

אוניברסיטת תל אביב
הפקולטה למדעי החברה
החוג למדיניות ציבורית – מסלול מובילי מדיניות

נייר מדיניות: העלאת כמות התושבים המגיעים לצפות במשחקים של קבוצות הספורט בראשון לציון

(כדורגל, כדורסל, כדוריד)

עבודה מסכמת - קורס שלטון מרכזי ועירוניות, סמסטר א' התשפ"א

מר' אופיר פז - פינס

מגישים :

ביינסין בר

ורשבסקי סהר

מרגי חאנן

תוכן עניינים

3	מבוא
8 - 4	פרק ראשון: רקע כללי וסקירת נתונים
5 - 4	רקע דמוגרפי, ניתוח מצב כלכלי, רקע ספורטיבי
6	ניתוח תקציב עירוני
7	נתוני תפוסת קהל
8	צרכן הספורט הממוצע
10 - 9	פרק שני: ניתוח הכשל והגדרת הבעיה
9	הצדקה להתערבות מצד הראשות המקומית
10	הגדרת המטרה והבעיה
11	פרק שלישי: אינדיקטורים ומדדים
11	הגדרת אינדיקטורים
132	הגדרת מדדים
13 - 20	פרק רביעי: הצגת חלופות והמלצה
203	חלופת 0 – המשך במדיניות הקיימת
14-15	חלופה 1 – התניית מימון ותקציבים בתמורה למעורבות חברתית
17 - 15	חלופה 2 – הפיכת חווית הספורט לחווית ספורט בידורית
17-19	חלופה 3 – הנגשת המשחק לאוכלוסיות יעד שונות
20	השוואה בין החלופות והמלצה על חלופה נבחרת
21	פרק חמישי: סיכום
22	רשימת מקורות

מבוא

הקשר בין אירועי תרבות וספורט לבין קהילה הינו קשר הדוק בעל היסטוריה ארוכה, עדות אחת לכך ניתן לראות בקרבות הגלדיאטורים שהתרחשו כבר ברומא העתיקה וגרמו למאות אלפי צופים להצטופף יחדיו בקולוסיאום המפורסם בכדי לצפות באירועים ולהנות יחדיו מהחוויה.

אירועי ספורט תחרותיים הם יסוד חשוב במדיניות ההתחדשות הכלכלית של מדינות וערים רבות בעולם, אירועים כמו טורנירים בינ"ל וקבוצות ספורט הישגיות מהווים 'חלון ראוה' לעיר ומסייעים ביצירת תדמית, צמיחה כלכלית, תשומת לב תקשורתית ויצירת תחושת שייכות של האוכלוסייה והאוהדים לקבוצה.

כחלק מתהליך העבודה הוגדרה לנו הבעיה איתה נצטרך להתמודד ע"י מזמין העבודה, ראש עיריית ראשלי"צ, מר' רוז קינסטלייך, ראש העיר ביקש מאיתנו לבחון כיצד ניתן לגרום לעליה בכמות התושבים המגיעים לצפות במשחקי הספורט של הקבוצות העירוניות. במהלך העבודה גילינו כי ישנם תחומים רבים אשר משפיעים על נושא נוכחות הקהל במגרשים. ככל שהתעמקנו בתחום הבנו כי נייר המדיניות יצטרך להיות פרקטי ופרגמטי בכדי שיוכל להביא לכדי תמורות ושינויים ברי ביצוע.

נייר המדיניות המוצג לפניכם סוקר תחילה את המדיניות הקיימת, ויסקור בתמציתיות את מצב קבוצות הספורט התחרותיות בראשון לציון ואת יחסי ההדדיות הקיימים בין הקבוצות לבין קהל האוהדים שלהן, הנייר מכיל בתוכו נתונים אמפיריים עדכניים על העיר ראשון לציון, קבוצות הספורט, האוכלוסייה ועוד.

לאחר סקירת הרקע, נגדיר את השחקנים השונים אשר הינם חלק מהבעיה, ננסח בצורה מפורשת את הבעיה איתה אנו מתמודדים ונציג את התהליך אשר הוביל אותנו לכדי בחירת החלופות וע"פ אלו קריטריונים ומדדים בחנו אותן, כמו כן כמובן שנציג את הבחירה שלנו לחלופה המועדפת והטובה ביותר לעיר ראשון לציון ותושביה.

בהזדמנות זו נרצה לציין ולהזכיר את חברנו לעבודה עו"ד ארז נגה ז"ל אשר היה שותף פעיל ומרכזי בתהליך המחקר וניסוח נייר המדיניות אך לא זכה להגיע עמנו לישורת האחרונה בהגשת העבודה. ארז, תושב העיר ראשון לציון הותיר אחריו אישה ובת. יהי זכרו ברוך.

פרק ראשון: רקע כללי

בחלק זה נציג בפניכם מספרים ונתונים בנוגע לעיר ראשון לציון, מגרשי הספורט, התקציב העירוני ומספר נושאים נוספים אשר אנו סבורים שהינם אבן יסוד משמעותית בהקשרי אבחון הבעיה וקבלת ההחלטות העתידית בנושא, בכדי להקל על קוראי נייר המדיניות ולא להעמיס בנתונים חסרי משמעות לאחר הצגת הנתונים נציג את הניתוח של חברי הצוות וכיצד נתונים אלו משפיעים על המשך תהליך הניתוח.

א. רקע כללי – העיר ראשון לציון

1) נתונים דמוגרפיים

ראשון לציון הינה העיר הרביעית בגודל אוכלוסיותיה בישראל, ע"פ נתוני הלמ"ס לשנת 2019 מתגוררים בעיר מעל 250 אלף תושבים¹. העיר ממוקמת במישור החוף הדרומי ומשתרעת לאורך הים התיכון ראשון לציון מהווה נפה מרכזית באזור בו היא נמצאת, לעיר מספר ערים שכנות כאשר מצפון ניתן למצוא את בת ים וחולון ואילו מדרום את רחובות ונס ציונה.

את העיר ראשון לציון ותושביה ניתן חלק לשלושה אזורים (בהתבסס על הכבישים הבין עירוניים שחוצים בשטחה). האזור הנמצא מערבית לכביש 4 יקרא 'מרחב מערב', באזור זה מתגוררים 23% מתושבי העיר, האזור הנמצא מזרחית לכביש 412 יקרא 'מרחב מזרח', באזור זה מתגוררים 39% מתושבי העיר, האזור הכלוא בין כביש 4 לכביש 412 יקרא 'מרחב תיכון', באזור זה מתגוררים 38% מתושבי העיר.

חשוב להדגיש כי הניתוח הדמוגרפי מתבסס על המצב הקיים בראש"צ נכון לרגע זה, יחד עם זאת לקחנו בחשבון את תנופת הבנייה הקיימת בעיר, בין היתר – מתחם ה-1000 החדשני במערב העיר, שכונות חדשות אשר עתידות לקום כחלק ממתחם 'צריפין' בתיכון ומזרח העיר. כל אלו בעלות פוטנציאל לשנות בצורה משמעותית את פני העיר ומאפייני האוכלוסייה ולכן גם הן נלקחו בחשבון כחלק מההליך המחשבתי.

2) תושבי העיר – מצב סוציו אקונומי

העיר ראשון לציון ממוקמת 7/10 במדד החברתי כלכלי², מדד זה מתחשב במספר רב של פרמטרים ובהם דמוגרפיה, השכלה, חינוך, תעסוקה ורמת החיים של תושבי העיר. כאשר אנו בוחנים משקי בית אנו עדים למספר תופעות חשובות, ראשית, הפער הגדול ביותר בין הכנסה כספית נטו להוצאה כספית לתצרוכת נמצא בראשון לציון והוא עומד על 4,811 ₪ בממוצע למשק בית, בנוסף בעיר ראשון לציון לפחות 75% ממשקי הבית ישנו רכב אחד ואילו ב-27% ממשקי הבית קיימים שני רכבים³.

לפיכך אנו מסיקים כי -

- א. מרבית תושבי העיר בעלי יכולת ניידות עצמאית ללא הסתמכות על תחבורה ציבורית.
- ב. המצב הכלכלי של מרבית משקי הבית בעיר הינו טוב – מאוד, לתושבים קיימת 'עתודת' מזומנים אשר מאפשרת להם במידה וירצו לצרוך מותרות, בידור, תרבות ופנאי.

¹ הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, אגף דמוגרפיה ומפקד, אומדנים ארעיים לסוף מרץ 2021, גיליון 1, פברואר 2021.
² הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, אפיון יחידות גאוגרפיות וסיווגן לפי הרמה החברתית כלכלית של האוכלוסייה 2017, לוח 1.

³ הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, הוצאות משק הבית ב-14 הערים הגדולות בישראל בשנת 2014, נובמבר 2015.

3) אגודות וקבוצות ספורט בעיר

בראשון לציון מתקיימים כ 25 ענפי סוגי ספורט הישגי, אשר פועלים תחת קורת הגג של 22 אגודות ספורט שונות⁴. בתחום הספורט ידועה ראשון בתור בירת הכדוריד של ישראל כאשר שתי קבוצותיה שולטות בענף בצורה ברורה וזוכות פעם אחר פעם באליפות וגביע המדינה. נסקור כעת בקצרה את הקבוצות המרכזיות בעיר, מבנה הבעלות שלהן ואת המגרש בו הן משחקות, למעט קבוצת הכדורסל כלל הקבוצות בעיר משחקות באותו היום ובאותן שעות (שישי בצהריים).

א. כדוריד

1) הפועל ראשון לציון – נוסדה בשנת 1968, בבעלות פרטית של אנשי העסקים עמי שדה ואיציק פרנקל, הקבוצה משחקת באולם הספורט נחלת 360, משחקת בליגה הראשונה, משחקי הקבוצה מתקיימים בימי שישי.

2) מכבי ראשון לציון – נוסדה בשנת 1950, בבעלות פרטית, הקבוצה משחקת באולם הספורט 'בית מכבי', משחקת בליגה הראשונה, משחקי הקבוצה מתקיימים בימי שישי.

ב. כדורסל

1) מכבי ראשון לציון – נוסדה בשנת 1976, בבעלות פרטית, הקבוצה משחקת באולם הספורט 'בית מכבי', משחקת בליגת הראשונה. בשנים האחרונות נמצאת הקבוצה באופן רציף בצמרת הטבלה, הישג השיא של קבוצת הכדורסל היה בשנת 2016 כאשר זכתה לראשונה בתולדותיה באליפות המדינה, משחקי הקבוצה מתקיימים בד"כ בערב יום ראשון.

ג. כדורגל

1) הפועל ראשון לציון – נוסד בשנת 1940, המועדון נמצא בבעלות איש העסקים עמוס לוזון, הקבוצה משחקת באצטדיון 'הברפלד' בליגה הלאומית (ליגה שנייה), משחקי הקבוצה מתקיימים בימי שישי.

4) מגרשי ספורט, שכונות ותושבים.

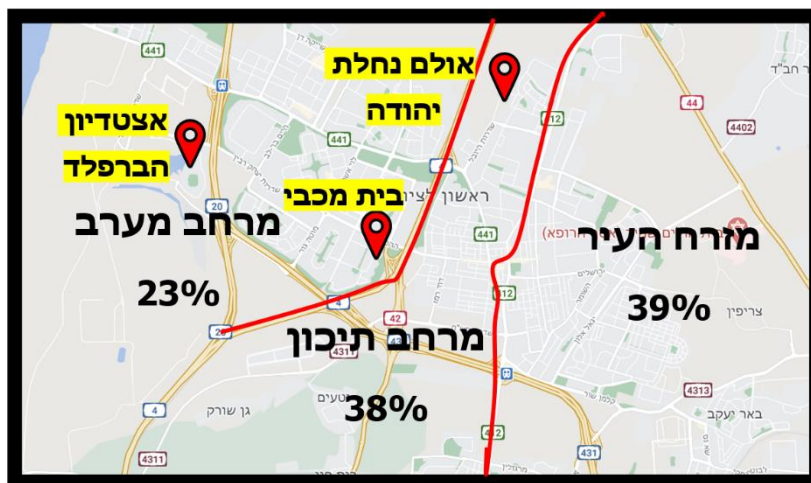
בעיר ראשון לציון קיימים 46 אולמות ספורט מתוכם 6 אולמות ספורט אשר מוגדרים כאולמות 'גדולים' (נחלת 360, אשלים, בית מכבי, גן נחום, נווה דקלים, רביבים), בראשון לציון קיימים 5 אצטדיוני כדורגל (העמית, נחלת יהודה, הברפלד, רוטשילד, רמת אליהו)⁵. מתוך בחינה מעמיקה של הנתונים על מגרשי הספורט והאצטדיונים השונים אנו מבינים כי את קבוצות הספורט העירונית שמנינו קודם משרתים 3 מגרשים בלבד:

1. אצטדיון 'הברפלד' – הוקם בשנת 1993, ממוקם במערב העיר במתחם הסופרלנד, מכיל 6000 מקומות ישיבה, משרת את קבוצת הכדורגל הבכירה של העיר, הפועל ראשון לציון.
2. בית מכבי – הוקם בשנת 2008, ממוקם במערב העיר סמוך למחלף גן רווה, האולם מכיל 2500 מקומות ישיבה במשחקי הכדורסל 18000 מקומות ישיבה במשחקי הכדוריד, האולם משמש את קבוצות הכדורסל והכדוריד של מכבי ראש"צ.
3. נחלת 360 – הוקם בשנת 2018, ממוקם במרחב תיכון בשכונת נחלת יהודה, האולם מכיל 600 מקומות ישיבה ומשמש את קבוצת הכדוריד של הפועל ראש"צ.

⁴ החברה העירונית ראש"צ לתרבות ספורט ונופש בע"מ, תכנית אב לספורט 2018 – 2033.
⁵ החברה העירונית ראש"צ לתרבות ספורט ונופש בע"מ, תכנית אב לספורט 2018 – 2033.

כאשר ביצענו בחינה של המיקום הגאוגרפי של המגרשים המרכזיים המוזכרים לעיל התגלתה בפנינו תמונת מצב עגומה, כלל המגרשים נמצאים בחלקה המערבי של העיר כפי שניתן לראות בצורה ברורה במפה המצורפת.

לוח 1: פריסת מגרשי הספורט המרכזיים בעיר ראשון לציון



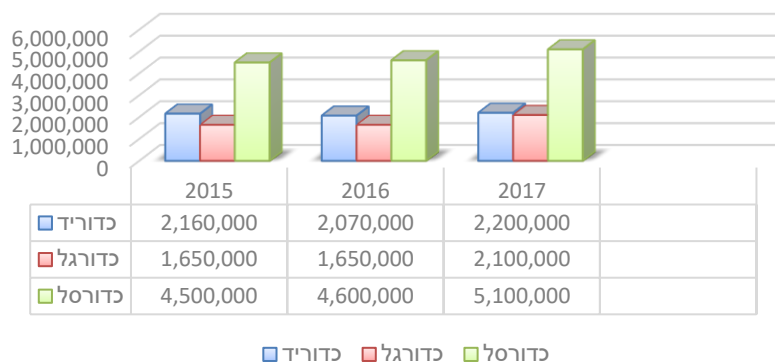
ב. ניתוח תקציב עירוני

את ניתוח התקציב העירוני הגבלנו לכדי 5 שנים אחורה שכן נתונים אלו סיפקו בעבורנו תמונת מצב אמינה ועדכנית בנוגע לחלוקת הכספים וגובה ההשקעה מטעם הראשות העירונית בספורט ההישגי בעיר. הניתוחים הכלכליים מבוססים על דוחות התקציב העירוניים ותקציבי תמיכות הספורט.

עיריית ראשון לציון מתקצבת ותומכת בכל שנה את ארגוני הספורט, עמותות וקבוצות עירוניות בכלל הענפים בסכומים הנעים בין 10 – 12 מיליון ש"ח, סכום זה מתחלק בין כלל האגודות והענפים. ענפי הספורט אותם בחרנו לשים במיקוד מקבלים נתח של כ-90% מתקציב תמיכות הספורט העירוני.

לוח 2: חלוקת תקציב הספורט בין שלושת ענפי הספורט (כדורסל, כדוריד, כדורגל) בין השנים 2015 – 2017

חלוקת תקציב עירוני בין שלושת ענפי הספורט המרכזיים



בניגוד לאגפים אחרים בעירייה, אשר משקיעים כסף בתחום השיווק והפרסום באגף התרבות והספורט לא הצלחנו למצוא תקציב אשר מיועד לנושא השיווק של משחקי הספורט או כל דבר בסגנון, לפיכך אנו מניחים כי נושא השיווק של ענפי הספורט השונים אינו חלק מרכזי במדיניות העירייה ונשען בעיקר על הקבוצות העירוניות.

ג. נתוני תפוסת קהל

מחיר כרטיס למופע תרבות, אירוע ספורט או כל פעילות חברתית אחרת הינו גורם אשר משפיע על הצרכן בבחירתו האם לקחת חלק בפעילות. מחיר הכרטיס למשחק ספורט הינו דינמי ועלול להיות מושפע ממספר מרכיבים ובהם – זהות היריבה, מועד המשחק ומשתתפים נוספים, עם זאת ברוב המקרים יישארו מחירי הכרטיסים קבועים לאורך העונה, דרך נוספת לרכוש כרטיס למשחקים הינה במסגרת מינוי עונתי.

לוח 3 : מחירי כרטיסים למשחקי קבוצות הספורט בראש"צ

סוג כרטיס	כדורגל	כדוריד	כדורסל
נוער וילדים	10 ₪	10 ₪	10 – 30 ₪
בוגר	30 – 50 ₪	40 ₪	50- 70 ₪
מנויי שנתי	מבוגר – 400 ₪ נוער – 250 ₪		מבוגר – 700 ₪ נוער – 550 ₪ הורה + ילד – 1000 ₪

בנושא הקהל במגרשים, חשוב להדגיש כי בעקבות מגבלות מגפת הקורונה והרחקת הקהל מהמגרשים נעשים כעת מאמצים רבים להשיב את הקהל למגרשים באמצעות מחירים מוזלים, כניסה חינם לבני נוער ועוד.

למעט בליגת הכדורסל (נתונים רשמיים מטעם גוף חיצוני בדמות מנהלת הליגה), הן בכדוריד והן בליגה הלאומית בכדורגל נדרשנו להסתמך על נתונים מטעם בעלי הקבוצות ומשרד הכרטיסים 'לאן'.

במשחקי קבוצות הכדוריד של העיר כמות הצופים נעה בין 200 – 300 צופים, גם במשחקי קבוצת הכדורגל נעה כמות הצופים הממוצעת סביב מספרים אלו. כאשר ניגשנו לבחון את קבוצת הכדורסל התגלתה בפנינו תופעה חיובית הן במדגם מתוך קבוצות העיר והן בהשוואה אל מול קבוצות בערים השכנות לראשון לציון.

במשחקי קבוצות הכדורסל אחוז התפוסה באולם נע סביב 80% (כ 1700 צופים בממוצע למשחק), אחוז תפוסה זה הינו השני בגובהו בקרב קבוצות הליגה! שנת השיא בכמות הצופים במשחקי קבוצת הכדורסל הייתה בשנת 2016 בה זכתה הקבוצה באליפות.

מנתוני הכרטיסים ותפוסת הקהל אנו למדים מספר דברים :

א. ישנו קשר בין הצלחה ספורטיבית לבין נוכחות קהל במגרשים.

ב. מחירי הכרטיסים אינם גורם משמעותי בהחלטת הקהל להגיע למגרשים.

ג. מתבקש לבחון את סוגיית יום המשחק שכן בימי שישי קיימת נוכחות נמוכה של קהל במגרשים.

ד. צרכן הספורט הממוצע

כאשר אנו בוחנים את צרכן הספורט הממוצע, אנו רואים כי קיימים מספר קווים לדמותו וכי ישנו שוני מהותי בין אוהד כדורגל לבין אוהד כדוריד. לאור זאת ניסינו תחילה לאפיין את אוהד הספורט הגנרי ולהבין מהם הדברים המשמעותיים ביותר בעבורו בהקשר נוכחות במגרשים.

נוכחות הקהל במשחקים מושפעת מתחומים רבים, אוסף של מספר תחומים הקשורים זה בזה יוצר את הפרמטרים בעזרתם נבחן מה משפיע על אדם להגיע לצפות במשחק. לצרכן הממוצע קיימים **שבעה פרמטרים** שונים אשר משפיעים עליו כאשר לכל פרמטר קיימת עוצמה שונה של השפעה, אנו נדרג את פרמטרים אלו ע"פ כמות ההשפעה שלהם על האוהד כאשר מספר 1 הוא בעל ההשפעה הגדולה ביותר ואילו מספר 7 בעל ההשפעה הנמוכה ביותר⁶.

1. **פן חברתי** – הצופה מגיע למשחק בעקבות הצורך במפגש סוציאלי חברתי עם משפחתו, חבריו או עם הקהילה.
2. **תחרותיות** – האם האירוע אליו הגיע הצופה הוא תחרותי ומעניין? האם המשחק ברמה גבוהה?
3. **חווית צפייה** – כלל התחומים אותם חווה וצורך הצופה במהלך המשחק – מזון, הפעלות במהלך הפסקות, איכות השירותים באצטדיון.
4. **אהדה** – האם הצופה חש הזדהות עמוקה עם הקבוצה? האם תוצאת המשחק ואופן תפקוד הקבוצה משמעותי בעבורו?
5. **לוגיסטיקה** – פרמטר זה כולל בתוכו את עיסוק האוהד טרם הגעתו למשחק – דרכי גישה, חנייה בקרבת האצטדיון, אופן רכישת כרטיס, מיקום הכיסא באצטדיון וכו'.
6. **רגש** – אוסף הרגשות אותם חווה הצופה במהלך המשחק, תחושות הרגש נוצרות כתוצאה ממתח, שמחה, עניין ועוד.
7. **בידור** – ההנאה וההתרגשות אשר הצופה מפיק כתוצאה מצפייה באירוע הספורט.

בסקר שנערך בקרב מדגם מייצג מתושבי העיר ראש"צ, ענו 87% כי הם רואים בספורט אמצעי לקידום חינוך וערכים, נוסף על כך 75% מקרב הנשאלים ענו כי הם סבורים כי ספורט הינו כלי משמעותי ביצירת קהילתיות ומעורבות קהילתית במידה רבה מאוד.⁷ בנוסף, כאשר נבחנו ענפי הספורט המועדפים על תושבי העיר, למרות היותה של ראשון לציון בירת הכדוריד הלא רשמית- נבחרו ברוב מוחץ ענפי הכדורסל והכדורגל עם 10% כל אחד.⁸

בהקשר להרגלי הצפייה אנו מגלים כי רק 5% מהצופים רוצים לצפות במשחקים בימי שישי, ואילו הרוב הגדול מעדיף את ימי שבת (48%) וראשון (30%). לפיכך אנו מבינים כי היכולת לייצר במשחק הספורט מפגש קהילתי וחברותי בשילוב חווית צפייה מיטבית הינו גורם משמעותי ביכולת לגרום לקהל להגיע למשחקים.

⁶ An empirical model of attendance factors at major sporting events, John Hall, Barry OMahony, April 2010.

⁷ החברה העירונית ראש"צ לתרבות ספורט ונופש בע"מ, תכנית אב לספורט 2018 – 2033, ע"מ 79.

⁸ החברה העירונית ראש"צ לתרבות ספורט ונופש בע"מ, תכנית אב לספורט 2018 – 2033, ע"מ 81.

פרק שני: ניתוח הכשל, הגדרת הבעיה.

לאחר ניתוח הנתונים אנו מבינים כי הבעיה נובעת ממספר כשלים המתקיימים במגוון רחב של תחומים. נגדיר עתה את הבעיות הקיימות במצב הנתון כפי שאנו מבינים אותן:

א. תמורה לתמיכה הכלכלית –

גובה התקצוב אשר מעניקה עיריית ראש"צ לקבוצות הספורט העירוניות אינו מתורגם בצורה מיטבית שכן אנו לא רואים תמורה קהילתית או את החזר ההשקעה בקשר ישיר אל מול התושב. קיימת אפשרות כי הדבר אכן מתקיים במחלקות הנוער של קבוצות אלו ובפעילות חברתית במסגרתן.

ב. בעיה כלל ארצית –

אנו מבינים כי הבעיה איתה מתמודדת הראשות המקומית הינה בעיה כלל ארצית שמטרידה ראשי ראשויות, משרד ממשלתי ושחקנים נוספים. העובדה שהבעיה הינה בעיה כלל ארצית **מהווה הזדמנות** ביכולת לרתום שחקנים משמעותיים בתחום (משרד התרבות והספורט, טוטו) לטובת ביצוע ותקצוב פרויקטים בנושא.

הצדקה להתערבות מצד הרשות המקומית

לאור שתי הבעיות שהוצגו בפניכם לעיל אנו סבורים כי נדרשת התערבות מצד הרשות המקומית ושינוי במדיניות הקיימת שכן במצב הנתון היא אינה מקבלת **תמורה הוגנת בעבור ההשקעה הכספית האדירה שהיא מבצעת.**

עיקר מישור הבעיה כפי שאנו מזהים אותה טמון בכך שהבעיה בראשיתה הינה בעיה ארגונית ומוסדית, אנו מתייחסים בצורה כמעט זהה לכלל אוהדי הספורט ולא מצליחים ליגעת' ולהשפיע בצורה רוחבית על צרכן הספורט העירוני הממוצע. חשוב לנו להבהיר כי למרות שהצגנו את הבעיה בתור **כלל ארצית**, הפתרון למצב הקיים נמצא לפי דעתנו בהישג ידה של הראשות המקומית וביכולתה לתת מענה בר השגה.

הנחות יסוד

בטרם ניגשנו לפתרון הבעיה ושינוי המדיניות הקיימת כיום בעיר, החלטנו לנסח מספר הנחות יסוד שיעזרו לנו בהבנת פתרון הבעיה.

- א. ימי המשחקים של קבוצות הספורט הינם קבועים ולא ניתנים לשינוי בטווח הקצר מכיוון שמדובר בהסכמי זכויות שידור אל מול ערוצי הטלוויזיה השונים.
- ב. הפתרון נדרש להיות **מודולרי** ובעל יכולת תמידית להשתנות ולהתארגן בהתאם לשוני הקהל והקבוצות.
- ג. תחרותיות והצלחה ספורטיבית, הן מרכיב משמעותי אל מול הקהל הישראלי.
- ד. אנו מתייחסים למתקני הספורט הקיימים כיום בעיר, ללא צפי לשיפוץ / בנייה עתידיים.
- ה. מגפת הקורונה ומגבלה על תפוסת הקהל במגרשים אינן גורמים משפיעים.

הגדרת המטרה

נייר המדיניות נדרש להביא לכדי הכרעה וככזה עליו להיות ברור, תכליתי ומנומק בנוגע למטרות אותן הוא רוצה להשיג, במקרה שלנו ולאור העובדה שהבעיה כבר הוגדרה ע"י ראש עיריית ראשון לציון החלטנו כי מטרת נייר המדיניות הינה:

העלאת כמות התושבים המגיעים לצפות במשחקי הספורט של קבוצות הספורט (כדורגל, כדורסל, כדוריד) בראשון לציון.

בניסוח המטרה ניתן להסיק כי אנו מכוונים לשיפור כמות הצופים בלבד, אך לא כך פני הדברים, אנו סבורים כי פתרון הבעיה טומן בחובו הקשרים קהילתיים, חברתיים, תרבותיים עמוקים אשר מושפעים רבות מנושא נוכחות הקהל במגרשים. נוסף על כך משפיע הנושא על תחומים משמעותיים נוספים כגון תשתיות ותקצוב ציבורי.

פרק שלישי: אינדיקטורים ומדדים.

הגדרת האינדיקטורים

מדיניות ציבורית נבחנת לא רק על פי השגת יעדים אלא גם על פי קידום של ערכים או לחלופין השגת היעדים תוך כדי יצירת איזונים ובלמים של ערכים מסוימים. ולכן, עמידה במטרה כפי שהגדרנו אותה הינה משמעותית וחשובה שכן גם אם יצליח נייר המדיניות לעמוד במטרה לשמה הוא נוצר, הערך המוסף של הצלחה זו כולל חברה קהילתית מלוכדת, אוהדת ומחוברת (חזרה למדורת השבט), תוך הנחלת ערכי הספורט לדור הצעיר.

בספרות מוצע להבחין בין שני סוגי אינדיקטורים, נורמטיבי ומעשי. האינדיקטור הנורמטיבי מייצגים את סולם הערכים אותו נרצה לבחון ואילו המעשיים מתייחסים ליכולת המימוש הפרקטית של הרעיונות והחלופות.

בהתאם לגישה זו בחרנו ארבעה אינדיקטורים לפיהם נרצה לבחון את החלופות העתידיות שנציג.

א. אפקטיביות –

אינדיקטור זה הינו 'ראשון בין שווים', מטרת הבחינה של מדד זה הינה לבחון את היכולת של החלופה להגדיל בצורה המקסימלית את כמות הצופים במשחקי הספורט של הקבוצות העירוניות ולהביא לכדי **שינוי משמעותי ולהשיג את מטרות שינוי המדיניות.**

ב. תקציב –

העלות הכלכלית והמשאבים הנדרשים לחלופה הנבחרת בכדי להצליח ולהשיג את המטרה. עלינו לזכור כי על החלופה להיות פרקטית בהקשר המשאבים הדרושים לה בכדי שלא יקרה המצב ההפוך והדבר יהפוך לכדי חסם כלכלי שיגרור את החלופה לכדי חוסר רלוונטיות ביצועית. במקרה הנ"ל נרצה לבחון את היעילות ביחס להשגת המטרה הקולקטיבית.

ג. זמן - כל חלופה שתיבחר תיבחן בהשפעותיה לאורך מספר קבועי זמן, עם זאת אנו מרגישים כי הפתרון לבעיה מסוג זה נדרש להיות בעל יעילות ברורה כבר בטווח זמן מידי מרגע הוצאת החלופה לפועל.

ד. בציעות מעשית – היכולת לקדם את הפתרון אל מול השחקנים השונים ברשות המקומית ובקרב השחקנים שמהווים חלק מהבעיה.

הגדרת המדדים

מדד מהווה כלי מדידה אמפירי אשר מכמת לתוכו בצורה מספרית את האינדיקטורים שהגדרנו בצורה שתאפשר הצגה משוקללת של הנתונים המוצגים בחלופות השונות. מכיוון שהנושא הינו נושא **חברתי** – **ערכי** ברובו דבר אשר עלול להתפרש ולהיות מושפע מסל הערכים הבסיסי של אנשים שונים, חשבנו לנכון לשקלל את האינדיקטורים ולקבוע את הדירוגים השונים בהתאם לחשיבותם בעינינו.

דירוג		אחוז משקל	אינדיקטור
יחס הכפלה עתידי	סדר חשיבות (יינתן ציון בין 5-1)		
40	4	40%	אפקטיביות
20	2	20%	תקציב
30	3	30%	זמן
10	1	10%	בציעות מעשית

בכדי לקבוע את יחס ההכפלה העתידי, סדר דירוג האינדיקטורים הינו כאשר 1 הוא הכי פחות חשוב וכך הלאה. סך הנקודות המקסימלי האפשרי לחלופה הוא – 550.

פרק רביעי: הצגת חלופות והשוואה ביניהן

תחילה נציג את חלופת האפס: המשך המדיניות הקיימת, ומיד לאחריה נציג את שאר החלופות שנותחו על ידינו. חשוב לזכור את הנחות היסוד שהגדרנו לעצמנו טרם ניגשנו לניתוח החלופות בבעיה הציבורית כפי שאנו הגדרנו אותה.

חלופת 0 – המשך במדיניות הקיימת

לעיתים המשך במצב הקיים אינה החלטה רעה והיא טומנת בחובה גם יתרונות מסוימים, כאשר אנו בוחנים את המצב הנוכחי של תפוסת הקהל במגרשים והגעת הקהל אנו מבינים כי:

- א. כמות הצופים במשחקי קבוצת הכדור-סל מכבי ראשון לציון הינה מהגבוהים ביותר במדינת ישראל (מקום 2 מקרב קבוצות הליגה).⁹
- ב. כמות הקהל במשחקי קבוצת הכדוריד הינה מהגבוהות בארץ.
- ג. כמות הקהל במשחקי קבוצת הכדורגל נמוכה, יחד עם זאת הכמות זהה למוצע הארצי בליגה הלאומית.

לאור זאת אנו מבינים כי במדיניות הנוכחית הקבוצות והאגודות השונות מהוות שחקן יחיד ומכריע ביכולת שלהן לשכנע ולגרום לקהל להגיע ולעודד את קבוצתו במגרש. הכדורסל מהווה בעבור קובעי המדיניות דוגמא לענף ספורט בו הקבוצה תחרותית ונאבקת בצמרת, האוהד מקבל חווית צפייה איכותית ('בית מכבי') והמשחק נערך ביום בו האוהד מעדיף להגיע ולצרוך את אירוע הספורט וישנה נוכחות גבוהה של צופים במשחקים. עם זאת, המשך במצב הנוכחי לא יפתור את הבעיה שהוגדרה לנו, שכן אנו לא משפיעים על כמות הקהל במגרשים, והכסף מהקופה הציבורית אשר מושקע בספורט עדיין לא מצמיח לנו תמורה קהילתית בעבורו.

ניתוח החלופה ביחס לאינדיקטורים ולמדדים אשר נקבעו:

1. אינדיקטורים –

- א. אפקטיביות – במצב הנוכחי אנו עדים לחוסר אפקטיביות, זוהי הסיבה מדוע נבחר נושא זה מלכתחילה.
- ב. תקציב – ללא שינוי בתקצוב העירוני.
- ג. זמן – לא רלוונטי.
- ד. בציעות מעשית – זוהי המדיניות הקיימת ולכן הדבר בר ביצוע באופן מלא.

2. מדדים –

דירוג		ניתוח המצב	אינדיקטור
תוצאת ניקוד	ציון בין 1-5		
40	1	לא אפקטיבי	אפקטיביות
80	5	לא נדרש תוספת	תקציב
120	4	לא רלוונטי	זמן
50	5	מלאה	בציעות מעשית

סה"כ דירוג לחלופה – המשך במצב הקיים: 290 נקודות דירוג

⁹ ראה פרק סקירה על נתוני תפוסת קהל במגרשים

חלופה מספר 1 – התניית מימון ותקציבים בתמורה למעורבות חברתית של קבוצות

הספורט.

התניית תקציבים כנגד מעורבות חברתית מכל סוג שהיא, מטרתה לעודד את הקבוצות לפעול בצורה חברתית משמעותית אשר תוביל בסופו של דבר להגדלת כמות הצופים שמגיעים למשחקים. קהילות מתחילות לזהות הבדלים מיוחדים כאשר הן רואות פעולות חדשות ומעניינות שנעשות על ידי קבוצות ספציפיות. ולכן, אחת הדרכים שבהן קהילות יכולות להתוודע לתפקיד החשוב שממלאים קבוצות הספורט בעיר היא באמצעות Reaching Out לקהילה על ידי קבוצות הספורט. מעורבותן החברתית של קבוצות הספורט בראשון לציון בתמורה למימון ותקציבים מסוימים, יכולה לבוא לידי ביטוי במספר דרכים: התנדבויות בעמותות ובפרויקטים חברתיים, צביעת בתים, חלוקת מזון לנזקקים, יום מעשים הטובים, עזרה לקשישים, ביקור בבתי חולים וכל פעילות בעלת ערך מוסף המיטיב עם הקהילה. חלק מהתנדבויות יכולות לכלול שיתוף פעולה מראש עם הקהילה ואף התייעצות עמה על אילו אספקטים כדאי להתמקד, וליצור מאין הזמנה פתוחה לקהילה לתת יד ולהיות מעורבים בתהליך.

נדבך חשוב של המעורבות החברתית היא התנדבות בבתי ספר, אצל תלמידים בגילאי יסודי וחיבה. בשיטה זו השחקנים מגיעים לכיתות ומעבירים הרצאות קצרות בנושאים מעניינים מתחום הספורט, בנוסף מזמינים את הילדים להצטרף למשחק משותף בחצר של כדורגלסלואיד - דרך נפלאה לשתף את הילדים בחוויה מעשירה. גולת הכותרת של פעילות זו היא הזמנתם למשחקים אמיתיים (חלוקת כרטיסים להם ולמשפחותיהם, חלוקת צעיפים וכובעים וחולצות וכו') מכיוון שילדים ובני נוער הינם קהל יעד המושפע בקלות ממודלים לחיקוי, בעיקר כאלו עם מדים, מעורבות חברתית, כזאת שגם תציע לילדים להתנסות בסוגי הספורט שונים יכולה להגדיל לאורך זמן את מידת החיבור וההזדהות שלהם עם קבוצות הבית ועם שחקנים ספציפיים בפרט. בסוג מעורבות שכזו כולם מרוויחים: בתי ספר נהנים מהרצאות אורח וגיוון עבור התלמידים, משפחות הילדים מקבלות הזדמנות לבילוי משפחתי, הילדים נהנים והסניגריה שנוצרת מאפשרת לקבוצות הספורט להתחבר בצורה אורגנית עם הקהילה לטווח רחוק. **ומכיוון שאנו חיים בעידן דיגיטלי שבה הנראות ברשת חשובה לא פחות**, חשוב שכל הפעילויות החברתיות יונצחו ויתועדו ברשתות החברתיות, זאת על מנת להגדיל את החשיפה ולמתג את הקבוצות בצורה חיובית כחלק אינטגרלי מהעיר.

ניתוח החלופה ביחס לאינדיקטורים ולמדדים אשר נקבעו:

1. אינדיקטורים :

א. אפקטיביות – חלופה זה מצטיירת בעניינו כבעלת אפקטיביות גבוהה שכן היא ממקמת את קבוצות הספורט בעיר כחלק מרכזי בקהילה ובחייה. חשוב להדגיש כי הרשות המקומית מקבלת אחריות משמעותית כאשר ביכולתה לקבוע את הדירקטיבות בפעילות של קבוצות הספורט אל מול הקהילה.

ב. תקציב – כמעט ללא שינוי בתקצוב העירוני. (להחלטת העירייה האם היא מקצה סכום מסוים מתקציבים קיימים או שמוסיפה תקציב לעניין זה). ככלל, כאשר משתמשים בחלופה זו אנו רואים תמורה ישירה למימון הקבוצות בהקשר הקהילתי- תמורה ישירה בעד "האגרה"

ג. זמן – תהליך המתפרס לאורך זמן רב ונדרשת בו השקעה בתדירות שנתית וקבועה.

ד. בציעות מעשית – התוכנית מותנית ביכולת של העירייה לרתום לנושא את השותפים הנדרשים כאשר במרכז עומדות קבוצות הספורט, אנו סבורים כי בעקבות התלכדות אינטרסים לצורך להעלות את כמות הקהל ניתן לראות בדבר כבר ביצוע, עם זאת חשוב לזכור כי עד היום קיבלו הקבוצות תקציב ללא כל קשר לנוכחותן ומעורבותן בקהילה והדבר מהווה בעבורן שינוי מהסטטוס קוו הנוכחי.

2. מדדים :

דירוג		ניתוח המצב	אינדיקטור
תוצאת ניקוד	ציון בין 1-5		
160	4	אפקטיבי	אפקטיביות
100	5	לא נדרש תוספת	תקציב
60	2	לא רלוונטי	זמן
30	3	חלקית	בציעות מעשית

סה"כ דירוג לחלופה – התניית מימון בתמורה למעורבות קהילתית נקודות דירוג / 350

חלופה מספר 2 - הפיכת חווית הספורט לחוויית ספורט בידורית, תוך שימוש

בנכסים התרבותיים והחינוכיים של העיר.

לאירועי ספורט יש מסורת ארוכה מאוד של אירוח קהלים גדולים, החל ממשחקים אולימפיים ביוון העתיקה או מופעי גלדיאטורים ברומא העתיקה. הודות לתקשורת ההמונים, אירועי ספורט מודרניים מושכים שיא של קהלים, לדוגמא, במשחקי כדורגל בסופרבול צפו יותר מ-140 מיליון צופים בארצות הברית¹⁰

מעבר להיבט הסוציולוגי של השתתפות במשחקים ספורטיביים כמעין מדורת השבט המודרנית של שנות ה-2000, הוכח כי השתתפות בחוויית ספורט משולבת בידור בסטנדרטים גבוהים תשפר את נאמנות המנויים, תגדיל את שביעות הרצון ואת נאמנותם, דבר אשר בתורו מייצר הכנסות עבור הזכיינים¹¹.

ראשון לציון, מעבר להיותה העיר הרביעית בגודלה בארץ, היא גם מוקד תרבותי עשיר. חלק קטן המאפיינים שלה כולל את היכל התרבות, קונסרבטוריון, 13 מרכזי מחול ותנועה, סקייטפארק לצעירים, מתחם G, חי כייף, סופרלנד, אזור תעשייה עם חיי לילה פעילים, 37 מגרשי ספורט ברחבי העיר, לייב פארק, הופעות חיות והרקדות באיזור הטיילת, ועוד.

שילוב חוויה מוסיקלית/בידורית יחד עם צפייה באירועי ספורט יכולה להעשיר את חווית הצופה ואת הגדלת מספר המשתתפים במשחקים. ובאופן כללי מתן מענים משלימים שמרחיבים פעילות מסוימת, יוצרת מוטיבציה בקרב תושבים לצרוך שירותים, וחושפים את הפעילות לקהל יעד חדש. בסקרים שנעשו במהלך השנים, עלה בחלק מהמקרים כי חווית הצופה לא הייתה כיפית במיוחד, ולכן דרוש פתרון יצירתי להעשרת החוויה בעבור הצופה.

וברמה הפרקטית :

¹⁰-Sports Spectators' Suspense: Affect and Uncertainty in Sports Entertainment, Knobloch-
Westerwick, Silvia, Journal of communication, 2009

¹¹ The behavioral consequences of service quality, Journal of marketing, 1996, Vol.60

1. **שילוב הופעות ריקוד מוסיקה בתחילת משחקים, בהפסקות ובסיום.** חלק מההופעות רצוי שיכלול אומנים מוכרים ומפורסמים, כדי להגדיל את עניין התושבים האירוע, חלק אחר של ההופעות ישלב את מכוני הריקוד וקונסרבטוריון, דבר אשר באופן טבעי יביא עניין יחד עם המשפחות של המופיעים ואת הקהל שלהם.
2. **שילוב קבוצות הנוער בספורט במשחקי ראוה במהלך ההפסקות, באופן אינטנסיבי יותר.** קיים פה ערך מוסף שנועד גם לחזק את הקשרים בין קבוצות הבוגרים וקבוצות הנוער, וכך גם קבוצות הנוער יביאו איתם קהל למשחקים, ובנוסף קהל יכיר לעומק את הקבוצות הצעירות מה שיגדיל את תחושת החיבור בקהילה והגדלת ההשתתפות שלה במשחקים הבאים.
3. **שת"פ עם מרכזי הקהילה והמתנ"סים בעיר, כולל תנועות נוער ובתי ספר.** בראשון לציון מעל 22 מתנ"סים פזורים ברחבי העיר, וזוהי דרך נוספת לחבר את הקהילה הצעירה במסגרת פעילות המתנ"סים, וגם במסגרת שיעורי ספורט במסגרת בתי הספר.
4. **פעילות חברתית נושאת פרסים -** לכל מי שיש כרטיס למשחק נכנס להגרלה, והנבחרים זוכים להשתתף בפעילות ספורטיבית שבסופה המנצח מקבל פרס. (טריוויה קליעה לסל ולשער). פעילות זו יכולה גם להיות רלוונטי גם לתחרות בין קבוצות שונות מתנ"סים/בתי ספר, אשר להן ניתן להציע פרס קבוצתי, מה שיוצר תחושת עניין ומחויבות, הן כמשתתפים פרטיים והן כחלק מקבוצה - כשבקצה ישנו תגמול כספיוחברתי למנצח.
5. **הקמת דוכני ספורט שונים למכירה ושיווק -** יצירת הפנינג פעיל באמצעות שת"פ עם מותגי ספורט שונים מקומיים עם אפשרות להנחות מסוימות למי שקנה כרטיס למשחקים, ובעצם מתן אופציה לעצמאים להציג את מרכולתם ללא תשלום - סוג של תרומה לקהילה יחד עם הטבות לתושבים המגיעים לצפות במשחקים. ההפנינג יכול לכלול בובות בגודל אדם, עמדות משחק (כגון קליעת חץ למטרה) ועוד.
6. **הקמת ועדה -** לצורך מימוש מוצלח של הסעיפים, יש להקים ועדה שתחבר בין כל גורמי התרבות, הספורט והחינוך ליצירת רעיונות חדשניים ושיתוף פעולה על בסיס קבוע - להעלאת מודעות בקרב בעלי התפקידים והאגפים השונים (להעלות לסדר היום)
7. **פרסום ושיווק במוסף התרבות וברשתות החברתיות.** פרסום בעיתונות המקומית והרשת החברתית את ההופעות והפעילויות המתקיימות במהלך המשחק ועריכת פעילות דיגיטלית (אתגרים ויראליים למיניהם).

ניתוח החלופה ביחס לאינדיקטורים ולמדדים אשר נקבעו:

1. אינדיקטורים:

- א. אפקטיביות – בחלופה זו ניתן לראות שהאפקטיביות רבה ויעילה לטווח הרחוק והקרוב. מוכח גם במחקרים, וגם כפועל יוצא של משחקים מעבר לים כי שילוב של חוויה בידורית טובה, משדרגת את חווית הצפייה, וכך מגדילה את רצון האוהדים להגיע למשחקים.
- ב. תקציב – לצורך שיפור החוויה בצורה משמעותית יהיה צורך לתקצב את החלופה בהשקעה לא קטנה. אך לעניות דעתנו, השקעה זו אינה קבועה אלא פוחתת עם הזמן, מכיוון שכפי שהוכיחו המחקרים, למחיר הכרטיס (זול/חינם) אין השפעה גדולה להשתתפות במשחקים, להיפך, ברגע שחווית הצפייה של האוהדים טובה ומורכבת מסטנדרטים גבוהים של בידור, כך הסיכוי שעליית מחירי כרטיסים תתקבל בהבנה ובסלחנות, שכן לאוהדים תהיה תחושה של "תמורה בעד האגרה".

הערות	עלות משוערת	ייעוד התקציב
	₪ 500,000	הופעות מוסיקה של אומנים מוכרים
מהווה הזדמנות ופלטפורמה לאפשר במה לגורמי התרבות בעיר	---	הופעות ריקוד\ מוסיקה\ מעודדות\ מופעי אקרובטיקה
	₪ 200,000	קרטיסים למתנ"סים, תנועות נוער ובתי ספר + הסעות.
	₪ 50,000	פעילות חברתית נושאת פרסים
	₪ 50,000	שיווק ופרסום
	₪ 100,000	שונות
עלות מוערכת באזור מיליון ₪ בשנה קלנדרית.		סה"כ

לוח מספר 4 - פירוט תקציבי ראשוני להמחשה

- ג. זמן – מרגע החלטת העירייה לשלב ולשפר את חווית הבידור, לא מדובר בתהליך שצריך לקחת זמן רב מדי.
- ד. בציעות מעשית – חלק מהבציעות המעשית היא גבוהה (בייחוד כשמדובר במימון מכוון), וחלק מהבציעות המעשית תלויה במספר גורמים שירתמו לעניין (כגון מרכזי מחולנכסים תרבותיים אחרים). ולכן אנו מעריכים כי הבציעות המעשית הינה בינונית ותלויה במידה רב בתקציבים שיוקצו לעניין.

מדדים :

דירוג		ניתוח המצב	אינדיקטור
תוצאת ניקוד	ציון בין 1-5		
160	4	אפקטיבי	אפקטיביות
40	2	נדרש תוספת	תקציב
150	5	מועד קצר טווח, ביצוע מיידי	זמן
30	3	בר ביצוע אך יושפע בעיקר מהתקצוב	בציעות מעשית

סה"כ דירוג לחלופה – חוויה ספורט, בידור, תרבות, סה"כ נקודות דירוג / 380

חלופה מספר 3 - הנגשת המשחק והחוויה לאוכלוסיות יעד שונות

חלופה זו מתייחסת להנגשת המשחק לאוכלוסיית יעד שונות, לרבות ילדים נשים ומשפחות, והיא כוללת גם שיפור חווית הצפייה וגם הנגשת המשחק מבחינה כלכלית לתושבים. בחלופה זו אנו מנצלים את העובדה כי אחוזי הצופים במשחקים מסוג מסוים (כדורסל) הם גבוהים יחסית עם תפוסת קהל גבוהה ודרכם לנסות ולהעלות את מספר הצופים גם במשחקי הכדורגל והכדוריד – שם קיימת הבעיה העיקרית.

השקעה בשיווק וגיוס אוכלוסיות יעד שונות שלא הושקע בהם מאמץ לגיוס עד עכשיו, יחשוף את המשחק לקהלי יעד חדשים, ובכך יגביר את מספר הצופים במגרשים.

החלופה מתייחסת לשלוש קבוצות יעד עיקריות: נשים, ילדים ומשפחות.

לאחר התייעצות עם מספר אנשי מקצוע בעלי רקע וידע בתחום הפרסום והשיווק אנו סבורים כי שיווק והנגשת המשחק לנשים ומשפחות, יתרום לגיוון בקהל וגיוס אוכלוסיות חדשות שלא היו מחוברות למשחקים, מה שיעלה את מספר הצופים במגרשים במיוחד בכדורגל, ויתרום ל"עידון" הקהל המשתתף במשחקים, וזאת ע"י התהליכים המפורטים כדלקמן.

(1) השקעה בקמפיין שיווק רחב שפונה לנשים ומשפחות כקהל יעד עיקרי – להשקיע במיתוג

המשחק כחווית בילוי מתאימה לנשים, ולשיווק אותו במועדונים ומכוני כושר של נשים, חוגי ילדים ובתי הספר. חשוב שהקמפיין יהיה מכוון באופן ייחודי לנשים כרעיון שיכולות להתחבר אליו גם נשים רווקות כחווית בילוי עם חברות וגם כאימהות כחווית בילוי ייחודית של כל אם עם ילדיה – גם אם האבא לא יכול להצטרף למשחק. בכדי שהדבר יצליח יש לתקצב את הדבר באופן ייעודי.

(2) מנוי ספורט משולב – מאחר והתפוסה במשחקי הכדורסל היא גבוהה ניתן ואף כדאי לנצל

עובדה זו ולמכור לתושבים מנוי ספורט משולב – מדובר על מנוי שמאפשר צפייה בכל המשחקים של כל קבוצות הספורט, ואז אנשים ירצו לממש אופציה זו מאחר וכעיקרון היא ניתנה להם "בחינם", וזה יתרום להעלאת אחוז הצופים במשחקים של שאר קבוצות הספורט.

(3) שיפור תנאי הצפייה באצטדיון – לייצר אזור סביבתי מזמין לנשים ומשפחות, ע"י ייעוד יציעים

למשפחות ונשים, השקעה באוכל המוצע בדוכנים על מנת שיתאים לילדים, ולדאוג לשירותים נוחים ונגישים, לשפר את חווית הצפייה במגרשים, כיסאות ישיבה נוחים, מסכים גדולים ומשודרגים. נגישות הצפייה בספורט העולמי הן במרשתת והן באופן פיזי חושפת את האוהד הממוצע לחוויה ברמה גבוהה (נסיעה למשחקים בחו"ל), דבר אשר העלה את הסטנדרטים אותם רוצה אוהד הספורט המקומי לקבל כאשר הוא מגיע למגרש.

(1) פיצול ימי המשחקים – העובדה כי קיים עומס משחקים בימי שישי אינה תורמת לנוכחות

הקהל ויוצרת לעיתים 'כפילויות', בנוסף הצגנו בסקירה כי יום שישי הוא יום **לא נוח בעבור** האוהדים להגיע ולצפות במשחקים, האוהד הממוצע מעדיף להגיע בימים אחרים. פיצול ימי המשחקים הינו מורכב וגורר איתו רתימה של שחקנים ארציים כגון ערוצי ספורט אליהן שייכות זכויות שידור ועלול להתקל במכשולים רבים בדרך לביצוע. טרם יציאה לביצוע יש לבצע סקר שוק מעמיק באמצעות הרשתות החברתיות בקרב התושבים ע"מ לאתר את ימי המשחקים המועדפים על התושבים.

(2) נגישות – הנגשת התחבורה הציבורית באזור המגרשים, לדאוג למספיק אוטובוסים בשעות

התחלת וסיום המשחקים לבני נוער, לרבות חנייה נוחה למשפחות אשר מגיעות ברכב פרטי.

ניתוח החלופה ביחס לאינדיקטורים ולמדדים אשר נקבעו:

1. אינדיקטורים :

א. אפקטיביות – אחד מיתרונותיה של חלופה זו הוא שהינה מודולרית וניתן לחלקה למספר שלבים וחלקים אל מול החלטה וצורך. אפשר להתחיל בשלבים ישימים יותר וכאלו אשר ישפיעו בטווח זמנים קצר ובכך ניתן לראות העלאה הדרגתית במספר הצופים. כל שלב וכל חלק מהחלופה הוא פתרון בפני עצמו ויכול לתרום משמעותית

הערות	עלות משוערת	ייעוד התקציב
תלוי גודל הקמפיין	200,000 ₪	שיווק לאוכלוסיית יעד
	20,000 ₪	סקר שוק
תלוי כמות המנויים שתוצע למכירה	50,000 ₪	מנוי משולב
תלוי גודל השדרוג, הוצאה חד פעמית.	כ 5 מיליון ₪ בקירוב	שיפור תנאי הצפייה
כ 5.5 מיליון ₪		סה"כ

להעלאת מספר הצופים במגרשים, אולם המצב האידיאלי הוא ביצוע כל השלבים מאחר למרות שהם נפרדים אבל הם גם משלימים אחד את השני.

ב. תקציב – בעקבות היותה של החלופה מודולרית גם בהיבט התקציבי נדרש להתייחס אליה בצורה הנ"ל – בחלקים מסוימים מדובר בהשקעה כספית מינורית ובחלקים אחרים מדובר על השקעה משמעותית (שיפוץ מגרשים כדוגמא).

לוח מספר 5 - פירוט תקציבי ראשוני להמחשה

ג. זמן – שינוי בטווח זמן קצר יחסית: לדעתנו, במידה והחלופה תיושם במלואה, ניתן יהיה לראות שינוי במספר הצופים במגרשים ובמיוחד בכדורגל בטווח זמן קצר יחסית (בין שנה לשנתיים), אולם במידה והחלופה תיושם בשלבים לא רצופים, להנחתנו טווח הזמן לשינוי עלול להיות ארוך יותר. מידת ההשפעה של חלופה זו תלויה במהירות הביצוע ובשלבים שייבחרו לביצוע.

ד. בציעות מעשית – הדבר המורכב ביותר בחלופה הינו היכולת לשנות את מועדי המשחקים בעקבות המעורבות של מספר רב של גורמים בעלי אינטרסים שונים ומגוונים.

מדדים :

אינדיקטור	ניתוח המצב	דירוג	
		ציון בין 1-5	תוצאת ניקוד
אפקטיביות	תלוי יישום ובחירת דרכי הפעולה המודולריות	4	160
תקציב	למעט שיפור חווית הצפייה מדובר בתקציבים מזעריים	2	40
זמן	מותנה בבחירת דרכי הפעולה.	3	90
בציעות מעשית	קיימת מורכבות בביצוע בעקבות מספר רב של גורמים מעורבים	2	20

סה"כ דירוג לחלופה – חווייה ספורט, בידור, תרבות, סה"כ נקודות דירוג / 310

השוואה בין החלופות והמלצה

לאחר הסקירה שביצענו לחלופות השונות ננסה לבצע השוואה ביניהם בכדי שנוכל להעביר את המלצתנו אותה נרצה שקובעי המדיניות יאמצו ויהפכו לכדי תוכנית עבודה. ההשוואה תבצע ע"פ המדדים שקבענו ובהתאם להערכה שניתנה לחלופות בזמן הניתוח.

טבלה השוואתית

הקריטריונים	המשך במצב קיים	התניית תקציבים	חויית שלמה של ספורט, בידור ותרבות	צפייה	הנגשת המשחק לאוכלוסיות יעד
אפקטיביות השגת מטרות שינוי המדיניות	40	160	160	160	160
תקציב עלות כלכלית ומשאבים הדרושים לפרויקט	80	100	40	40	40
זמן משך הזמן בהשגת מטרת העל	120	60	150	90	90
בציעות מעשית המידה שבה הפתרון ניתן ליישום	50	30	30	20	20
סה"כ	290	350	380	310	310

ע"פ הטבלה ניתן לראות בצורה ברורה כי חלופה מספר 2 - הפיכת חויית הספורט לחויית ספורט בידורית, תוך שימוש בנכסים התרבותיים והחינוכיים של העיר הינה החלופה שעומדת בפני עצמה באופן הטוב ביותר.

לאחר שפירטנו את סוגי החלופות, כאשר כל אחת מהן מתמקדת בתחום אחר של הבעיה, נרצה לומר כי שינוי מדיניות של עיריית ראשון בהקשר זה יוביל לטעמנו לשיפור בכמות המשתתפים במשחקי ספורט מקומיים. בחרנו להתמקד בחלופות אשר יש לעיריית ראשון יכולת כספית וסמכותית לבצע באופן מיידי על מנת לפתור את הבעיה.

עם זאת לאור הנחות היסוד שהגדרנו בתחילת העבודה והניתוח שעבדנו לאורו, אנו מאמינים כי פתרון הבעיה טמון בשילוב של שלושת החלופות גם יחד, על מנת להביא לשינוי משמעותי בייחוד אל מול העלות התקציבית ברת הביצוע של שלושת חלופות אלו.

סיכום

בחירת בעיית מדיניות הינה מורכבת ובעלת אופנים רבים לבחירת הפתרון. בחירת חלופה ספציפית, השלמת תכנונה על בסיס היתרונות והחסרונות, בחינתה אל מול חלופות נוספות ע"י השוואה אלו רק חלק מהשלבים אשר מבצעים במהלך חקירת החלופה ובחירתה החלופה הטובה ביותר.

תהליך זה סקרן אותנו עד מאוד במיוחד לאור זאת שנושא זה קרוב לליבנו ברמה האישית (בר תושבת ראש"צ, סהר חובב ספורט מושבע) בבחינת החלופות נוכחנו לגלות כי אין חלופה "מושלמת" וכי לכל חלופה יש אופי משלה עם יתרונות וחסרונות אשר לפעמים מקשים על הבחירה הסופית. אך יחד עם זאת במידה ועיריית ראשון לצין בוחרת שלא לשלב את שלושת החלופות יחדיו, עליה לבחור את החלופה אשר נמצאה הכי מתאימה לנושא ויתרונותיה והשפעותיה עולים על חסרונותיה, מממשים את מטרתה ופותרים את הבעיה.

יש להדגיש כי כלל החלופות המובאות כאן אינם מתמקדות בהכרח רק בחובבי ספורט מושבעים בעלי מנויים, אלא גם בתושבים מן השורה אשר מעוניינים לקבל חוויה תרבותית, חברתית וקהילתית. יש לקחת בחשבון כי בעוד חלק מהחלופות קיבלו ציון גבוה לעומת אחרות נדרש להתחשב במשך הזמן שלוקח לבצע שינוי מסוים ושרשרת ההכנות שתהליך מסוג זה דורש. **נרצה להבהיר לקובעי המדיניות כי יציאה למהלך שכזה דורשת הכנה מקדימה של הגורמים השונים בעירייה ומחוצה לה, כדי לשים את מדיניות זו על סדר היום הארגוני.**

לסיכום,

היותה של ראש"צ עיר מתקדמת מובילה בישראל בתחומים רבים ככלל, ובתחום הספורט בפרט, מהווה הזדמנות פז להוביל שינוי מקומי בנושא נוכחות הקהל במגרשים ולהוות אבן דרך לשאר הרשויות המקומיות במדינת ישראל.

הקרקע לקראת הפיכתה של ראשון לציון למרכז ספורטיבי ותרבותי במדינה ישראל בשלה, כל שנותר הוא לזרוע את הזרעים ולחכות לצמיחה בכדי לקצור את הפירות.

בהזדמנות זו נרצה להודות למר' אופיר פז-פינס על ליווי מקצועי וצמוד, חניכה לכל אורך הדרך ופתרון לכל בעיה ואתגר אשר נתקלנו בו. תודה רבה.

רשימת מקורות

An empirical model of attendance factors at major sporting events, John Hall, Barry OMahony, April 2010.

Sports Spectators' Suspense: Affect and Uncertainty in Sports Entertainment, Journal of communication, 2009-12, Vol.59 (4), p.750-767, Knobloch-Westerwick, Silvia ; David, Prabu ; Eastin, Matthew S ; Tamborini, Ron ; Greenwood, Dara

The behavioral consequences of service quality, Journal of marketing, 1996, Vol.60 (2), p.31-46, Zeithaml, Valarie A ; Berry, Leonard L ; Parasuraman.

Weimer, D. L., & Vining, A. R. (2017). Policy Analysis: Concepts And Practice (Sixth edition).

דוחות כספיים עירוניים של הרשות המקומית ראשון לציון למנהלת אגף בכיר לביקורת ברשויות המקומיות בין השנים 2015-2019, מטעם משרד רואי החשבון שלום פרץ ושות'.

דוחות מנהלת ליגת העל בכדורסל בנוגע לכמות נוכחות הקהל במגרשים בין השנים 2015 – 2020.

החברה העירונית ראש"צ לתרבות ספורט ונופש בע"מ, תכנית אב לספורט לשנים 2018 – 2033.

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, אגף דמוגרפיה ומפקד, אומדנים ארעיים לסוף מרץ 2021, גיליון 1, פברואר 2021.

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, אפיון יחידות גאוגרפיות וסיווגן לפי הרמה החברתית כלכלית של האוכלוסייה 2017, לוח 1.

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, הוצאות משק הבית ב-14 הערים הגדולות בישראל בשנת 2014, נובמבר 2015.

משרד התרבות והספורט דין וחשבון שנתי סיכום פעילות המשרד בין השנים 2017 – 2019.

ראשון לציון במספרים 'מבחר נתונים עדכניים לעיר ראשון לציון', מרכז המידע והמחקר העירוני, מרץ 2017.

תקציב החברה העירונית לתרבות ספורט ונופש בראש"צ בין השנים 2015 – 2020