasilianska fotbollsförbundet – till projektpartner. Denna del av projektet avslutas om sex månader. Både CBF och CONMEBOL har deltagit i ett flertal möten i Europa och fått förstahandsinformation om utvecklingen av yrkesstandarder samt skapandet av universitetskurser. Detta kommer att vara mycket värdefullt när färdplanen implementeras.

Några slutsatser kan redan dras: SLO-rollen måste ha sin egen form i Sydamerika. Den kan inte kopieras ordagrant från Europa. Fotbollslandskapet – inklusive supporterkulturen – är annorlunda i Sydamerika och detta måste beaktas. Det finns mycket att lära från utvecklingen i Europa, men Sydamerika måste hitta sin egen väg.

Färdplanen för SLO-rollen i Sydamerika inleddes med en behovsanalys där CBF och CONMEBOL delade sina kunskaper om fotbollslandskapet i regionen. Det färdiga handboken med yrkesstandarderna kommer att vara ett viktigt verktyg vid implementeringen, liksom lärdomarna från pilotprogrammen i de tre europeiska länderna. Vid nästa möte med

konsortiet, som äger rum i Rio om tre månader, kommer planen för färdplanen att presenteras tillsammans med idéer för kapacitetsbyggande för CBF och CONMEBOL.

De befintliga verktygen

Denna verktygslåda är offentlig och även om den i första hand riktar sig till SLO:er och andra viktiga aktörer i fotbollsvärlden, är den öppen för alla som vill lära sig mer om rollen. Det finns två huvudsakliga verktyg som redan existerar inom SLO-området.

Det första är den ursprungliga *UEFA Supporter Liaison Officer Handbook*, skriven 2011 av FSE:s Stuart Dykes. Det är huvudsakligen en teoretisk bok som behandlar licenskrav och definitioner av SLO-rollen, men den är fortfarande en viktig text.

https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Corepartnership/02/60/10/10/2601010_DOWNLOAD.pdf

Det andra verktyget är *UEFA Practical Guide to Supporter Liaison*, skriven 2021 av Tony Ernst från FSE. Som namnet antyder är det en mer praktisk bok som syftade till att besvara många av de frågor som SLO:er i Europa hade vid den tiden.

https://editorial.uefa.com/resources/026f-13cca3e5461b-a462a58818bb-1000/uefa_practical_guide_to_supporter_liaison.pdf

FSE och UEFA driver också en gemensam utbildning inom UEFA Academy för SLO:er. Endast nationella förbund kan ansöka, och kursen ger ett diplom efter att alla fyra dagarna har genomförts. Information om kursen och dess innehåll finns tillgänglig i en officiell broschyr.

https://uefaacademy.com/wp-content/uploads/sites/2/2020/12/UEFA_SLO_Brochure_3volets_A4_Aout2024_BD.pdf

Dessutom kommer många av projektets resultat att finnas tillgängliga för nedladdning på FSE:s webbplats i avsnittet om TPDS-projektet: <https://www.fanseurope.org/tpds/>

TOWARDS THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF SUPPORTER LIAISON OFFICERS



TPDS

Professionalisation Guidelines

Brazilian Portugues Version



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Introdução

O projeto TPDS (*Towards the Professional Development of SLOs*), financiado pela Comissão Europeia e coordenado pela *Football Supporters Europe* (FSE) ao lado de parceiros acadêmicos e internacionais, dedica-se a elevar o nível de profissionalismo entre os Oficiais de Ligação com os Torcedores (SLOs) em toda, primeiro a) Europa, e depois b) América do Sul.

Ao fortalecer o reconhecimento, o treinamento e os padrões associados à função do SLO, o projeto busca reduzir incidentes em partidas de futebol, promover ambientes mais seguros e melhorar a organização e a eficácia geral dos eventos de futebol em ambos os continentes. Para isso, o projeto adota uma abordagem multifacetada. Buscamos desenvolver padrões ocupacionais pan-europeus bem definidos para SLOs que informarão o recrutamento, as práticas de gestão e o desenvolvimento profissional contínuo.

Também promoveremos a excelência no treinamento, pois o projeto pilotará módulos de treinamento universitário para SLOs customizados na França, Polônia e Suécia, estabelecendo assim marcos de melhores práticas em educação e capacitação. Por último, mas não menos importante: por meio de nossos parceiros de projeto CONMEBOL e CBF, ajudaremos a lançar as bases para a introdução da função de SLO na América do Sul.

Durante os primeiros 30 meses do projeto TPDS, todas as partes interessadas contribuíram para estas diretrizes de profissionalização. O objetivo tem sido elevar a função do SLO na Europa, por meio de a) o desenvolvimento de padrões ocupacionais reais, e b) o design de cursos universitários. Paralelamente a isso, corre a formação de um roteiro para a América do Sul. Este documento busca explicar como o conjunto de ferramentas combinado se apresenta antes de entrarmos nos últimos seis meses do projeto.

O que é um SLO?

Primeiro: uma breve explicação da função do SLO. O SLO — o *Supporter Liaison Officer* — é o elo entre o clube e os torcedores.

É uma posição difícil e dinâmica. O mais importante para a função é que o SLO conheça a sua base de torcedores. Preferencialmente, o SLO vem das arquibancadas. Mas o SLO não é um representante dos torcedores, ele ou ela trabalha para o clube.

O SLO lida principalmente com comunicação. Todas as partes interessadas — seja o clube, os torcedores ou a polícia — devem ser capazes de confiar que a informação que o SLO fornece é correta. Os SLOs garantem a qualidade do diálogo.

O modelo Europeu

A seguir: alguns antecedentes sobre a situação atual da função de SLO na Europa.

A função de SLO foi formalmente introduzida no futebol europeu em 2011. A partir do início da temporada 2012/13, a função foi incluída nos regulamentos de Licenciamento de Clubes

da UEFA, sob o artigo 35 (posteriormente alterado para o artigo 45). Isso exigia que todos os clubes participantes de qualquer competição de clubes da UEFA tivessem um SLO.

A função, desde então, desenvolveu-se nos 55 estados-membros da UEFA. Muitos deles agora também têm requisitos de licenciamento para a função de SLO em suas ligas nacionais. Em alguns países, a função de SLO está agora prevista em lei.

Em países que podem ser considerados como "melhores práticas" — Alemanha, Suécia, Dinamarca — os clubes têm SLOs totalmente empregados e, em alguns casos, até equipes de SLOs, com entre 2 e 10 pessoas trabalhando juntas.

Em 2016, foi adotada a Convenção do Conselho da Europa sobre uma Abordagem Integrada de Segurança, Proteção e Serviço em Jogos de Futebol. Isso colocou a função do SLO no centro da discussão sobre segurança, proteção e serviço no esporte. Desde 2019, a UEFA também treina os SLOs da Europa sob a UEFA Academy em conjunto com a FSE. Até o momento, 24 países tiveram seus SLOs treinados sob este modelo, o que significa que aproximadamente 500 SLOs europeus foram educados.

Por que a função de SLO é importante?

No cenário atual do futebol, os torcedores ocupam um espaço muito maior do que antes. Eles estão hoje, literalmente, no coração do jogo. Eles têm demandas diferentes de seus clubes, ligas e federações em comparação ao passado. E suas demandas precisam ser levadas a sério. A função de SLO é a ferramenta perfeita para lidar com isso.

Como a comunicação está no centro do que o SLO faz, é também uma função bem equipada para garantir que haja um diálogo eficaz e estruturado entre o clube e seus torcedores. Isso é um dos fatores que ajuda a aliviar as tensões dentro da comunidade do futebol. O SLO é um mediador e funciona como um intermediário, ajudando todas as partes interessadas e tornando o jogo mais seguro e protegido.

O desenvolvimento de padrões ocupacionais

Um dos maiores problemas para a elevação da função do SLO é a falta de objetivos claros em sua linha de trabalho. Muitos SLOs pela Europa nem sequer possuem uma descrição de cargo.

Os SLOs e sua esfera de responsabilidade devem ser reconhecidos como um elemento integrante das operações do clube. A cooperação eficaz com outros departamentos é um fundamento essencial para o seu sucesso. Fundamentalmente, o apoio da liderança do clube é central. Os SLOs devem ser considerados como os contatos e autoridades primários para todos os assuntos relacionados aos torcedores.

Embora os SLOs sejam funcionários do clube, é vital que sejam capacitados por diretrizes claras, equipando-os para a exigente função de mediador e permitindo que atuem com autoridade e perícia. É isso que o desenvolvimento de padrões ocupacionais tenta mitigar:

um conjunto de regras claras e concisas criadas para garantir que haja total compreensão da função por parte de todos os interessados importantes.

A criação destes padrões tem sido um processo minucioso, começando com uma revisão extensiva das diretrizes nacionais e internacionais existentes, bem como uma análise das poucas descrições de cargo de SLO existentes. A FSE, juntamente com o apoio do *European Observatoire of Sport and Employment* e um Grupo de Trabalho Técnico consistindo de SLOs de nove clubes profissionais na Europa, desenvolveu então um conjunto de rascunhos de padrões ocupacionais para a função de SLO.

Estes padrões serão muito importantes no futuro porque fornecem, pela primeira vez, uma descrição acordada em toda a Europa sobre o que a função de SLO abrange e as competências que os SLOs precisam para serem profissionais. Isso ajudará no recrutamento, gestão e desenvolvimento profissional contínuo de SLOs e criará um ponto de referência comum para o diálogo entre UEFA, federações, clubes, os próprios SLOs e partes interessadas externas, como autoridades locais e a polícia. O prazo para esta parte do projeto termina em dois meses e, como parte final, estamos consultando uma gama ainda maior de SLOs experientes em toda a Europa sobre os padrões ocupacionais propostos.

A criação de cursos universitários

A criação dos cursos universitários começou com uma fase minuciosa de análise de necessidades para todos os três cursos. A Universidade de Malmö (Suécia), a Universidade de Gdańsk (Polônia) e o *Centre de Droit et d'Économie du Sport* (CDES) em Limoges (França), com o apoio do restante do consórcio, realizaram uma análise de necessidades em seus respectivos países para identificar o status da implementação do SLO e analisar os ambientes sociais, culturais e legais.

Cada um dos três parceiros também realizou um Workshop Nacional no qual as principais partes interessadas foram convidadas a discutir os passos para construir a função do SLO e identificar os aspectos mais importantes que precisariam ser cobertos pelo programa de treinamento que fará parte da Fase Piloto do projeto TPDS.

Após a criação dos módulos de treinamento reais, estas três organizações realizaram um processo de pilotagem no qual disseminaram estes módulos entre suas redes acadêmicas, apresentaram os módulos a partes interessadas de alto nível e organizaram atividades de treinamento nas quais esses módulos foram apresentados a estudantes universitários e profissionais do esporte.

Os módulos e os cursos de treinamento universitário naturalmente parecem diferentes para os três países. Na Polônia, está planejado como um programa de dois dias, dividido em três módulos temáticos; na França, o curso finalizado é composto por quatro módulos de dois dias; e na Suécia, tem três módulos definidos ao longo de alguns dias distribuídos por um semestre acadêmico.

Envolvemos então o Dr. Mark Turner, da *Manchester Metropolitan University* (Reino Unido), para realizar uma primeira avaliação acadêmica dos módulos. Isso foi levado em consideração enquanto o consórcio, e em particular os três parceiros responsáveis pelo desenvolvimento e entrega dos módulos, finalizam os módulos para sua futura implementação. Martin Seip, da Universidade de Kassel (Alemanha), funcionou como mentor desta parte do projeto, uma vez que já existem cursos de treinamento universitário para SLOs implementados na Alemanha. Sua contribuição tem sido inestimável.

O roteiro para a América do Sul

A parte final do projeto TPDS é a implementação de um roteiro para a introdução da função de SLO na América do Sul. Para isso, nosso parceiro de projeto CONMEBOL, a federação sul-americana de futebol, escolheu o Brasil como o país piloto, tornando a CBF, a associação nacional brasileira de futebol, uma parceira.

Esta parte do projeto termina em seis meses. Tanto a CBF quanto a CONMEBOL participaram de várias reuniões na Europa e obtiveram informações de primeira mão sobre o desenvolvimento dos padrões ocupacionais e a criação dos cursos universitários. Isso será útil quando o roteiro for introduzido.

Algumas conclusões já podem ser tiradas. A função de SLO deve ter sua própria aparência na América do Sul. Não pode ser copiada literalmente da Europa. O cenário do futebol, incluindo a cultura de torcida, é diferente na América do Sul, e isso tem que ser levado em conta. Pode haver aprendizados com o desenvolvimento na Europa, mas a América do Sul tem que escolher seu próprio caminho.

O roteiro para a função de SLO na América do Sul começou com uma análise de necessidades, onde a CBF e a CONMEBOL compartilharam seu conhecimento do cenário do futebol na América do Sul. O manual finalizado dos padrões ocupacionais será uma ferramenta adequada para usar na implementação da função, bem como os aprendizados dos resultados da pilotagem dos cursos universitários nos três países europeus. Na próxima reunião com o consórcio, no Rio, em três meses, o plano para o roteiro será apresentado, juntamente com ideias para capacitação da CBF e CONMEBOL.

As ferramentas existentes

Este conjunto de ferramentas é público e, embora se concentre primordialmente nos SLOs e nas outras partes interessadas importantes que cercam o SLO no mundo do futebol, qualquer pessoa que deseje se familiarizar com a função é bem-vinda a fazê-lo.

Existem duas ferramentas principais já existentes no reino do SLO. A primeira é o manual original da UEFA para o Oficial de Ligação com os Torcedores (*UEFA Supporter Liaison Officer Handbook*), escrito em 2011, por Stuart Dykes da FSE. É principalmente um livro teórico, que lida com os requisitos de licenciamento e definições do SLO, mas ainda é um texto vital.

- Link: https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Corepartnership/02/60/10/10/2601010_DOWNLOAD.pdf

Depois, há a segunda ferramenta já existente, o Guia Prático da UEFA para a Ligação com Torcedores (*UEFA Practical Guide to Supporter Liaison*). Escrito em 2021, por Tony Ernst da FSE, é, como o nome sugere, um livro muito mais prático, que visava responder a muitas das perguntas que os SLOs em toda a Europa tinham na época.

- Link: https://editorial.uefa.com/resources/026f-13cca3e5461b-a462a58818bb-1000/uefa_practical_guide_to_supporter_liaison.pdf

A FSE e a UEFA também administram juntas um curso de treinamento para SLOs da UEFA Academy. Apenas Associações Nacionais podem se inscrever, e o curso confere um diploma após o cumprimento de todos os quatro dias. As informações sobre o curso e o conteúdo podem ser visualizadas aqui.

- Link: https://uefaacademy.com/wp-content/uploads/sites/2/2020/12/UEFA_SLO_Brochure_3volets_A4_Aout2024_BD.pdf

Além disso, na seção do site da FSE dedicada ao projeto TPDS, muitos dos produtos finais do projeto estarão disponíveis para download.