



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

جمهوری اسلامی ایران  
وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

# تعاونی‌ها و باشگاه‌های فوتبال در ایران

تهران، خیابان مطهری نرسیده به تقاطع  
سهروردی، پلاک ۱۰۰، واحد ۱



۰۲۱-۸۶۰۷۴۳۹۰



[www.cooptt.com](http://www.cooptt.com)  
[info@cooptt.com](mailto:info@cooptt.com)



جهت دسترسی به نسخه دیجیتال  
بارکد را اسکن کنید



خلاصه سیاستی شماره ۳۸  
بهار ۱۴۰۰  
تهیه شده در دبیرخانه فرهنگی-اجتماعی

# بسم الله الرحمن الرحيم

به نظر من، یکی از راه حل‌ها و اساسی‌ترین و منطقی‌ترین و بنیادی‌ترین کارهایی که می‌تواند در این کشور برای استقرار عدالت انجام بگیرد، **تعاون** است.

«مقام معظم رهبری»

## فهرست مطالب

۵	چه کسی مخاطب گزارش است؟
۵	پیام‌های کلیدی گزارش
۵	گزینه‌های سیاستی موجود
۶	خلاصه اجرایی
۷	تجربه بین‌المللی
۷	اسپانیا
۸	آلمان
۱۲	باشگاه‌های معترض به نهضت خصوصی سازی در اروپا
۱۳	آسیا
۱۴	موانع رشد تعاونی‌ها در امر باشگاه‌داری در ایران
۱۵	توصیه‌های سیاستی
۱۷	منابع
۲۰	پیوست یک: سیستم مالی باشگاه بارسلونا



## شناسنامه

**عنوان:** تعاونی‌ها و باشگاه‌های فوتبال در ایران

**خلاصه سیاستی:** شماره ۳۸

**تهیه شده در دپارتمان:** فرهنگی-اجتماعی

**نویسندگان:** حنیف عموزاده، علی فتوتیان، رضا اخباری

**طراح جلد و صفحه آرایی:** سعید رسته مقدم

**تاریخ انتشار:** بهار ۱۴۰۰

تمام حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به اندیشکده تعاون است.

### **چه کسی مخاطب گزارش است؟**

- \* معاونت تعاون وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی؛
- \* وزارت ورزش و جوانان؛
- \* فدراسیون فوتبال؛
- \* فراکسیون مجلس شورای اسلامی؛

### **پیام‌های کلیدی گزارش**

- \* استفاده از الگوی اتحادیه‌های هوادار-مالک در اسپانیا؛
- \* قانون ۱+۵۰ آلمان و مشارکت توأمان بخش خصوصی و هواداران در اداره باشگاه‌ها؛
- \* ناتوانی نسبی الگوی تعاونی در برخی کشورهای فوتبال دوست سرمایه‌محور همچون انگلیس و ایتالیا؛

### **گزینه‌های سیاستی موجود**

- \* فراهم آوردن زمینه‌های قانونی تشکیل باشگاه‌های فوتبال در قالب اتحادیه‌ها؛
- \* تنقیح قانون جامع باشگاه‌داری با تأکید بر مدل آلمانی باشگاه‌داری تعاون محور؛
- \* رفع موانع درآمدزایی باشگاه‌های فوتبال از طریق حل مسأله حق پخش تلویزیونی و حقوق مالکیت معنوی باشگاه‌ها در این حوزه؛

## خلاصه اجرایی

مسئله خصوصی‌سازی دو باشگاه پرطرفدار تهرانی، استقلال و پرسپولیس، یکی از مجادله‌برانگیزترین اتفاقات حال حاضر فوتبال کشور است. این دو باشگاه روی هم رفته نزدیک به ۳۸۰ میلیارد تومان بدهی دارند و علاوه بر این‌ها، سو مدیریت حاکم در دو باشگاه سبب شده تا با داشتن پرونده‌های مالی متعدد در فیفا و کس، هزینه هنگفتی بر دو باشگاه تحمیل شود.<sup>۱</sup> از طرفی مسئله خصوصی‌سازی دو باشگاه پس از ۱۲ سال پیگیری سه دولت دهم، یازدهم و دوازدهم، همچنان بی‌نتیجه مانده است.<sup>۲</sup> از جمله عمده‌ترین مشکلات مربوط به ناتوانی در امر خصوصی‌سازی دو باشگاه استقلال و پرسپولیس می‌توان به سود ده نبودن این دو بنگاه و بدهی‌های کلانشان اشاره کرد که سبب شده واگذاری آن‌ها در بورس و فروش کامل باشگاه به یک مالک دارای اهلیت دشوار گردد. بجز واگذاری این دو باشگاه در بورس و فروش آن‌ها، راه‌حل‌های دیگری نیز از سوی برخی افراد مطرح می‌شود. به عنوان نمونه، بهمن عبداللهی رئیس اتاق تعاون ایران قالب تعاونی سهامی عام را قالب مناسبی برای واگذاری سهام این باشگاه‌ها می‌داند. وی معتقد است که تأسیس تعاونی سهامی عام می‌تواند فصل جدیدی را در روند گسترش سهم تعاونی‌ها در اقتصاد کشور به صورت عام و جمع‌سپاری مالکیت در باشگاه‌های فوتبال بطور خاص به‌مراه داشته باشد (عبداللهی، ۱۳۹۹). حال سؤال ما در این متن این است: آیا الگوی تعاونی می‌تواند راه‌حلی برای معضل باشگاه‌داری این دو باشگاه پر طرفدار باشد؟ موانع تحقق الگو و مدل تعاونی برای باشگاه‌داری استقلال و پرسپولیس در چیست؟ برای پاسخ به این سؤالات، ابتدا بررسی از تجربیات موفق تعاونی‌های فوتبال ارائه خواهد شد و سپس مدل مطلوب با توجه به وضعیت ایران معرفی خواهد شد.

### ۱. Court of Arbitration for Sport (CAS)

۱. تنها در ماه گذشته باشگاه پرسپولیس بابت بدهی به کالدرون، مربی پیشین خود، توسط فیفا به پرداخته ۵۸۰ هزار دلار و ۱۷۰ هزار دلار به دستیارانش محکوم شد. برای مطالعه بیشتر بنگرید به: (خبرگزاری تابناک، ۱۳۹۹).  
۲. برای مطالعه بیشتر، توضیحات معاون سازمان خصوصی‌سازی درباره واگذاری دو باشگاه: ر.ک. به: (تارنمای روزنامه دنیای اقتصاد، ۱۳۹۸).

## تجربه بین‌المللی

در میان باشگاه‌های فوتبال جهان، الگوی تعاونی به صورت کم و بیش مورد استفاده قرار گرفته است. در این بخش از نوشتاری حاضر به برخی تجربیات موجود در عرصه بین‌المللی اشاره خواهد شد.

### اسپانیا

در میان تیم‌های اسپانیایی، تنها چهار تیم رئال مادرید، بارسلونا، اتلتیکو بلبائو و اوساسونا توسط مردم اداره می‌شوند. طبق گزارش وبسایت ترنسفر مارکت، باشگاه بارسلونا ۱۴۴ هزار نفر عضو رأی دهنده است که به آن‌ها سوسیوس<sup>۱</sup> (به معنی شریک و عضو) می‌گویند (Transfermarket, 2020). اعضای دیگر باشگاه که «صخره‌ها»<sup>۲</sup> نام دارند، با وجود پرداخت حق عضویت و حمایت از باشگاه، حق رأی دادن ندارند و عموماً خارجی‌ها هستند (LaSalle, 2012). در واقع، این افراد حامیان مالی و مجموعه‌ای از افراد ثروتمند و البته علاقه‌مند به بارسلونا هستند که به باشگاه کمک می‌کنند. باشگاه رئال مادرید نیز متشکل از همین اعضا است و هر دو باشگاه توسط یک هیأت نمایندگان از سوی هواداران انتخاب می‌شوند (به مانند هیأت مدیره باشگاه‌های دیگر). تعداد اعضای سوسیوس رئال مادرید در سال ۲۰۲۰ حدود ۹۰ هزار نفر برآورد می‌شود (Anirudh, 2020).

گویدو آسکار<sup>۳</sup> و فیلیپ گانپاین<sup>۴</sup> تحقیقی در زمینه بررسی مشکلات اساسی ناکارآمدی لیگ برتر اسپانیا انجام دادند. نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد ساختار کنونی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال نامتناسب بوده و فقدان قوانین و مقررات مرتبط با اقتصاد و مدیریت مالی در باشگاه‌ها، فقدان قوانین ویژه و مدرن در مورد حق پخش رسانه‌ای و حامیان مالی از دیگر عوامل ناکارآمدی لیگ فوتبال اسپانیا است (See: Ascari & Gagnepain, 2006). باروس<sup>۵</sup> تحقیقی روی وضعیت اقتصادی فوتبال

۱. Socios

۲. Penyes

۳. Guido Ascari

۴. Philippe Gagnepain

۵. Barros

کشور پرتغال انجام داد. این تحقیق روی دو موضوع تمرکز داشت، کمک‌های دولت و نوع مالکیت باشگاه‌های فوتبال. بررسی او نشان داد که باشگاه‌های فوتبال نیز به علل مختلف نیاز مبرم به حمایت دولت دارند، ولی آنچه اهمیت دارد این است که رابطه دولت و باشگاه باید به‌طور روشن و صریح تعریف شود. او به این نتیجه رسید که کمک‌های دولت و شهرداری‌ها به باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال نباید به صورت مستقیم صورت گیرد، بلکه باید در قالب ساخت استادیوم، اختصاص زمین برای اهداف ورزشی و ارائه وام‌های کم‌بهره با مهلت بازپرداخت بلندمدت باشد. به طور کلی هرگاه حمایت مالی دولتی مستقیم از باشگاه‌ها می‌شود، ناکارآمدی باشگاه‌ها هم بیشتر می‌شوند (نقل شده در: زارع، بابائیان، مرادی، و حسینی، ۱۳۹۳، صص. ۵۷۷ و ۵۷۸).

منابع اصلی سرمایه و بودجه باشگاه‌ها در اکثر موارد اشخاص حقیقی ثروتمند هستند اما برای باشگاه‌های رده بالا که به وسیله لیگ قهرمانی در سطح جهانی دیده می‌شوند، مدعیان زیادی وجود دارند. هرچند که بسیاری هم هستند که تنها به هواداران خود روی می‌آورند. البته باشگاه‌هایی که به شکل تعاونی اداره می‌شوند هم مانند هر باشگاهی دیگر از بی‌ثباتی‌های اقتصادی و مالی در دوره‌های بحران اقتصادی در امان نیستند. اما این ساختار مالکیتی آن‌ها را از سایر باشگاه‌ها در اروپا مانند باشگاه‌های بزرگ انگلیسی، متمایز کرده است. که در ادامه بیشتر بدان اشاره خواهد شد.

## آلمان

در آلمان تمامی تیم‌های فوتبال شبیه به تعاونی‌ها فعالیت می‌کنند (از لحاظ مالکیت و نحوه اداره باشگاه). شرط حضور تیم‌ها در دسته اول و دوم لیگ آلمان این است که حداقل ۵۱ درصد سهامشان توسط مردم خریداری شود. سرمایه‌گذاران بزرگ تنها قادر به خرید محدود سهام هستند. قانون «۱+۵۰» بندی از مقررات سازمان لیگ آلمان است که در اکتبر ۱۹۹۸ تصویب شد تا راه را برای ورود سرمایه به باشگاه‌های این کشور که نیاز مبرمی به سرمایه‌گذاری در بازسازی بنیادین زیرساخت‌های خود داشتند، باز کند. قبل از تصویب این قانون باشگاه‌ها در آلمان به شکل سازمان‌های غیرانتفاعی

اداره می‌شدند و مالکیت خصوصی ممکن نبود. اما این قانون این اجازه را به باشگاه‌ها داد تا به صورت شرکت‌های سهامی خاص مدیریت شوند. با قانون «۱+۵۰» طوری سازوکار را تعریف کرد که باشگاه همچنان ۵۰ درصد به علاوه یک سهم خود را در اختیار داشته باشد و هیچ‌گاه یک سرمایه‌گذار نتواند سهام‌دار عمده باشگاه شود. بدین ترتیب اکثریت حق رای نیز همچنان در اختیار اعضای باشگاه می‌ماند. استدلال اصلی این قانون این است که باشگاه‌ها نهادهای اقتصادی نیستند که نیاز داشته باشد تا به صورت مستقیم وارد بازار شوند. به تعبیری، حق رأی هواداران برای انتخابات باشگاه‌های آلمانی حتماً باید حداقل ۱+۵۰ باشد و هیچ فرد یا بنگاه تجاری نمی‌تواند سهام را به گونه‌ای خریداری کند که حق رای اکثریت را در اختیار داشته باشد و اکثریت حق رأی تنها در اختیار هواداران است. البته این قانون در آلمان برای تیم‌های لیگ دسته سوم اجرا نمی‌شود (Müller, 2011). همچنین باشگاه‌هایی که بیش از ۲۰ سال قبل از وضع این قانون، سرمایه‌گذار ثابت یک تیم بودند، از این قانون مستثنی شده‌اند. از آن جمله می‌توان به تیم ولفسبورگ (زیر مجموعه خودروسازی فولکس واگن) و باشگاه بایر لورکوزن (زیر مجموعه صنایع داروسازی بایر آلمان) اشاره کرد (Hesse, 2014).

به عنوان نمونه، در باشگاه بایرن مونیخ آلمان، شرکت‌های بزرگ آدیداس، آئودی و شرکت سرمایه‌گذاری آلیانز، هر کدام ۸.۳۳ درصد سهام را در اختیار دارند (مجموعاً ۲۵ درصد) و ۷۵ درصد سهام در اختیار مردم و اعضای سابق باشگاه است (FC Bayern Munich Website, 2021). همچنین این باشگاه در سال ۲۰۱۹ میلادی، بالغ بر ۲۹۳ هزار عضو داشته است (Statista, 2018). باشگاه بایرن مونیخ و سایر باشگاه‌های آلمان طبق قانون ۱۹۹۸ فدراسیون فوتبال آلمان توانستند به باشگاه‌های سهامی عام یا خاص تبدیل شوند که در آلمان آن‌ها را آکتین گزلفشات (AG) می‌نامند. این نوع شرکت‌های سهامی می‌توانند سهام خود را در بورس عرضه کنند اما سهام باشگاه بایرن مونیخ در بورس عرضه نمی‌شود و ترکیب سهامدارانش به همان صورتی است که اشاره شد. رقیب

دیرینه بایرن مونیخ اما اولین باشگاه آلمانی است که بخشی از سهام خود را در بورس آلمان عرضه کرده است. دورتمند در سال ۲۰۰۰ این مهم را انجام داد. این باشگاه بر اساس قانون آلمان یک شرکت سهامی مشترک محسوب شده که ترکیبی از شرکت سهامی با مسئولیت محدود و شرکت تضامنی است (BVB Share, 2021). باشگاه دورتمند نیز طبق قانون، باید ۱+۵۰ درصد از سهام خود را در اختیار هواداران و اعضای باشگاه قرار دهد. این امر درباره همه باشگاه‌های آلمانی صادق است (بجز چند باشگاه در دسته یک و دو آلمان که در حال حاضر ۴ باشگاه هستند).

یک موضوع اما هنوز در فوتبال آلمان حل نشده باقی مانده و آن حداکثر سهامی است که یک سرمایه‌گذار در چندین باشگاه می‌تواند داشته باشد. سوال اینجاست که آیا یک سرمایه‌گذار می‌تواند در چند باشگاه سهم داشته باشد؟ اگر می‌تواند به چه میزان؟ تاکنون محدودیتی در این زمینه وجود نداشته اما سازمان لیگ به دنبال راه‌حلی است که سلامت مسابقات با سهامداری فرد در چند باشگاه زیر سوال نرود. بر خلاف بوندس لیگا در سایر لیگ‌های اروپا محدودیت‌هایی برای تعداد سرمایه‌گذاری‌های یک سرمایه‌گذار وجود دارد. در لیگ برتر انگلستان هر سرمایه‌گذار تنها سهام یک باشگاه را می‌تواند بخرد. اما در "سری آ ایتالیا" و "لالیگای اسپانیا" یک سرمایه‌گذار می‌تواند سهام چند باشگاه را داشته باشد (تارنمای روزنامه دنیای اقتصاد، مدل‌های مدیریتی در فوتبال جهان، ۱۳۹۱).

مدل آلمانی باشگاه‌داری از طریق وضع قوانین متمرکز از سوی فدراسیون فوتبال آلمان توانسته سهم هواداران را در اداره تیم‌های ورزشی بالا ببرد، ولی نباید آن را با تعاونی‌ها اشتباه گرفت. برخی باشگاه‌ها همچون لایپزیگ توانسته‌اند از طریق اعضای صوری، سهام را عملاً در اختیار یک شرکت قرار دهند (Olterman, 2016).

الگو شدن قانون ۱+۵۰ در اروپا نیز قابل توجه است. در اردیبهشت ۱۴۰۰، اعتراض عمده هوادارای منچستر یونایتد و لیورپول به باشگاه‌داری خصوصی جالب توجه بود. اما جالب تر از آن این

مسئله بود که به گزارش خبرگزاری بی‌بی‌سی، بسیاری از هواداران این دو باشگاه با پلاکاردهای خود خواستار تصویب قانونی شبیه به قانون ۵۰ بعلاوه ۱ و نزدیک شدن به الگوی آلمانی باشگاه‌داری فوتبال شدند. این امر نشان از موفقیت این الگو در اروپا دارد (خبرگزاری بی‌بی‌سی، ۱۴۰۰).

این قانون هم خالی از ایراد و اشکال نیست. یکی از مهم‌ترین ایرادات آن این بود که قانون «۱+۵۰» مانع بسیاری از سرمایه‌گذاری‌های مفید شد و بسیاری از باشگاه‌های آلمانی از روند پیشرفت عقب افتادند. باشگاه‌های پردرآمدی مثل هامبورگ، اشتوتگارت و وردر برمن دیگر به آن منابع مالی که باشگاه‌های انگلیسی و اسپانیایی به آن دسترسی پیدا کرده بودند، دسترسی نداشتند. انتقادات دیگری هم به این قانون مطرح می‌شود. از جمله این که این قانون ناقض قانون رقابت در اتحادیه اروپا است. منتقدین قانون «۱+۵۰» در تمام این سال‌ها معتقد بوده‌اند که این قانون دیگر با واقعیت دنیای فوتبال امروزی سازگار نیست. چون باشگاه‌های دسته اول و دسته دوم بوندس لیگا و حتی لیگ دسته سوم آلمان که چند سال پیش حرفه‌ای شد، خیلی وقت است با درآمدهای سالانه‌ای بالا مانند یک نهاد اقتصادی مدیریت می‌شوند و این قانون دست و پای مدیران را برای جذب سرمایه‌گذاران و منابع مالی اضافه برای تامین هزینه‌های باشگاه را می‌بندد. اما در عوض در سایر لیگ‌های برتر اروپا بر خلاف لیگ آلمان یک نفر می‌تواند سهام‌دار عمده و مالک اصلی باشگاه باشد.

کارل هاینتس رومینگه، مدیر اجرایی بایرن مونیخ از منتقدان جدی این قانون است و در مصاحبه‌ای می‌گوید: «تاریخ قانون «۱+۵۰» گذشته و این قانون برای باشگاه‌های آلمانی بین‌المللی یک ضرر محسوب می‌شود. باید ترویج این پوپولیسم را متوقف کنیم. این قانون در تمام باشگاه‌های بوندس لیگا در یک سطح تقریباً بیهوده انجام می‌شود. بوندس لیگا قطعاً از وجود مالکیت بر اکثریت سهام باشگاه‌ها سود خواهد برد. باید حتماً گزینه سرمایه‌گذاری برای سرمایه‌گذاران جدید به شرطی که هویت باشگاه‌ها تغییر نکند را بررسی کنیم. اگر از نظر آماری و حقیقی به ماجرا نگاه کنیم، در سال‌های اخیر قافیه را به سایر رقبای اروپایی باخته‌ایم. در سال ۲۰۱۳، آلمان در رنکنینگ باشگاه‌های اروپا پس از

اسپانیا در رده دوم قرار داشت اما حالا انگلیس و حتی ایتالیا نیز از آلمان پیشی گرفته‌اند. باید کمی مراقب باشیم زیرا این موضوع مخصوصاً در بازار آسیا یا آمریکا مورد توجه واقع خواهد شد. بایرن نمی‌تواند به تنهایی مقابله با این قانون بایستد بلکه کل بوندس لیگا باید در لغو این قانون مشارکت کنند. آلمان با این قانون، تا همیشه جزیره افراد خوشبخت نخواهد بود. یا باید لغو قانون «۱+۵۰» را در پیش گیریم و آن را دنبال کنیم، یا این که گوشه‌ای بنشینیم و بهای آن را بپردازیم» (رومنینگه، ۱۳۹۷).

### باشگاه‌های معترض به نهضت خصوصی‌سازی در اروپا

توجه به موفقیت تعاونی‌ها در امر باشگاه‌داری با موفقیت‌های اروپایی بارسلونا و بایرن مونیخ بیشتر از قبل جلب توجه می‌نمود. دیو بویل<sup>۱</sup> بایرن مونیخ را الگوی مناسبی از اداره یک تیم فوتبال به صورت تعاونی همراه با درآمدزایی و کسب موفقیت معرفی می‌کند (Boyle, 2012). جدای از موفقیت برخی باشگاه‌های تعاونی، موجی از مخالفت با فرآیندهای خصوصی‌سازی فوتبال در انگلستان نیز باعث شد باشگاه‌داری به صورت تعاونی، مجدداً در افکار عمومی مطرح شود. پس از خصوصی‌سازی گسترده باشگاه‌های فوتبال که از سال ۱۹۸۳ آغاز شد و نخستین باشگاه یعنی تاتنهام سهام خود را در بورس عرضه کرد، جنبشی مردمی برای راه‌اندازی مجدد تیم‌ها با سرمایه‌های مردمی راه افتاد که تقریباً همگی یا ورشکست شدند و یا این که در لیگ‌های منطقه‌ای و محلی به فعالیت خود ادامه می‌دهند (Keoghan, 2014).

در همین حین، در انگلستان بیشترین امید از سوی جمعیتی است که برنامه‌ها و ایده‌های خود را با باشگاه فوتبال یونایتد آف منچستر به اشتراک می‌گذارند. این باشگاه توسط هواداران ناراضی منچستر یونایتد شکل گرفت. این هواداران نه تنها از روی کار آمدن خانواده گلبرز ناخرسند بودند بلکه با این موضوع که از وفاداری‌شان به باشگاه به عنوان ابزاری برای درآمدزایی استفاده می‌شود تا مالکان غایب از صحنه بتوانند سهم دیگران را بخرند، مشکل داشتند. بازسازی دوباره باشگاه توسط

۱. Dave Boyle

هواداران چشم‌انداز جدیدی برای بررسی ماهیت باشگاه فوتبال بود. این ماهیت را می‌توان تعامل بیشتر با روح اولیه حاکم بر بازی و جمعیت تشکیل دهنده باشگاه‌ها تعریف کرد. آن‌ها در جمع کردن یک میلیون و ششصد پوند از هزار و چهارصد طرفدار موفق بودند که می‌توان آن را در جو اقتصادی فعلی، همیاری شگفت‌انگیزی نامید. موفقیت آن‌ها روی سال‌ها ارتباط نزدیک با هواداران ساخته شده است. سایر مالک هواداران هم باید از آن‌ها الگو بگیرند تا بتوانند به نتایج تعاونی برسند. در اتریش، هنگامی که شرکت مشهور نوشابه‌های انرژی‌زا موسوم به Red Bull تیم شهر سالزبورگ را خرید، عده‌ای از هواداران متعصب تیم سالزبورگ، تیم جدیدی به نشانه اعتراض به فروش این باشگاه به بخش خصوصی، تیم دیگری راه‌اندازی کردند که ۷۲ درصد سهام آن در اختیار مردم است. در انگلستان نیز، پس از خصوصی‌سازی گسترده باشگاه‌های فوتبال که از سال ۱۹۸۳ آغاز شد و نخستین باشگاه یعنی تاتنهام سهام خود را در بورس عرضه کرد، نهضتی مردمی برای راه‌اندازی مجدد تیم‌ها با سرمایه‌های مردمی راه افتاد که تقریباً همگی یا ورشکست شدند و یا این که در لیگ‌های منطقه‌ای و محلی به فعالیت خود ادامه می‌دهند. مثلاً: A.F.C Liverpool که یک تیم کوچک شهر لیورپول است (با تیم اصلی شهر لیورپول اشتباه نشود) و کاملاً به شکل یک تعاونی اداره می‌شود و محصول همین جنبش‌های اعتراضی است.

از جمله دیگر باشگاه‌های معروفی که به صورت تعاونی اداره شده و دارای اعتبار زیادی در فوتبال اروپا هستند می‌توان به گلاسگو رنجرز اسکاتلند و پاناتینایکوس یونان نیز اشاره کرد<sup>۱</sup>.

### آسیا

در آسیا، تنها دو کشور کره جنوبی و هندوستان باشگاه فوتبال تحت اداره مردم دارد (هرکدام فقط یک باشگاه فوتبال). Travancore Royal FC در هند و Seoul United FC در کره جنوبی که دومی کاملاً مثل یک تعاونی اداره می‌شود. بجز هند و کره جنوبی، تعدادی تیم باشگاهی در اندونزی و دو باشگاه در

۱. [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_fan-owned\\_sports\\_teams](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_fan-owned_sports_teams)



ژاپن نیز از مدل سوسیوس بارسلونا در امور باشگاه‌داری و مالکیت خود پیروی می‌کنند که هیچکدام باشگاه‌های شناخته شده‌ای محسوب نمی‌شوند!

### موانع رشد تعاونی‌ها در امر باشگاه‌داری در ایران

نسبت تعاونی‌ها و مدیریت باشگاه‌های ورزشی در ایران موضوع مغفول مانده در ادبیات علمی است. تنها پژوهش مهمی که در این رابطه به احصاء چالش‌ها پرداخته، مقاله‌ای با عنوان "موانع توسعه تعاونی‌های ورزشی در جمهوری اسلامی ایران" است. در این پژوهش، نگارندگان از طریق مصاحبه با ۳۵ خبره حوزه تعاون و ورزش به این نتیجه رسیدند که ۱۹ مانع عمده فعالیت باشگاه‌های ورزشی در قالب تعاونی وجود دارد که از جمله مهمترین آن‌ها می‌توان به نارسایی و تناقضات قانون تعاون کشور، تداخل وظایف وزارت تعاون با وظایف اتحادیه‌ها، نبود تعریف مشخص از باشگاه تعاونی در قانون، فقدان فرهنگ تعاون محور و مهمتر از همه بی‌توجهی نسبی تعاونی‌ها به مقوله سود در مقایسه با بخش خصوصی اشاره کرد (علی‌دوست فهفرخی، جلالی فراهانی، و نادران، ۱۳۹۰).

### توصیه‌های سیاستی

به طور کلی، تنها تعدادی بسیاری کمی از باشگاه‌های دنیا به شکل کامل به مانند یک تعاونی اداره می‌شوند (از جذب سرمایه تا اداره دموکراتیک آن) که عموماً باشگاه‌های ناشناخته‌ای هستند. در لیگ برتر فوتبال انگلستان و یا در ایتالیا باشگاه‌های معتبر به صورت تعاونی اداره نمی‌شوند. در آسیا نیز مسأله به همین شکل است. تنها در دو کشور الگوی هوادار مالکی اتخاذ شده که عیناً تعاونی محسوب نمی‌شوند. نخست در اسپانیا است که در آن کشور نیز بجز چهار کشور مابقی باشگاه‌ها به صورت خصوصی اداره می‌شوند. چهار باشگاه دیگر اما الگوی موفق‌تری از هوادار-مالکی داشته‌اند. این چهار باشگاه به لحاظ حقوقی اتحادیه محسوب می‌شوند و به صورت اتحادیه در اسپانیا ثبت شده‌اند. الگوی موفق دوم نیز آلمان است که بجز چند باشگاه، مابقی بر اساس قانون ۵۰+۱ عمل می‌کنند. در این الگو نیز حق رأی بیشتر در اختیار هواداران است نه در اختیار شرکت‌های بزرگ یا ثروتمندان. برخی از این باشگاه سهام خود را در بورس عرضه می‌کنند و برخی دیگر خیر. بنابراین تنها همین دو الگو موفق باشگاه‌داری نزدیک به تعاونی در دنیا وجود دارد که هر یک اقتضائات خاص خود را داشته‌اند. حال چنانچه بخواهیم با تجربه از الگوی اسپانیا و آلمان در ایران عمل کنیم، راه‌حل‌های زیر برای شروع بحث قابل تأمل به نظر می‌رسد:

**الف)** ایجاد زمینه‌های لازم برای اتحادیه‌های مالک-هوادار به منظور مشارکت هواداران و توسعه کنش‌گری آنان در مشارکت پیرامون مدیریت باشگاه بدین صورت که اتحادیه از هواداران یک باشگاه به وجود آید و هواداران حق عضویت سالیانه پرداخت نمایند و در انتخاب مدیر و مدیران باشگاه نقش مستقیم ایفا کنند. بدیهی است حق عضویت نمی‌تواند تنها منبع مالی باشگاه باشد و پرداخت حق عضویت توسط هواداران تنها برخی هزینه‌های مدیریتی و حمایتی از خود اتحادیه هواداران را پوشش می‌دهد. اما این قابلیت برای باشگاه‌های پرهوادار وجود دارد که مدیران منصوب از طریق ظرفیت هواداری باشگاه مثل فروش بلیط استادیوم، فروش پیراهن تیم و سایر اقلام مرتبط

با نام تجاری باشگاه و یا از طریق درآمدهای حاصل از حق پخش تلویزیونی (که بی‌شک باید برای آن در ایران راه حلی اندیشیده شود) می‌تواند هزینه‌های باشگاه پر طرفدار را تأمین کنند. لازم به ذکر است که الگوی اول تنها برای باشگاه‌های پرهوادار مثل استقلال و پرسپولیس و تراکتورسازی توصیه می‌شود.

ب) تصویب قانون متناسب پیرامون نحوه مالکیت باشگاه‌ها (به‌طور مثال قانون ۱+۵۰) و الزام باشگاه‌ها به عرضه سهامشان که بایستی توسط فدراسیون فوتبال ایران وضع گردد. در این راستا، به مانند آلمان می‌توان باشگاه‌هایی که پیشتر توسط بخش خصوصی خریداری شده‌اند، استثنا شوند. این الگو نیز برای باشگاه‌های دسته دوم و سوم ایران توصیه نمی‌شود؛ مگر آن‌که باشگاهی در این رابطه داوطلب باشد. مدل باشگاه داری آلمانی می‌تواند تهدیدات مربوط به اعتراضات امنیتی نسبت به نحوه باشگاه‌داری دو باشگاه پر طرفدار تهران را نیز کاهش دهد. البته الگوی اول تجربه موفق‌تری است.

## منابع

۱- تارنمای روزنامه دنیای اقتصاد. (۳ خرداد ۱۳۹۱). مدل‌های مدیریتی در فوتبال جهان. بازیابی از روزنامه دنیای اقتصاد:

<https://www.donya-e-eqtasad.com/fa/tiny/news-2398035>

۲- تارنمای روزنامه دنیای اقتصاد. (۱۳۹۸). کلاف سردرگم خصوصی‌سازی استقلال بازیابی از روزنامه دنیای اقتصاد:

<https://www.donya-e-eqtasad.com/fa/tiny/news-3622098>

۳- خبرگزاری بی‌بی‌سی. (۱۴۰۰). بازیابی از قانون پنجاه به اضافه یک: چرا هواداران انگلیسی به دنبال باشگاه‌داری آلمانی هستند؟:

<https://www.bbc.com/persian/sport-57002804>

۴- خبرگزاری تابناک. (۱۳۹۹، مرداد ۰۲). تأیید بدهی سنگین پرسپولیس به کالدرون. بازیابی از خبرگزاری تابناک:

[/www.tabnak.ir/fa/news/993489](http://www.tabnak.ir/fa/news/993489)

۵- رومینگه، ک. ه. (۱۳۹۷). قانون ۱+۵۰ به فوتبال آلمان ضرر می‌زند؛ قافیه را به رقبا باخته‌ایم. بازیابی از طرفداری:

<https://www.tarafdari.com/node/1040067>

۶- زارع، ا.، بابائیان، ع.، مرادی، غ.، و حسینی، س. (۱۳۹۳). شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌های موجود در روند خصوصی‌سازی باشگاه‌های فوتبال بر اساس مدل PEST. نشریه مدیریت ورزشی، ۵۷۵-۵۹۳.

۷- عبداللهی، ب. (۱۳۹۹). واگذاری دو باشگاه استقلال و پرسپولیس به صورت تعاونی. بازیابی از:

htm

- 18- Olterman, P. (2016, Sep 08). How RB Leipzig became the most hated club in German football. Retrieved June 18, 2021, from The Guardian: <https://www.theguardian.com/football/2016/sep/08/why-rb-leipzig-has-become-the-most-hated-club-in-german-football>
- 19- Statista. (2018). Number of members of FC Bayern Munich. Retrieved June 26, 2021, from Statista: <https://www.statista.com/statistics/495643/fc-bayern-munich-number-of-members/>
- 20- Transfermarkt. (2020). FC Barcelona Profile. Retrieved June 10, 2021, from Transfermarkt: <https://www.transfermarkt.com/fc-barcelona/startseite/verein/131>

<https://www.isna.ir/news/99022216180>

۸- علی دوست قهفرخی، ا.، جلالی فراهانی، م.، و نادران، ا. (۱۳۹۰). موانع توسعه تعاونی‌های ورزشی در جمهوری اسلامی ایران با تأکید بر سیاست‌های کلی اصل ۴۴، نشریه مدیریت ورزشی، شماره ۱۰، نشریه مدیریت ورزشی. بازیابی از:

<http://ensani.ir/fa/article/303439>

- 9- Anirudh. (2020). Meet the Owners of Real Madrid. Retrieved June 05, 2021, from <https://sportsamaze.com/football/news/meet-the-owners-of-real-madrid/>
- 10- Ascari, G., & Gagnepain, P. (2006). How Insufficient Are Football Clubs? An Evaluation of Spanish Arms Race. *Journal of Sports Economics*, <https://doi.org/10.1177/1527002505282869>.
- 11- Boyle, D. (2012). Would your football club be better run as a co-operative? Retrieved June 25, 2021, from The Gurdian: <https://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2012/may/09/football-clubs-run-co-operatives>
- 12- BVB Share. (2021). Company Portrait. Retrieved from BVB Share: <https://aktie.bvb.de/eng/content/view/full/1515>
- 13- FC Bayern Munich Website. (2021). Stockholders. Retrieved from FC Bayern Munich Website: <https://fcbayern.com/en/club/company/teaser-stockholder>
- 14- Hesse, U. (2014). Issues looming for Germany's footballing landscape. Retrieved June 22, 2021, from <https://www.espn.com/soccer/name/10/blog/post/2219877/headline>
- 15- Keoghan, J. (2014). In the beginning: The rise of fan ownership in English football. Retrieved from Punk Football: <https://footballpink.net/in-the-beginning-the-rise-of-fan-ownership-in-english-football/>
- 16- LaSalle, M. (2012). FC Barcelona: More than a Club. Retrieved June 15, 2021, from The Coop News: <https://www.thenews.coop/37952/topic/development/fc-barcelona-more-club/>
- 17- Müller, C. (2011). Football Governance. Retrieved June 18, 2021, from <https://publications.parliament.uk/pa/cm201011/cmselect/cmcumeds/writev/792/fg84>.

**پیوست یک: سیستم مالی باشگاه بارسلونا (مواد ۶۴ تا ۶۷ اساسنامه باشگاه)****ماده ۶۴ حساب های سالانه**

حساب های سالانه ای که توسط هیئت مدیره به مجمع ارائه خواهد شد شامل موارد زیر می شود:

\* ترازنامه و صورت سود و زیان، به نحوی که به شکل شفاف وضعیت مالی و منابع سرمایه باشگاه را تشریح نماید.

\* گزارش مالی برای سال مالی مربوطه که تغییرات یا رویدادهای معنادار در رابطه با بودجه باشگاه را تشریح نماید.

**ماده ۶۵ حسابرسی**

حساب های سالانه ذکر شده در ماده پیشین، توسط حسابرسان خبره که توسط هیئت مدیره انتخاب شده اند، بازرنگری و حسابرسی می شود. همچنین حسابرسی می تواند در مورد کل یا بخشی از حساب های سالانه، بسته به درخواست شخصی که به لحاظ قانونی حق ثبت چنین درخواستی را دارد و البته با تقبل هزینه حسابرسی توسط این فرد، صورت پذیرد.

تمامی حسابرسی که ذیل این ماده قرار می گیرند به مجمع عمومی معرفی خواهند شد.

**ماده ۶۶ حق کنار گذاشتن اعضای هیئت مدیره**

هیئت مدیره توانایی کامل برای مدیریت مالی باشگاه را تحت محدودیت به ثبت رسیده در مقررات اجرایی و قوانین ذیل این اساسنامه که ذکر خواهد شد، را داراست:

**الف)** هیئت مدیره نمی تواند بیش از ۲۰ درصد کل بودجه را به هزینه های عملیاتی تخصیص دهد، چه ان میزان به واسطه درآمدهای پیش بینی نشده در بودجه در دسترس باشد، چه درآمدها فراتر از انتظار محقق شود.

**ب)** هیئت مدیره می تواند پولی را در فرم اعتبار یا وام و یا با انتشار اوراق بدهی قابل انتقال، تا سقف ۱۰ درصد درآمد سالانه پیش بینی شده در بودجه، به فردی مشخص انتقال دهد.

**ج)** هیئت مدیره می تواند با انتشار اوراق بدهی قابل انتقال و یا با وام دهی مشروط به اینکه مقدار پول تخصیصی بیش از ۱۰ درصد درآمد پیش بینی شده در بودجه نباشد، کسب درآمد نماید.

لازم است هیئت مدیره به منظور افزایش این سقف، موافقت مجمع عمومی را که در مورد (الف) با آرای اکثریت و در موارد (ب) و (ج) با آرای دو سوم حاضران در مجمع حاصل می شود، کسب نماید. در هر دو حالت بایستی گزارشی توسط کمیسیون مالی نیز تهیه شود.

**ماده ۶۷ تراز دارایی خالص**

هیئت مدیره موظف به حفظ دارایی های خالص باشگاه است و در این رابطه بایستی تمام تلاشش را به منظور مدیریت این دارایی ها که بدون استثناء در حساب های سالانه ارائه شده به مجمع انعکاس خواهد یافت، به کار گیرد و تراز دارایی خالص مثبتی را پس از کسر مالیات به مجمع ارائه نماید. در مقابل اگر اسناد مالی نشانگر زیانی باشد که مورد تأیید مجمع عمومی نیز قرار گیرد، هیئت مدیره بایستی مقدار زیانی که به واسطه نتایج عملکردشان در دو سال اخیر حاصل شده را جبران نمایند.

به همین ترتیب هیئت مدیره باید تمام تلاشش را برای مدیریت باشگاه به نحوی که بدهی خالص هرگز بیشتر از دو برابر EBITDA (درآمدها پیش از کسر بهره، مالیات ها و استهلاک) نشود، به کار گیرد. در مقابل اگر نسبت بدهی به واسطه تسویه حساب های مالی سال گذشته، به بالاتر از مقدار یاد شده برسد و مجمع نیز آن را تأیید نماید، هیئت مدیره موظف است تراز دارایی خالص را در دو سال آتی برای دستیابی به نسبت بدهی قابل قبول، مجدداً برقرار نماید. انطباق با این نسبت باید به صراحت در گزارش حسابرسی سالانه باشگاه تأیید شود.

اگر در این بین تحت هر شرایطی تغییری در هیئت مدیره اتفاق افتد، هیئت مدیره جدیدی که قدرت اجرایی را در دست دارد مقید به اجرای تمام اهداف خواهد بود.

عدم رعایت آشکار هر یک از دو قانون مندرج در این ماده به دلیل گذشت دو سال مالی از زمانی که اولین عدم انطباق اتفاق افتاده، بدون اینکه موجودی خالص مورد نظر حاصل شود، در هر یک از دو شرایط، می تواند دلیل انحلال فوری و پیش از موعد هیئت مدیره باشد، که توسط کمیسیون مدیریت جایگزین خواهد شد، به شکلی که ترکیب، عملکرد و صلاحیت های آن مواردی خواهد بود که در ماده ۳۵.۴ شرح داده شده است.

برای محاسبه تراز دارایی خالص مورد اشاره در این ماده نسبت به بدهی کل، بخش های مربوط به تأمین مالی پروژه های سرمایه گذاری فوق العاده در املاک مورد استفاده باشگاه به منظور تمرینات ورزشی و فعالیت های معمول، لحاظ نخواهد شد و در این حالت، پروژه های مذکور، موضوع یک برنامه تأمین مالی مستقل و خاص خواهد بود.