



# Rapport

## **Werkgroep Structurele verbetering financiële positie betaaldvoetbalorganisaties**

26 april 2010

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	3
<b>1. Probleemanalyse</b>	5
1.1 Positie van de bedrijfstak	5
1.2 Ontwikkelingen	7
1.3 Oplossingsrichting	12
1.4 Pijlers van een effectief licentiesysteem	14
<b>2. Financiële regels</b>	16
2.1 Toelichting financiële regels	16
2.2 Aanbevelingen financiële regels	17
<b>3. Toezicht</b>	21
3.1 Toelichting toezicht	21
3.2. Aanbevelingen toezicht	21
<b>4. Governance</b>	24
4.1 Toelichting governance	24
4.2 Aanbevelingen governance	24
<b>5. Recapitulatie van aanbevelingen, geclusterd naar financiële categorie binnen het licentiesysteem</b>	28
<b>Bijlage</b>	29

## Inleiding

Binnen het betaalde voetbal zijn de KNVB en clubs het eens over de dringende noodzaak de financiële positie van de betaaldvoetbalorganisaties (bvo's) structureel te verbeteren. De clubs behoren de 'tering naar de nering te zetten', maar dat is niet altijd de gangbare praktijk: er is sprake van aanzienlijke en structurele tekorten. Het imago en de toekomst van de bedrijfstak is daarom een punt van grote zorg. Een groot aantal bvo's verkeert financieel in zwaar weer en de kans is groot dat bij ongewijzigd beleid dit aantal nog zal toenemen. De problemen hebben zowel betrekking op de inkomsten- als de uitgavenkant. Aan de inkomstenkant is vooral sprake van lagere inkomsten uit sponsoring en transfers. Bij de uitgaven is bij verschillende bvo's het aandeel van de salariskosten in relatie tot de omzet zodanig (toegenomen) dat het voortbestaan in gevaar komt. Ingrijpende maatregelen zijn nodig.

Het huidige licentiesysteem is zeker van waarde, waarbij de grondige herziening van 2004 en de aanpassingen van 2006 en 2008 verbeteringen zijn. De huidige financiële situatie van diverse bvo's brengt echter ook de noodzaak tot verdere aanscherping van regels en procedures aan het licht. Voor de evaluatie van 2010 is gekozen voor een benadering en onderzoeksopdracht die zien op structurele verbetering van de financiële positie van bvo's, te bereiken langs drie pijlers, te bezien in onderlinge samenhang. De pijlers zijn: financiële regels, toezicht en governance. De werkgroep heeft zich ten doel gesteld te komen met aanbevelingen die op (korte) termijn kunnen worden ingevoerd, praktisch uitvoerbaar en controleerbaar zijn. Daarnaast komt de werkgroep met enkele aanbevelingen waarvan het draagvlak, de juridische houdbaarheid en uitvoerbaarheid in de vervolgfase nader moeten worden bekeken.

Het zwaartepunt in de beoordeling van de werkgroep ligt bij de effectiviteit van het licentiesysteem, bezien naar de mate waarin het systeem erin slaagt financiële problemen (tijdig) te signaleren, te voorkomen en daar waar problemen zich voordoen stimuleert tot een oplossing. Gekeken is naar de opzet van het systeem, inclusief de preventieve en repressieve effectiviteit.

Wat betreft het toezicht richt de werkgroep zich op de juistheid, volledigheid en tijdigheid van door de clubs verstrekte informatie. Maar ook de 'creativiteit' en het opportunisme dat aan de dag wordt gelegd om jaarlijks tot een sluitende exploitatiebegroting te komen, de rol van de clubaccountant en de mate waarin de licentiecommissie in staat is adequaat te controleren en (tijdig) effectieve sancties op te leggen.

Bij wellicht het belangrijkste onderdeel, governance, staat de rol van de club(bestuurders) met betrekking tot de financiële situatie centraal. De mate waarin de besturen van de verschillende clubs in staat blijken zich in een competitieve omgeving, wat het voetbal per definitie is, financieel verantwoord te gedragen zal grotendeels bepalend zijn voor het succes van de noodzakelijke sanering van de bedrijfstak.

Belangrijke uitgangspunten zijn de wil per club én collectief verantwoordelijkheid te nemen voor de ontstane financiële problemen, als clubleiding beheersing aan de dag te leggen bij financiële besluiten en bereid te zijn over te gaan tot transparante interne en externe verantwoording over de financiële aspecten van het beleid.

Het uitgangspunt van de werkgroep is dat de clubleiding verantwoordelijk is voor de financiële positie van de eigen club en daarnaast een medeverantwoordelijkheid draagt voor het collectief. Het licentiesysteem dient repressief te werken waar nodig, maar vooral ook preventief. Door het stellen van heldere kaders worden clubbesturen geholpen financieel verantwoord beleid te voeren. Dat is in het belang van de club, spelers, medewerkers en supporters, maar ook in het belang van het collectief: de bedrijfstak.

De rapportage van de werkgroep bestaat uit een probleemanalyse van de (financiële) situatie van het betaalde voetbal. Van hieruit worden door de werkgroep aanbevelingen gedaan die een bijdrage leveren aan het doel, te weten een structurele verbetering van de financiële situatie van de bedrijfstak betaald voetbal. De werkgroep heeft in deze opzet zich - gegeven de teruglopende transfer- en sponsorinkomsten - primair gericht op beheersing van de kostenkant van het betaalde voetbal, alsmede op het bereiken van evenwicht tussen kosten en baten. De werkgroep heeft zich niet gericht op de ontwikkeling van inkomsten omdat dit aspect onderwerp van discussie is bij andere (club)initiatieven.

De werkgroep is als volgt samengesteld:

prof. dr. W.A.F.G. Vermeend (partner BMC Groep)	- Voorzitter
drs. R.B.W. Francis RC (manager stafdiensten KNVB betaald voetbal)	- Secretaris
J.J.M. Haverkort (adviseur van diverse bvo's en KNVB)	
A.P.J. Jacobs (financieel directeur Feyenoord Rotterdam NV)	
mr. D.H. Mulder (financieel directeur FC Groningen)	
prof. dr. mr. M. Pheijffer RA (voorzitter kamer Jaarrekeningen & Begrotingen Licentiecommissie)	
F.H.G.J. Rutten (directeur Eredivisie CV)	
mr. W. Sleijfer (bestuurslid CED en commissaris sc Cambuur Leeuwarden)	

#### *Operationele ondersteuning*

mr J.H.P. Dogge (coördinator licentiezaken KNVB betaald voetbal)

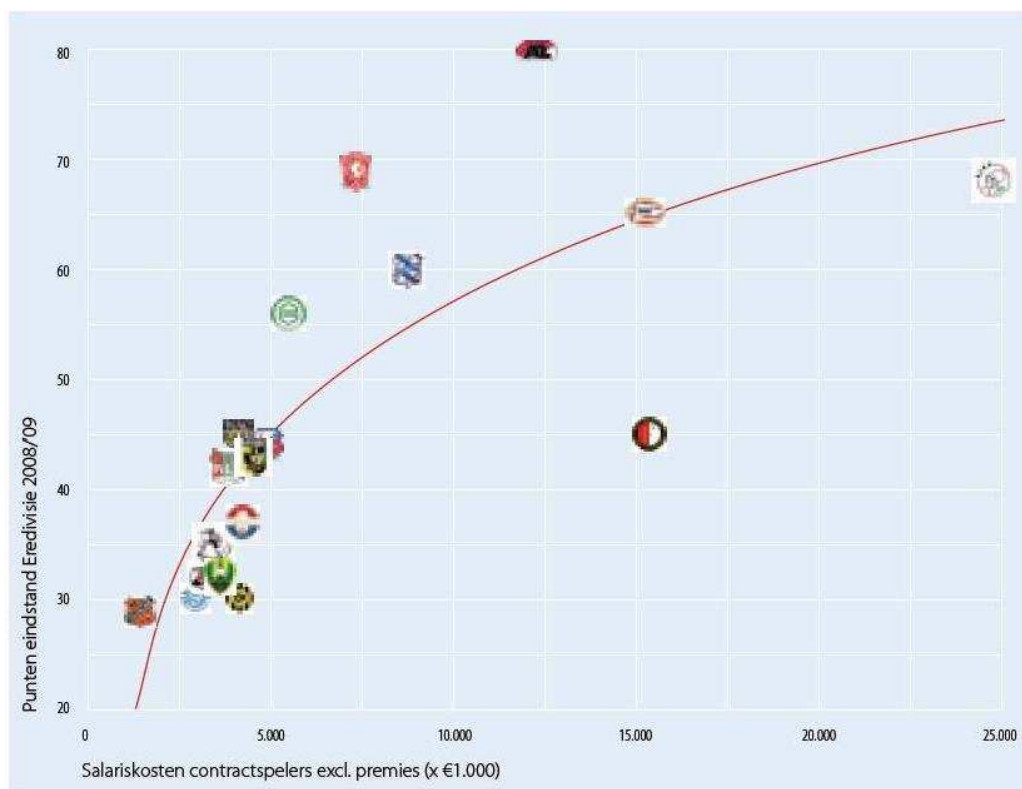
De leden van de werkgroep hebben als deskundige op persoonlijke titel hun inbreng geleverd.

# 1. Probleemanalyse

## 1.1 Positie van de bedrijfstak

De bij diverse bvo's ongezonde financiële situatie en de negatieve tendens daarin, zijn schadelijk voor het imago van de bedrijfstak. Situaties waarin een club tijdens het verloop van de competitie faillieert versterken dat negatieve beeld. De werkgroep is overtuigd van de noodzaak om verdere imagoschade voor het huidige Nederlandse betaald voetbal zoveel mogelijk te voorkomen, omdat het grote gevaar van dit verslechterende imago is dat het draagvlak voor het betaalde voetbal in de samenleving zal afbrokkelen, hetgeen op de langere termijn gevolgen zal hebben voor de groei van de omzet, de publieke belangstelling (stadionbezoek en televisiekijkers) en daarmee ook de kwaliteit van het Nederlandse voetbal. De werkgroep onderkent dat de aard van de bedrijfstak afwijkt van 'normale' bedrijven die een winstdoelstelling kennen. De onderlinge concurrentie tussen clubs is per definitie groot, tot uitdrukking komend in sportieve prestaties, waarbij een sterke relatie bestaat tussen geld en sportieve resultaten.

*In navolgende grafiek wordt de waargenomen, sterke relatie tussen de financiële bestedingen (middels de indicator 'salariskosten contractspelers') van een bvo en de sportieve resultaten geïllustreerd*

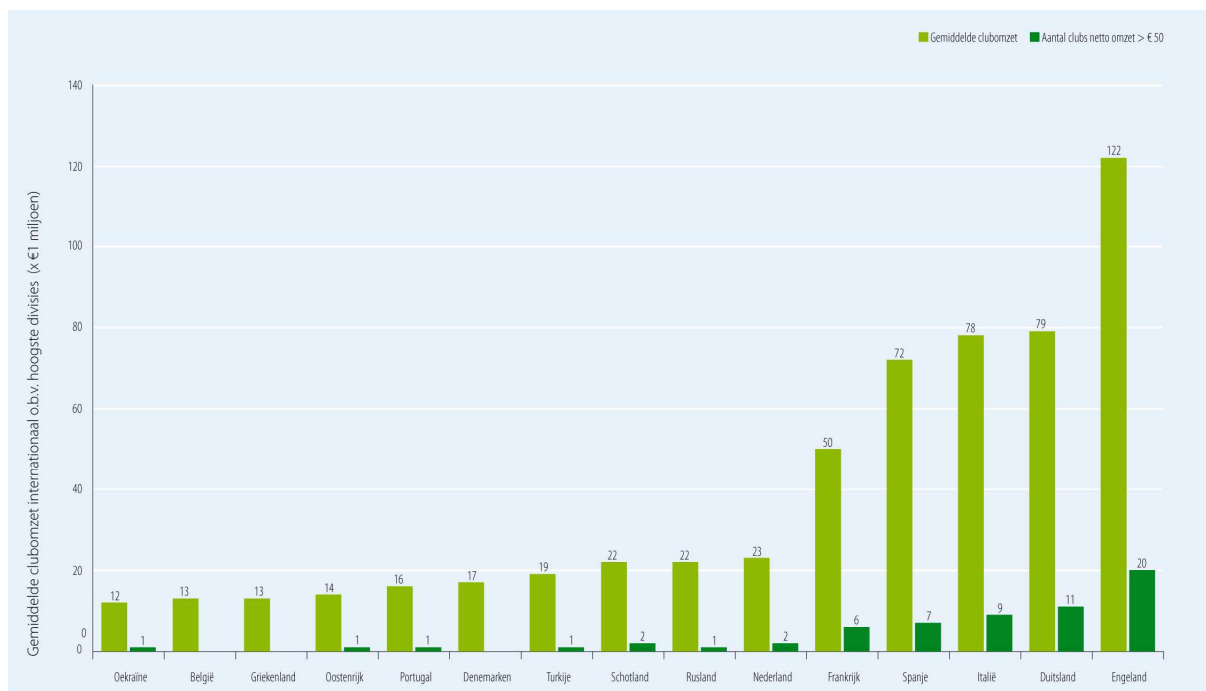


Figuur 1

Bron: KNVB Expertise, Financieel Benchmarkrapport 2008/09.

Er bestaat dus een sterk motief om meer geld uit te geven dan 'de concurrent', met name als het gaat om de salariskosten van het voetbalbedrijf. Dit wordt nog eens extra gevoed door de directe zichtbaarheid van sportieve prestaties in de media. Toch is het aan de clubleiding hiermee in haar financiële besluitvorming verantwoordelijk en beheerst om te gaan en niet mee te gaan in de op termijn niet vol te houden financiële 'rat race'. Simpel gezegd: 'de tering dient naar de nering te worden gezet'. De clubs behoren te strijden met de middelen die hen ter beschikking staan. Dit geldt op alle niveaus binnen de beide divisies. De economische verschillen met de grootste clubs binnen Europa zijn dusdanig, dat concurrentie op financiële armsglag niet reëel is.

In figuur 2 wordt de gemiddelde clubomzet in de hoogste divisie van de 15 grootste voetbaleconomieën in Europa weergegeven. Tevens is aangegeven hoeveel clubs binnen die divisies een begrotingsomvang (omzet) hanteren van meer dan € 50 miljoen.



Figuur 2

Bron: KNVB Expertise, *Financieel Benchmarkrapport 2008/'09*.

De werkgroep is van mening dat een achilleshiel, te weten de zelfstandige beleidsvrijheid van individuele clubs, tevens een grote kracht is van het betaald voetbal. Ondernemerschap en creativiteit moeten behouden blijven. Voor bewindvoerders of financiële steun vanuit een centraal orgaan zou normaliter geen plaats moeten zijn. De mate van toezicht en regeldruk moet afgestemd blijven op de positie en de financiële prestaties van de club in kwestie. Regels en toezicht waar het moet, vrijheid waar de club die luxe aankan.

De werkgroep is overtuigd van de noodzaak dat verdere imagoschade voor het huidige Nederlandse betaalde voetbal zoveel mogelijk dient te worden voorkomen, maar heeft niet de illusie deze met maatregelen in de vorm van regels volledig uit te kunnen bannen. Nog belangrijker dan regels is het verantwoordelijkheidsbesef van degenen die binnen het governance-stelsel een rol spelen.

De clubs dienen daarom ook zelf hun verantwoordelijkheid te nemen. Ieder voetbalbedrijf voor zich, maar nadrukkelijk ook met het oogmerk van de bedrijfstak. Voor het nu nog te vaak gehoorde credo bij clubs: 'veranderingen zijn nodig, maar *'not in my backyard'* kan onder de huidige omstandigheden geen plaats meer zijn. Elke club in de bedrijfstak dient ervan doordrongen te zijn dat alleen in volledige samenwerking en met de daarbij behorende openheid, de oplossing kan worden gevonden om de problemen het hoofd te bieden. Dit moet zover gaan dat individuele clubs hun rol binnen de bedrijfstak kritisch moet durven te beschouwen. Het koste wat het kost behouden van een bvo is vanuit het collectief bezien geen noodzaak. Indien een club niet langer economisch bestaansrecht heeft, is het een gezond principe dat deze op enig moment verdwijnt. Vanuit met name competitietechnische overwegingen, waarbij een eerlijke competitie voorop staat, dient het licentiesysteem sterke waarborgen te bevatten dat zoiets niet tijdens een seizoen gebeurt. Dit mede ter voorkoming van imagoschade van het betaald voetbal in het algemeen.

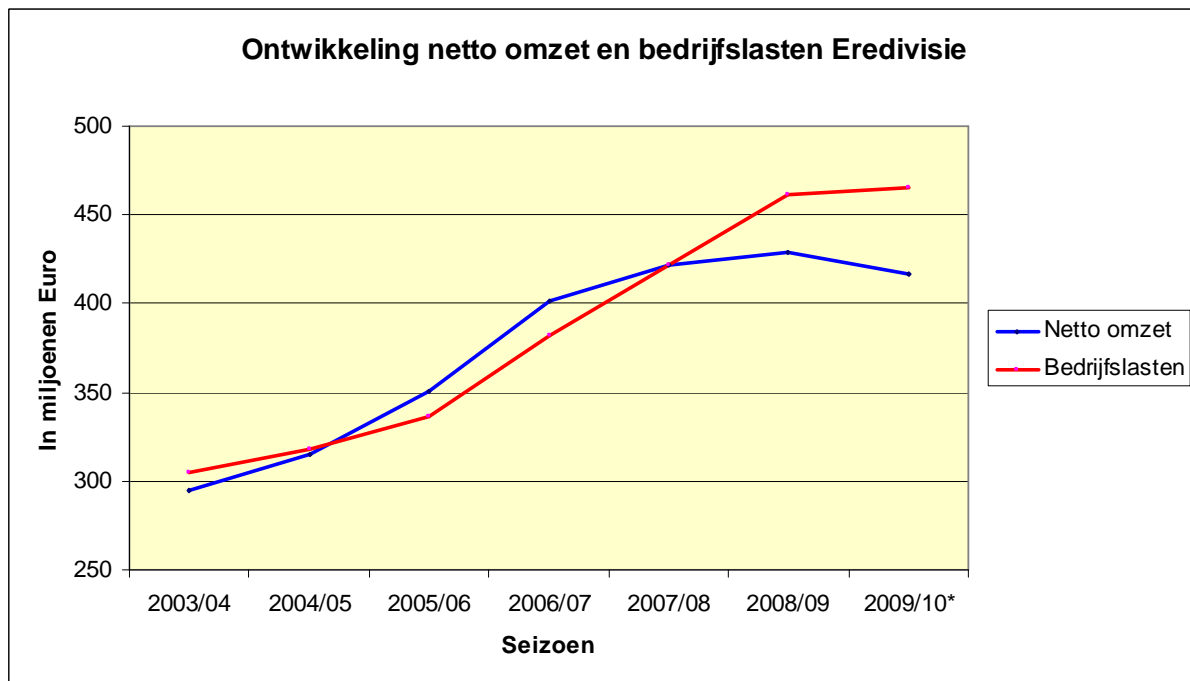
## **1.2 Ontwikkelingen**

### *Complexiteit betaald voetbal*

De complexiteit van het betaald voetbal is de afgelopen decennia groter geworden, onder andere doordat de verschillen tussen de clubs onderling groter zijn geworden. Het is te makkelijk te (vooronder)stellen dat alleen clubs met een geringe jaarbegroting, met name de clubs uit de Jupiler League, (te) veel risico's lopen omdat ze structureel te veel uitgeven en hun begroting weinig ruimte biedt tot het opvangen van tegenvallers.

Ook de verschillen binnen de eredivisie maken een eenduidige analyse complex vanwege het structurele onderscheid tussen de clubs die regelmatig Europees voetbal spelen, de clubs die jaarlijks uitkomen in de Eredivisie en de clubs die aan de onderkant van de Eredivisie spelen.

*In navolgende grafiek wordt duidelijk dat de groei van de netto-omzet van de clubs uit de Eredivisie afvlakt, dat deze netto-omzet momenteel zelfs licht daalt, terwijl de bedrijfslasten sterk gegroeid zijn en (nog) niet dalen.*



**Figuur 3**

Bron: KNVB. De cijfers tot en met seizoen 2008/09 zijn gebaseerd op de jaarcijfers van de clubs. De cijfers met betrekking tot 2009/10 zijn een schatting op basis van tot op heden bekende gegevens.

Clubs die regelmatig Europees voetbal spelen houden in hun financiële huishouding met vorenstaande in enigerlei mate rekening.

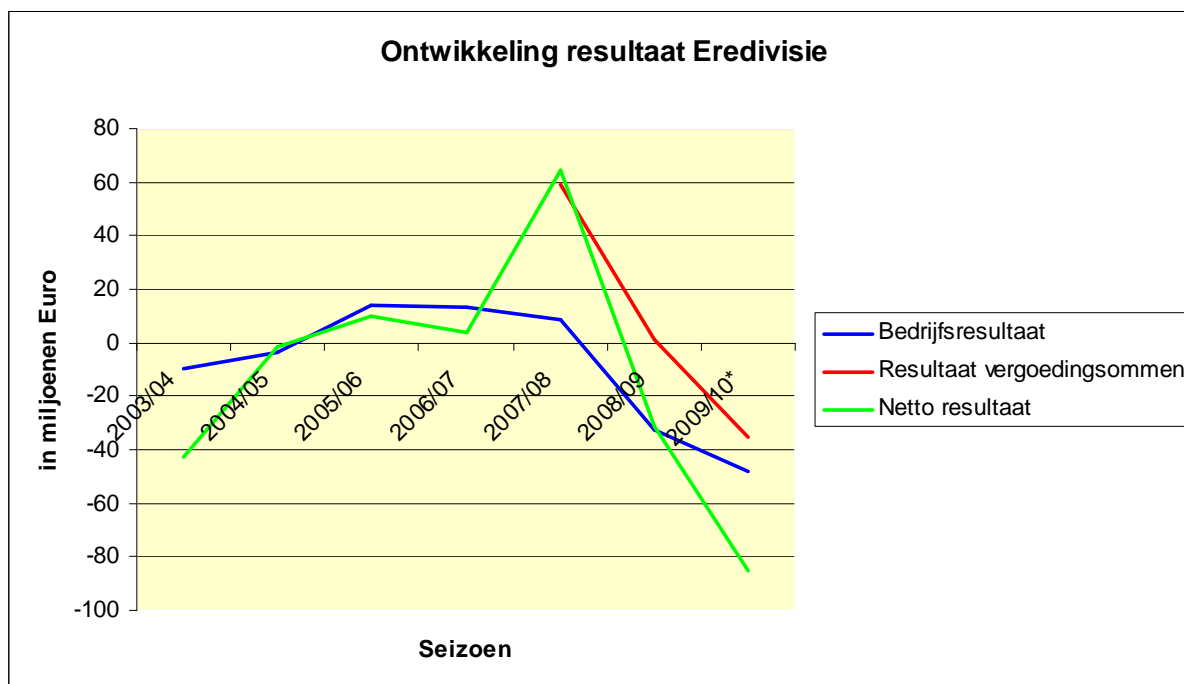
Doordat de Nederlandse clubs in Europees verband in de afgelopen jaren steeds minder presteren, neemt het aantal beschikbare Europese tickets af. Zo mogen in het seizoen 2011/12 nog maar 5 Nederlandse clubs deelnemen aan de Europese competities. Daarnaast is het verschil in inkomstenniveau tussen deelname aan de UEFA Champions League en de Europa League fors groter geworden en zijn de sportieve uitgangspunten om ver te komen in de desbetreffende competities de laatste jaren sterk verslechterd. Het is derhalve noodzakelijk dat de clubs in hun financiële huishouding rekening gaan houden met deze ontwikkelingen.

De clubs die structureel in de Eredivisie spelen zijn deels afhankelijk van positieve transferresultaten. De kostenstructuren en -niveaus van deze clubs zijn (gedeeltelijk) nog steeds op deze (voormalige) transfermarkt afgestemd. Maar met een verwacht netto transferresultaat voor Nederlandse bvo's dit seizoen dat 80 tot 90 miljoen euro lager ligt dan twee seizoenen geleden, kan de conclusie niet anders zijn dan dat ook op dit punt bijstelling nodig is.



Indien het resultaat van de Eredivisie wordt bekeken, dan valt op dat:

- a. het bedrijfsresultaat fors negatief is geworden;
- b. de traditionele netto-opbrengst van aan- en verkopen van spelers is omgeslagen in een netto-kostenpost;
- c. beide leiden tot het ontstaan van een fors negatief nettoresultaat.

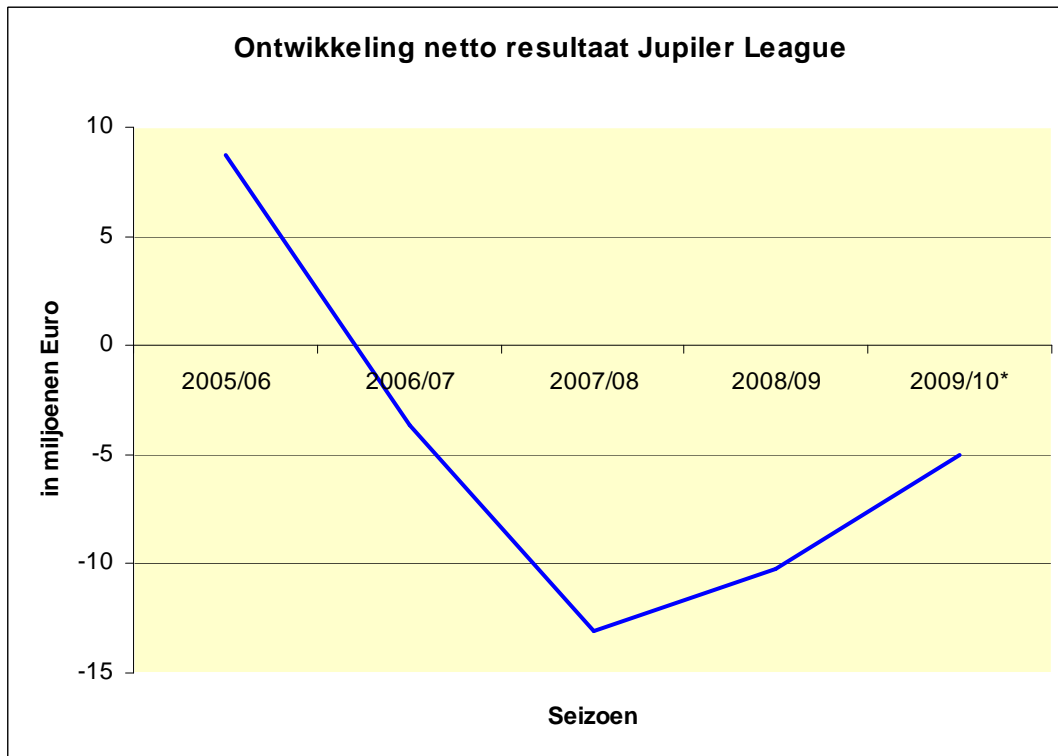


Figuur 4

Bron: KNVB. De cijfers tot en met seizoen 2008/09 zijn gebaseerd op de jaarcijfers van de clubs. De cijfers met betrekking tot 2009/10 zijn een schatting op basis van tot op heden bekende gegevens. De (positieve en negatieve) fluctuatie van de resultaten wordt grotendeels veroorzaakt door de resultaten van de topclubs.

De clubs die regelmatig aan de onderkant van de Eredivisie spelen lopen het risico dat in een sportief minder jaar wordt gedegradeerd naar de Jupiler League. Doordat het inkomstenverschil tussen beide divisies de laatste jaren alleen maar is vergroot, is de financiële impact van degradatie een stuk groter dan voorheen. Zonder voldoende financiële buffers in combinatie met een flexibele kostenstructuur kan degradatie de continuïteit van een club zwaar onder druk zetten.

In navolgende grafiek is de ontwikkeling van het gecumuleerd nettoresultaat van de clubs uitkomend in de Jupiler League weergegeven.



Figuur 5

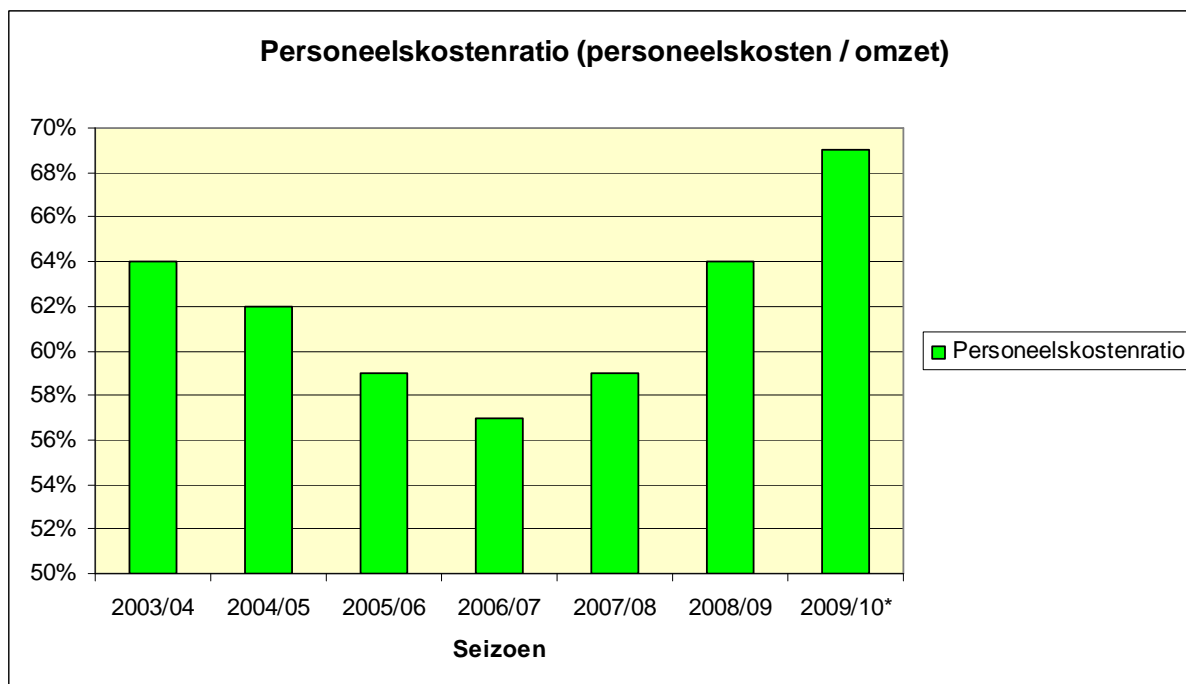
Bron: KNVB. De cijfers tot en met seizoenen 2008/'09 zijn gebaseerd op de jaarcijfers van de clubs. De cijfers met betrekking tot 2009/'10 zijn een schatting op basis van tot op heden bekende gegevens.

Tenslotte is het van belang te constateren dat de bedrijfstak betaald voetbal onlosmakelijk onderdeel uitmaakt van de financieel-economische markt zoals die (inter-)nationaal bestaat. Daarnaast moet er rekening mee worden gehouden dat in de periode 2011 – 2015 overheden verschillende (bezuinigings) maatregelen zullen treffen die van invloed kunnen zijn op de financiële mogelijkheden waarop een bvo zich in de toekomst kan baseren. Deze maatregelen hebben niet alleen gevolgen voor de overheidsuitgaven, maar raken ook de private sector (sponsors en media). Zowel het beleid van de overheid als de private sector zijn van belang voor de huidige en toekomstige inkomstenstructuur van een bvo. De verwachte beperktere bestedingsmogelijkheden van de consument hebben eveneens een verwacht negatief effect op de directe en indirecte consumentenbestedingen aan (betaald) voetbal.

#### *Personeelskosten*

Een goede indicator voor de financiële situatie van een bvo is de zogenaamde 'personeelskostenratio'. Deze ratio wordt gedefinieerd als het totaal aan personeelskosten dat een bvo uitgeeft, uitgedrukt als een percentage van zijn netto-omzet.

De personeelskostenratio is na enkele jaren onder de 60% gelegen te hebben, daar inmiddels behoorlijk boven geschoten, hetgeen in navolgende grafiek wordt voor de Eredivisie geïllustreerd. De werkgroep acht dit, zeker gezien de andere gesignaleerde ontwikkelingen, een zorgelijke ontwikkeling.



Figuur 6

Bron: KNVB. De cijfers tot en met seizoen 2008/09 zijn gebaseerd op de jaarcijfers van de clubs. De cijfers met betrekking tot 2009/10 zijn een schatting op basis van tot op heden bekende gegevens. Voor een nadere uiteenzetting van de personeelskostenratio's van de bvo's wordt verwezen naar de grafieken zoals opgenomen in de bijlage.

*Het rekenkundig gemiddelde van de personeelskostenratio's per financiële categorie van het licentiesysteem laat zich als navolgt illustreren:*

Categorie	Rekenkundig gemiddelde van de personeelskostenratio's (2008/'09) van clubs binnen deze categorie
I	80,0%
II	69,4%
III	61,8%

Volgens algemeen geaccepteerde normen dat een percentage onder de 60% - 65% veilig is, een percentage daarboven potentieel risicovol is en een percentage boven de 80% structureel financieel ongezond is, wellicht een enkele uitzondering daargelaten. Het licentiesysteem zou situaties waarin een bvo meer dan 80% van zijn netto-omzet uitgeeft aan personeelskosten in ieder geval dienen uit te bannen.

### **1.3 Oplossingrichting**

De werkgroep meent in algemene zin in het cijfermateriaal aanwijzingen te vinden dat een sanering van de bedrijfstak op termijn onontkoombaar is. Daarbij zijn drie varianten te onderscheiden:

*a. omslagstelsel;*

De werkgroep ziet in deze variant onvoldoende bijdrage aan het *structureel* verbeteren van de financiële positie van bvo's. Echter, indien op termijn - ook na implementatie van de later in dit rapport geformuleerde voorstellen - moet worden geconcludeerd dat het betaald voetbal niet financieel gezond te krijgen is, zou een systeem overwogen kunnen worden dat te vergelijken is met het deposito-garantiestelsel dat binnen de financiële sector wordt gehanteerd. De collectieve verantwoordelijkheid van de bvo's kan dan vorm krijgen door de kosten van het overeind houden van een bvo die tijdens een seizoen dreigt te failleren om te slaan over de resterende bvo's. Uiteraard dient de club in kwestie aan het slot van de competitie dan de licentie te worden ontnomen.

*b. (gedwongen) sanering, door het aantal clubs terug te brengen;*

De discussie over de gewenste competitieomvang in Eredivisie en Jupiler League is niet nieuw. In tijden van financiële krapte is een teruggang in competitieomvang wellicht voor de hand liggend. Hier kunnen de bvo's zelf verantwoordelijkheid nemen, door te komen met een saneringsplan waarin bijvoorbeeld fusietrajecten worden verkend.

*c. via aanscherping van het licentiesysteem*

Hoewel de werkgroep varianten a. en b. als laatste redmiddel niet wil uitsluiten, gaat de voorkeur thans uit naar variant c. In dit rapport wordt door de werkgroep deze variant verder uitgewerkt en worden aanbevelingen gedaan om het licentiesysteem verder aan te scherpen.

Gelet op de gesignaleerde ontwikkelingen moet er voor worden gewaakt alleen de aandacht te richten op de zogenoemde categorie I clubs, waar momenteel de financiële problematiek het meest zichtbaar is. Juist gezien de financiële tegenwind dienen inspanningen er mede op gericht te zijn te voorkomen dat de huidige categorie II clubs in de gevarezone komen door terug te vallen naar categorie I.

Een methode om dit te bewerkstelligen is de puntengrens tussen categorie I en II te verhogen, waardoor meer clubs in categorie I komen te zitten en onder het verzwaarde regime – namelijk het plan van aanpaktraject - van categorie I vallen. De voorkeur van de werkgroep gaat echter uit naar het invoeren van aanvullende specifieke maatregelen. Mocht in de praktijk blijken dat deze onvoldoende effecten sorteren dan kan deze methode alsnog overwogen worden. Thans wordt in het licentiesysteem geen onderscheid gemaakt tussen clubs die in categorie II en die in categorie III vallen. Door aanvullende maatregelen in te stellen voor categorie II clubs wordt dit onderscheid wel gemaakt met als doel om enerzijds de categorie III clubs te 'belonen' voor hun financiële gevoerde beleid en anderzijds de categorie II clubs meer te beschermen voor een terugval naar categorie I.

Clubs die acteren met een fors negatief eigen vermogen, van soms wel meer dan éénmaal hun jaaromzet, zijn bedreigend voor het imago van het betaald voetbal. Om te komen tot een structurele verbetering van de financiële posities van de bedrijfstak dient de inzet van het licentiesysteem er mede op gericht te zijn om deze substantiële negatieve eigen vermogens van clubs eveneens harder aan te pakken.

Ten bate van het inzicht zijn de in het vervolg van dit rapport geformuleerde aanbevelingen gerecapituleerd in hoofdstuk 5, waarbij een clustering is aangebracht naar de financiële categorieën binnen het licentiesysteem.

## 1.4 Pijlers van een effectief licentiesysteem

De in de voorgaande paragrafen genoemde overwegingen vragen om structurele veranderingen binnen de bedrijfstak, derhalve niet slechts op korte termijn, maar vooral ook gericht op de middellange termijn teneinde de financiële en daarmee samenhangende sportieve continuïteit van bvo's te kunnen waarborgen. De werkgroep stelt in het navolgende drie pijlers centraal die aanpassing c.q. verandering behoeven om deze doelstelling te kunnen realiseren.

### *Financiële regels*

Hoewel het door omgevingsfactoren een illusie is dat iedere club gelijke kansen heeft (inter)nationaal sportief succes te boeken, is het voor gezond betaald voetbal wel noodzakelijk dat alle clubs het spel spelen volgens dezelfde (financiële) regels. De werkgroep onderstreept daarbij dat dit internationaal ook een punt van aandacht is voor de UEFA en ook als zodanig is opgenomen in de voorstellen rondom het 'financial fair play concept', welke naar verwachting op 28 mei 2010 door de UEFA zullen worden aangenomen.

De gedachte achter deze voorstellen is dat iedere club binnen zijn eigen mogelijkheden acteert. Dat die mogelijkheden om allerlei redenen per club verschillend zijn is een gegeven, maar het uitgangspunt dat een club binnen zijn eigen (financiële) mogelijkheden moet blijven geldt voor iedere bvo.

### *Toezicht*

Geen regelstelsel kan zonder adequaat toezicht. Aangezien een toezichthouder altijd een informatieachterstand heeft ten opzichte van de entiteit die onder toezicht staat, zijn regels nodig ten aanzien van de inhoud en kwaliteit van rapportages en moet de toezichthouder al die documentatie en inlichtingen kunnen krijgen die voor effectief toezicht nodig zijn.

Voor de controle op het licentiesysteem is dit niet anders. De licentiecommissie is afhankelijk van de juistheid, tijdigheid en volledigheid van de verstrekte informatie door de club en/of de clubaccountant. Uiteraard worden controles uitgevoerd, maar een controleur weet nooit zoveel als de gecontroleerde. Daarnaast is het van belang dat de licentiecommissie over voldoende middelen beschikt om op regelmatige basis de verkregen informatie ter plaatste bij de club te kunnen controleren. Deze controles zullen preventief werken en de juistheid van de verstrekte informatie verbeteren, waardoor adequatere en sneller kan worden ingegrepen om dreigende financiële problemen het hoofd te kunnen bieden.

Een beperkende factor in de effectiviteit van de licentiecommissie is dat toezicht per definitie achteraf is. Het gegeven dat informatie die relevant kan zijn proactief door de bvo moet worden overlegd is evident evenals het feit dat verzwegen informatie of een onjuiste voorstelling van zaken absoluut uit den boze moet zijn.

### *Governance*

De werkgroep stelt vast dat feitelijk beschouwd de ontstane situatie slechts ten dele een financieel probleem behelst.

Te vaak worden er onverantwoorde financiële beslissingen genomen door de clubleiding, vaak onder sportieve druk, waarbij de interne beheersing onvoldoende werkt en er ook geen sprake is van adequate interne c.q. externe verantwoording. De sleutel ligt mede in het persoonlijk aanspreken van degene(n) die de verplichtingen bij clubs aangaan. Individuen die bewezen hebben niet binnen de spelregels te kunnen acteren behoren geen bestuurlijke functie te vervullen binnen de bedrijfstack.

Zo ze dat zelf niet inzien, behoren ze bij het verkrijgen van dat inzicht te worden 'geholpen'.

Een adequate externe verantwoording draagt bij aan het imago van het betaald voetbal. Het afleggen van verantwoording is niet bij iedere bvo even sterk ontwikkeld. Wel over sportieve resultaten maar minder over de wijze waarop deze zijn gerealiseerd. Betaald voetbal is een maatschappelijk waardevol fenomeen, met grote sociaal-maatschappelijke en economische betekenis. Hiervan profiteren bvo's. Dit brengt echter ook een verantwoordelijkheid met zich mee, namelijk een bovengemiddelde mate van het afleggen van verantwoording.

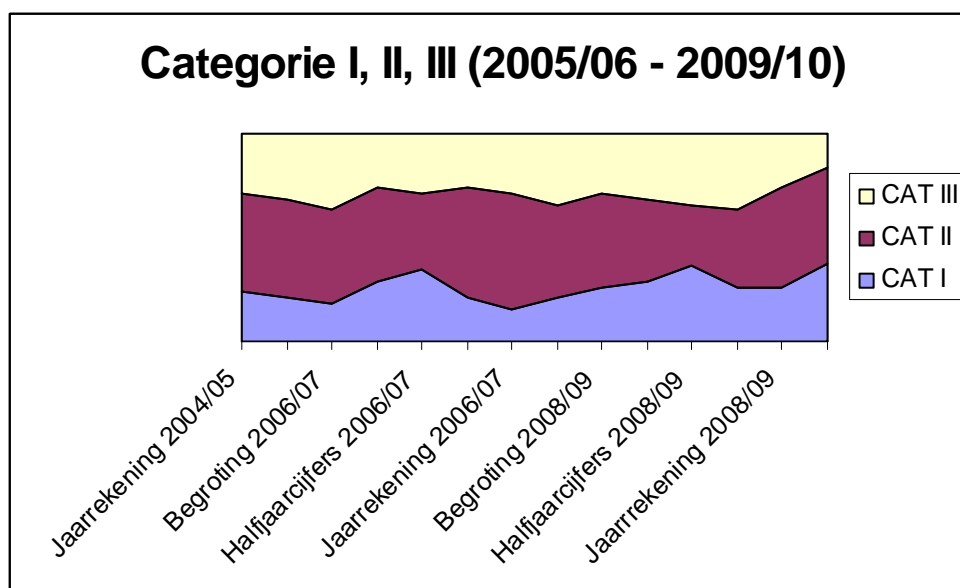
## 2. Financiële regels

### 2.1 Toelichting financiële regels

De financiële regels zijn verankerd in licentie-eisen, gebaseerd op het licentiereglement als onderdeel van de Reglementen Betaald Voetbal, waaronder begrepen het Financial Rating System (FRS). De financiële ratio's (kernvariabelen) van het FRS zijn relatief recent (2008) in samenwerking met clubvertegenwoordigers herijkt. Zowel inhoudelijk, qua bandbreedte als relatieve weging. Additioneel is een aantal eisen toegevoegd op het gebied van betalingsachterstanden (salarissen, premies CFK, belastingdienst en spelergerelateerde schulden bij collega-bvo's). Het aangepaste FRS (versie 2.1) is eind 2008 unaniem aangenomen door de bvo's en per 1 januari 2010 van kracht geworden.

Het FRS leidt tot indeling van de clubs in categorie I (verscherpt toezichtregime<sup>1</sup>), II en III. Categorie I clubs dienen binnen maximaal 9 meetmomenten (de facto 3 jaar) uit categorie I te zijn en mogen in totaal niet meer dan 9 van de laatste 15 meetmomenten (globaal 3 van de 5 jaren) in categorie I verblijven. De aanscherping moet in de praktijk overigens nog effect tonen, aangezien de termijn van 9 meetmomenten (na invoering in 2009) op dit moment nog niet 'knelt' bij een bvo.

*Het aantal bvo's dat zich de afgelopen jaren op enig moment in elk van de drie financiële categorieën van het licentiesysteem bevond.*



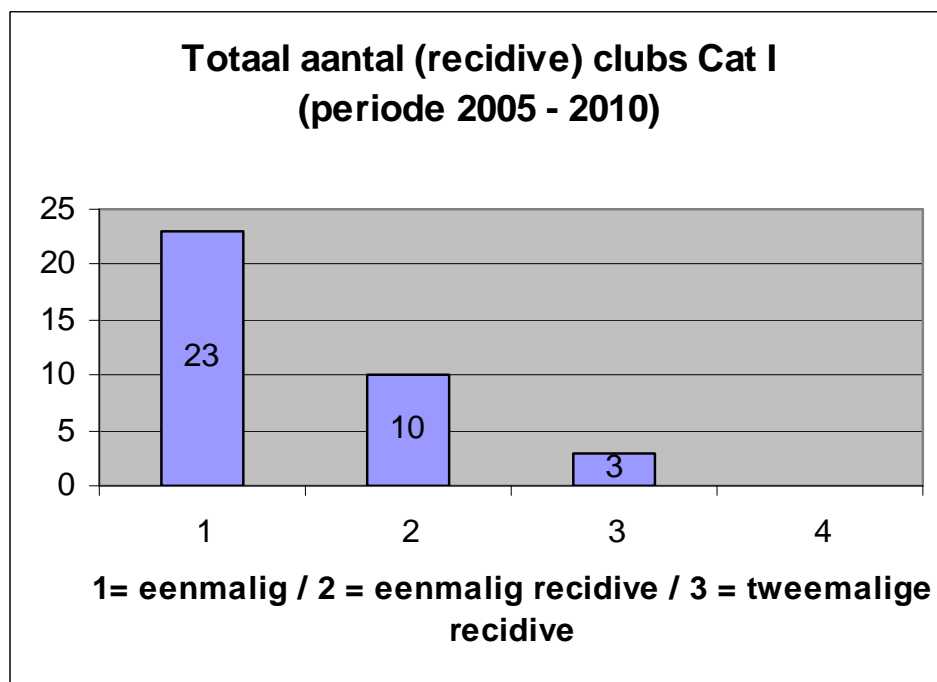
Figuur 7

Bron: KNVB. Bij de begroting 2006/07 is er een overgang in systeem van FRS 1.0 naar FRS 2.0, Idem bij de halfjaarcijfers 2009/10 terzake van FRS 2.0 naar FRS 2.1.

<sup>1</sup> Indien blijkt dat een club bij werknemers, CFK, belastingdienst, collega-bvo of KNVB een onbetwiste betalingsachterstand heeft langer dan drie maanden wordt de financiële positie van de club direct ingedeeld in categorie I, *ongeacht* het aantal punten dat op de overige kernvariabelen is behaald.



Overzicht van het aantal clubs dat in de afgelopen vijf jaren voor korte of langer periode één-, twee- of driemaal in categorie I verbleef.



Figuur 8

Bron: KNVB.

## 2.2 Aanbevelingen financiële regels

De werkgroep is van oordeel dat het huidige FRS als 'meetlat' voor de indeling in categorieën op hoofdlijnen voldoet en ziet daarom op dit moment geen reden tot een grootscheepse 'regeltechnische' actualisering. Wel denkt de werkgroep dat er ruimte voor verbetering zit in het toezicht, de sancties en aanvullende regels. De werkgroep doet voor wat betreft het FRS, in aanvulling op het bestaande systeem en voortkomende uit de probleemanalyse, de volgende aanbevelingen:

- 1) Versteving van de 'seizoensgarantie' voor categorie I clubs. Standaard dient te gelden dat een toets op de hardheid van de begroting en het kunnen uitspelen van het seizoen voor aanvang van het seizoen wordt uitgevoerd bij categorie I clubs.

### *Toelichting*

Een club faillieert niet op basis van ratio's maar door gebrek aan liquiditeit (korte termijn) en solvabiliteit (langere termijn). Volgens het huidige reglement bestaat de mogelijkheid al dat, indien een categorie I club gedurende het seizoen in de financiële problemen geraakt, een garantie kan worden verlangd dat de betreffende club het seizoen kan uitspelen.

Wij stellen een stringentere toets voor voorafgaand aan het seizoen, waarbij categorie 1 clubs die niet afdoende kunnen aantonen het seizoen te kunnen uitspelen, voor de start van de competitie de toegang tot die competitie wordt ontzegd.

- 2) Bij overschrijding van de maximale termijnen dat een bvo in categorie I verblijft, vervalt de licentie ultimo dat lopende seizoen.

#### *Toelichting*

De werkgroep constateert een inconsistentie in de reglementering van het huidige licentiesysteem met de vaststelling dat het lopende een seizoen uit competitie nemen van een bvo als een vorm van competitievervalsing wordt ervaren. Het laten vervallen van een licentie na 9 meetmomenten (achtereenvolgens, dan wel opgeteld in meerdere delen in een periode van 5 jaar) leidt per definitie tot het uit competitie nemen *gedurende* een seizoen. Met het geformuleerde voorstel wordt een aanpassing beoogd, in de zin dat de licentie pas vervalt direct *na afloop* van het seizoen waarin de maximale termijn is overschreden. Dit kan worden bereikt door de sub 1 bedoelde garantstelling dan wel door het invoeren van het in paragraaf 1.3 genoemde omslagstelsel.

- 3) Uitgangspunt is dat de sponsorinkomsten die in de begroting worden opgenomen volledig gerealiseerd zijn (verantwoord middels contractregister en onderliggende getekende contracten). Echter, bij een score van 16 of 32 punten op de variabele "begrotingsdiscipline" binnen het FRS, wordt op het begrotingsmoment een nog niet onderbouwd deel in de begrote sponsorinkomsten geaccepteerd tot een maximum van 20% van het onderbouwde bedrag.

Voor de clubs die minder dan 16 punten scoren op de variabele begrotingsdiscipline, wordt op het begrotingsmoment een nog niet onderbouwd deel in de begrote sponsorinkomsten geaccepteerd tot een maximum van 10% van het onderbouwde bedrag.

Clubs uit categorie III genieten ruimere vrijheidsgraden.

#### *Toelichting*

Dit helpt de vaak te optimistische tendens uit begrotingen te halen, in ieder geval bij clubs die een reputatie hebben (te objectiveren via de variabele 'begrotingsdiscipline') de ingediende begroting niet te realiseren.

- 4) Doelsponsoring van personeelskosten dient *meer* dan kostendekkend te zijn bij categorie I clubs.

#### *Toelichting*

Clubs ingedeeld in categorie I, kennen beperkingen in de investeringsmogelijkheden buiten de saneringsbegroting. Het komt voor dat externe partijen dekking willen bieden voor investeringen. Stel, een sponsor biedt dekking voor de salarislaster van een individuele speler. Een dergelijke dekking draagt dan niet bij aan een verbetering van de financiële positie van de club.

Anderzijds rijst de vraag of je de club de sportieve versterking moet weigeren indien deze hiervoor externe dekking heeft weten te realiseren. Dan geldt thans al dat de dekking qua hardheid, duur en omvang tenminste gelijk moet zijn aan de verplichting.

Voorgesteld wordt dit type investeringen buiten de saneringsbegroting slechts toe te staan indien de daarbij aangedragen dekking tenminste 150% (maar dit percentage zou zelfs nog hoger gesteld kunnen worden) van de verplichting bedraagt. De "extra" 50% dient ter versterking van de vermogenspositie.

- 5) Verplichte verbetering van een negatieve eigen vermogenspositie voor *nieuwe* categorie I clubs, gevolgd door het overige deel van de bedrijfstak per ultimo 2014.

#### *Toelichting*

Financiële problemen bij een bvo komen op korte termijn tot uiting in liquiditeitskrapte en een daaruit voortvloeiende betalingsonmacht. Op lange termijn ligt er vooral een relatie met solvabiliteit. Situaties waarin bvo's acteren met een negatief eigen vermogen van (enkele malen) de jaaromzet zijn een duidelijke indicator voor toekomstige pregnante financiële problemen. Juist een structurele verbetering van de financiële positie is gebaat bij sanering van een negatieve eigen vermogenspositie. Afbouw van de negatieve vermogenspositie kan echter niet binnen een korte periode worden gerealiseerd.

Clubs die met ingang van het eerstvolgende meetmoment (1 juni 2010) vanuit categorie II/III worden ingedeeld in categorie I, met een negatief eigen vermogen, dienen binnen het plan van aanpaktraject deze vermogenspositie te saneren tot maximaal een negatief vermogen van éénmaal de jaaromzet.

Voor alle clubs (categorie I, II en III) zal een maximaal negatief eigen vermogen van éénmaal de jaaromzet gaan gelden per 31 december 2014. Dit wordt bereikt door een groter negatief eigen vermogen per die datum als "vangnetbepaling" te doen gelden voor indeling in categorie I, vergelijkbaar met achterstanden bij de belastingdienst.

Met deze maatregelen faseren de negatieve netto vermogensposities uit. De factor van eenmaal de jaaromzet dient in de toekomst verder te worden aangescherpt tot bijvoorbeeld de helft van de jaaromzet of zelfs tot nihil.

- 6) Invoeren van een 'sluitende begrotingsregel', volgens het idee dat de kosten over meerdere jaren gemeten de inkomsten van een club in beginsel niet mogen overstijgen<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> De UEFA overweegt implementatie van een vergelijkbare regel (de zogeheten 'break-even rule'), met enige materialiteitstoets, voor clubs uitkomend in Europese bekercompetities. Deze regel zal, mede vanwege de te bereiken eerlijke kwalificatie in de Eredivisie worden geïmplementeerd.

### *Toelichting*

Een cumulatief tekort op het meerjaren bedrijfsresultaat wordt slechts toegestaan (gemeten over drie jaren) indien sprake is van een positief eigen vermogen bij de club dat ten minste gelijk is aan het tekort en de club bovendien voldoende liquide is.

Indien een (groter) verlies wordt gerealiseerd op het meerjaren bedrijfsresultaat vindt indeling in categorie I plaats op grond van een vangnetbepaling.

- 7) Clubs die over meerdere jaren gemiddeld een hogere personeelskostenratio hebben dan 80% worden ingedeeld in categorie I (vangnetbepaling).

### *Toelichting*

De personeelskostenratio, gedefinieerd als het percentage van de netto-omzet dat uitgegeven wordt aan personeelskosten, is een belangrijke indicator voor de (structurele) financiële gezondheid van een club. Voor een te hoge ratio dienen maluspunten te gelden in het FRS. Excessen dienen te worden gesaneerd. De werkgroep is van mening dat een personeelskosten ratio van maximaal 60% als 'gezond' kan worden bestempeld en omgekeerd meer dan 80% als structureel ongezond.

Deze aanpassing kan niet zonder overgangperiode plaatsvinden, aangezien diverse clubs zich momenteel in een plan van aanpak traject bevinden en voorkomen dient te worden dat voor hen 'gedurende de wedstrijd de doelpalen' in het nadeel van die clubs worden verzet.

- 8) Geen voorwaardelijke vorderingen toestaan op de balans

### *Toelichting*

Latente vorderingen, zoals een latente fiscale vordering, nemen een voorschot op toekomstige opbrengsten/lagere lasten. Het betaald voetbal dient volgens de werkgroep een verslaggevingsystematiek te hanteren volgens bovengemiddeld conservatieve grondslag. Het vooruitlopen op verwachte toekomstige opbrengsten/lagere lasten is immers één van de oorzaken van financiële problemen bij clubs.

De Richtlijn verslaggeving KNVB modelstaten staat momenteel, zij het onder voorwaarden, toe dat latente belastingvorderingen worden gewaardeerd. De richtlijn zou restrictiever moeten worden.

## **3. Toezicht**

### **3.1 Toelichting toezicht**

Voor de controle binnen het licentiesysteem wordt mede gebruik gemaakt van de controlewerkzaamheden door de clubaccountant. De rapportage door de club/clubaccountant wordt in eerste instantie beoordeeld door het bureau licentiezaken. Waar nodig worden vragen gesteld en/of om onderbouwing gevraagd, waarna besluitvorming plaatsvindt door de licentiecommissie. Ten opzichte van de clubleiding heeft de licentiecommissie per definitie een informatieachterstand. De werkgroep onderstreept het belang van aanlevering van betrouwbare (dat wil zeggen: juiste, volledige en tijdige) informatie, niettegenstaande de beoordeling en controle door de licentiecommissie.

De werkgroep constateert een onderscheid in kwaliteit van de door de clubs/clubaccountants verstrekte informatie en een soms te 'creatief' en/of opportunistisch interpreteren van bestaande financiële (FRS) regels.

De licentiecommissie is reeds nu reglementair gemachtigd, bij twijfel over juistheid en/of volledigheid van informatie controles uit te voeren, op zowel documenten als inlichtingen, daar waar nodig ter plaatse en ook gedurende het seizoen. Weigering van een club kan grond zijn om de licentie in te trekken. Het bewust onjuiste informatie verschaffen, dan wel essentiële informatie verzwijgen, kan worden gesanctioneerd binnen de kaders van het tuchtrecht van de KNVB.

Voor het imago van het betaald voetbal hecht de werkgroep zoals gezegd groot belang aan het principe van juiste, tijdige en volledige informatievoorziening. Iedere andere praktijk zou de bodem wegslaan onder het licentiesysteem.

### **3.2 Aanbevelingen toezicht**

De werkgroep streeft in haar voorstellen naar een transparante en uniforme verslaglegging ten aanzien van de financiële positie van clubs en hun jaarresultaten. Dit teneinde (tussentijdse) controle door de licentiecommissie efficiënt en effectief te laten plaatsvinden. Ook stelt de werkgroep ruimere bevoegdheden ten aanzien van controle voor en een strenger sanctiebeleid bij bewust onvolledig of onjuist informeren door de club en/of clubaccountant. De werkgroep doet hierbij de volgende aanbevelingen:

- 9) Het opstellen van een controleprotocol (met toelichting) voor de clubaccountant aan de hand waarvan de controles bij de club worden uitgevoerd.

#### *Toelichting*

De werkgroep maakt zich zorgen als het gaat om de uniformiteit van uitgevoerde controles. Onvolledige of ondeugdelijke informatie en/of verschillend toepassen van de financiële regels (FRS) staat een uniforme toepassing van het licentiesysteem in de weg.

Daarnaast is het inefficiënt en tast het mogelijk het draagvlak van het licentiesysteem bij de bvo's aan, wanneer de club bepaalde informatie opstelt, die informatie door de accountant akkoord wordt bevonden, maar vervolgens met veel vragen of zelfs een afkeurend oordeel van de licentiecommissie wordt geconfronteerd.

- 10) Een specifieke bepaling in het licentiereglement opnemen waarin expliciet een zware sanctie wordt gesteld op het onjuist of onvolledig informeren van de licentiecommissie.

*Toelichting*

Thans is sanctionering van een dergelijke gedraging onder het reglement tuchtrechtspraak betaald voetbal al mogelijk<sup>3</sup>. De werkgroep stelt voor nader te bezien of een specifieke bepaling in het licentiereglement niet sterker zou zijn.

- 11) Het instellen van toezichthouders of auditors die ter plaatse documentatie en inlichtingen van de club kunnen toetsen.

*Toelichting*

Deze medewerkers of externen zouden als "vliegende brigade" in het veld actief moeten zijn. De werkgroep kan zich voorstellen dat minimaal een accountant/controller en een jurist daarvoor worden aangetrokken. De vliegende brigade werkt ten behoeve en in opdracht van de licentiecommissie. Zie ook aanbeveling 12. De exacte organisatorische inbedding is een zaak van nadere uitwerking.

- 12) Los van de aanvullende werkzaamheden die voortkomen uit de gepresenteerde aanbevelingen, geeft de werkgroep dringend in overweging het toezicht in zijn algemeenheid verder te professionaliseren. De huidige stand van zaken vraagt om vergroting van beschikbare kennis, middelen en capaciteit ten behoeve van het toezicht.

*Toelichting*

Mogelijkheden zijn het inschakelen van enkele auditoren, het overgaan tot een gedeeltelijk bezoldigde licentiecommissie waarvan enkele leden tenminste één of enkele dagen per week aanwezig zijn en het versterken van het bureau licentiezaken, al dan niet in onderlinge combinatie. Organisatorische inbedding en kostenaspecten dienen nader te worden beschouwd. Als suggestie verwijst de werkgroep naar de organisatie in Engeland, waar een bureau financiële compliance werkzaam is, waarin tevens het clearinghouse is ondergebracht.

Naarmate meer van de aanbevelingen zoals genoemd in dit rapport worden geïmplementeerd, neemt het gewicht van aanbeveling 12 naar de mening van de werkgroep toe.

---

<sup>3</sup> Vide artikel 19 lid 1 sub b van genoemd reglement.

13) Bekorten van de termijn tussen overtreding en effectueren van de sanctie.

*Toelichting*

De effectiviteit van toezicht en sanctionering wordt groter indien de sanctie kort op de overtreding volgt. Geconstateerd is dat de doorlooptijd tussen overtreding en uiteindelijke sanctie vaak lang is. De termijnen van constatering van een overtreding, besluitvorming, beroep en uiteindelijk effectuering van de sanctie zouden moeten worden bekort; de werkgroep streeft een termijn cq doorlooptijd van in totaal maximaal 8-12 weken na.

## 4. Governance

### 4.1 Toelichting governance

Governance is in de literatuur gangbaar gedefinieerd als: *‘Waarborgen van de onderlinge samenhang in de wijze van besturen, beheersen en toezichhouden van een organisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van doelstellingen, en daarbij op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen aan belanghebbende’.*

Veel gebruikte instrumenten in het kader van governance zijn: prestatie management, risicomanagement en een planning- en controlecyclus. Bovendien is het afleggen van verantwoording een belangrijk element van governance.

De werkgroep constateerde eerder in deze rapportage dat de financiële situatie van de bvo's slechts ten dele een financieel probleem is, maar voor een belangrijk deel wordt veroorzaakt door een gebrekkige governance.

De sterke relatie tussen financiële bestedingen en sportief succes<sup>4</sup> (vice versa) en de opwaartse dan wel neerwaartse spiraal die deze correlatie veroorzaakt, leidt ertoe dat bvo's van nature de neiging kunnen vertonen 'op het randje' te lopen. Op zichzelf is een dergelijke wijze van besturen te billijken indien de club over voldoende financiële 'buffers' beschikt om een eventuele tegenvaller op te vangen en daarbij de interne beheersing van voldoende niveau is om dit scherp manoeuvreren te rechtvaardigen. De werkgroep concludeert dat dit helaas in de praktijk vaak niet het geval is. 'Sportief opportunisme' prevaleert te vaak boven 'gezond verstand'.

Het afleggen van verantwoording is niet bij iedere bvo even sterk ontwikkeld. Wel over de sportieve resultaten, maar minder over de wijze waarop deze zijn gerealiseerd. Betaald voetbal is een maatschappelijk zeer waardevol fenomeen, met grote sociaal-maatschappelijke en economische betekenis. Hier profiteren bvo's ook van. Dit brengt echter zoals eerder aangegeven tevens een verantwoordelijkheid met zich, namelijk een bovengemiddelde mate van het afleggen van verantwoording.

### 4.2 Aanbevelingen governance

De werkgroep streeft naar invoering van een governance structuur die past bij de bedrijfstak en waarbij binnen iedere club toch tenminste bewaking van procedures plaatsvindt. En misschien nog belangrijker, beheersinstrumenten op meerdere onderdelen aanwezig zijn, zeker op het financiële vlak. Als de clubleiding hierdoor in staat is beheersing te laten zien bij de financiële besluitvorming en zich daarvoor ook transparant te willen verantwoorden (intern en extern), zal dit naar mening van de werkgroep een positief effect hebben op de te bereiken structurele verbetering van de financiële situatie.

---

<sup>4</sup> Zie figuur 1.



De werkgroep kiest om eerdergenoemde redenen nadrukkelijk niet slechts voor regels en inperking van de beleidsvrijheid van de bvo, maar nadrukkelijk ook voor het sterker maken van de governance waardoor ondernemingszin, creativiteit en sportief opportunisme - in gezonde proporties - kunnen blijven bestaan. Wij doen de navolgende aanbevelingen:

- 14) Het verplicht uitbrengen van een jaarverslag, met een nog nader vast te stellen minimale inhoud, binnen zes maanden na afsluiting van het boekjaar. Deze gestandaardiseerde publicatie moet voor iedereen toegankelijk worden gemaakt.

#### *Toelichting*

In dit openbare verslag dient de clubleiding een samenvatting te geven van de financiële positie, toekomstperspectief, eventuele risico's en scenario's. De cijfers in het verslag zouden niet moeten afwijken van de cijfers die bij de licentiecommissie van de KNVB zijn ingeleverd. Eventuele afwijkingen moeten duidelijk worden toegelicht. Gezien de verantwoordelijkheid van de bvo's wordt niet gekozen voor een centraal – bijvoorbeeld door de KNVB - te vervaardigen rapportage, het is immers de clubleiding zelf die verantwoording dient af te leggen. In de risicoparagraaf dient ook de kwetsbaarheid van de financiële positie te worden geduïd. Clubs die in het voortbestaan afhankelijk zijn van een enkele geldschietter dienen uiteen te zetten hoe men met het risico van het op termijn wegvallen van deze geldschietter denkt om te gaan.

- 15) Openbaarmaking van de categorie-indeling (I, II en III) voor de verschillende clubs. Publicatie zal telkenmale plaatsvinden op de 1<sup>e</sup> maandag van iedere maand.

#### *Toelichting*

In combinatie met aanbeveling 14 draagt dit voorstel bij aan de (financiële) transparantie. Daarnaast draagt het naar mening van de werkgroep bij aan de preventieve werking van het licentiesysteem.

- 16) Clubs in categorie II verplichten tot het opstellen van een meerjaren (drie) begroting en liquiditeitsbegroting, uitgewerkt naar meerdere scenario's van sportief en/of daarmee samenhangend financieel succes en/of tegenslag. Deze meerjarenbegroting is reeds dwingend voorgeschreven voor categorie I clubs. De meerjarenbegroting zou halfjaarlijks moeten worden herijkt.

#### *Toelichting*

Dit stimuleert de clubleiding verder vooruit te plannen, aangezien financiële verplichtingen de club ook vaak voor langere periode binden. Door scenario's uit te werken, wordt de clubleiding "gedwongen" na te denken over de financiële stabiliteit indien Europees voetbal wordt gemist, degradatie zou plaatsvinden, dan wel de hoofdsponsor faillieert. Dit alles opdat tijdig(er) kan worden gesignaleerd dat een bvo kan afzakken naar categorie I.

- 17) Het weren van personen uit bestuurs- en controlerende functies binnen een bvo of de KNVB indien zij in het verleden betrokken zijn geweest bij ongewenste situaties in het betaald voetbal.

*Toelichting*

Het moge gevoelsmatig duidelijk zijn welke ongewenste situaties worden bedoeld, al dient dit uiteraard nader te worden uitgewerkt. Additioneel wordt in dit voorstel een voor bestuurders en toezichthouders verplicht introductieprogramma voor het betaalde voetbal opgezet. De werkgroep ziet geen aanleiding voorstellen te formuleren voor uniforme opleidings- of ervaringsvereisten voor bestuurders en/of toezichthouders.

- 18) Sanctioneren van zittende bestuurders.

*Toelichting*

Een stap verder dan aanbeveling 17 is de situatie waarin zittende bestuurders worden gesanctioneerd. Hier valt veel voor te zeggen, aangezien zij veelal de beslissingen nemen, en in ieder geval de verantwoordelijkheid daarvoor dienen te dragen. De juridische houdbaarheid en effectiviteit van dergelijke sancties zouden nader moeten worden onderzocht, teneinde te bezien of dit een nuttige toevoeging kan zijn op het palet van sancties van waarschuwingen, boetes en puntenaftrek. Bovendien is er nog een civielrechtelijk instrumentarium in het kader van bestuurdersaansprakelijkheid.

De toets op juridische houdbaarheid van deze aanbeveling is in het bijzonder relevant, aangezien de kaders strikter zouden moeten zijn dan de algemene bestuurdersaansprakelijkheid zoals deze wettelijk is geregeld.

- 19) Beloninginstrumenten voor clubs die bewezen hebben hun governance op orde te hebben en/of de ontwikkeling van regels van goed bestuur.

*Toelichting*

Gedacht wordt aan een kwaliteitskeurmerk voor goede governance. Vanzelfsprekend dienen de vereisten en het beoordelingsmodel duidelijk te zijn uitgewerkt. KNVB Expertise zou hulpmiddelen en eventueel trainingen kunnen aanbieden. Uiteraard kan sanctionerend worden opgetreden bij clubs die het niet voor elkaar hebben, maar een positieve stimulans kan een aantrekkelijk alternatief zijn.

De ontwikkeling van regels van goed bestuur kan parallel oplopen met de ontwikkeling van een best practice voor en door de bedrijfstak betaald voetbal, geënt op proces, methode en (financiële) techniek. Controle zou in dit verband komen vanuit in- en externe audits teneinde de ontwikkeling bij de clubs te volgen.

20) Voor categorie II clubs de introductie van een meldplicht bij het aangaan van financiële verplichtingen groter dan 10 % van de omzet, *buiten* de ruimte van de meerjarenbegroting, die gebaseerd is op de in het verleden gerealiseerde begroting(en).

*Toelichting*

Een vergelijkbare maatregel – daarbij geldt een grensbedrag van 50.000 euro - bestaat voor categorie I clubs bij investeringen buiten de saneringsbegroting en is daarbij effectief gebleken om de clubleiding gezonde bescherming te beiden tegen bovenmatige bestedingsdrang. De werkgroep stelt voor deze indicator ook voor categorie II clubs door te voeren, om terugval naar categorie I zoveel mogelijk te vermijden. De lijn zou moeten zijn dat dergelijke investeringen slechts zijn toegestaan indien vooraf de dekking wordt aangetoond.

## 5. Recapitulatie van aanbevelingen, geclusterd naar financiële categorie binnen het licentiesysteem

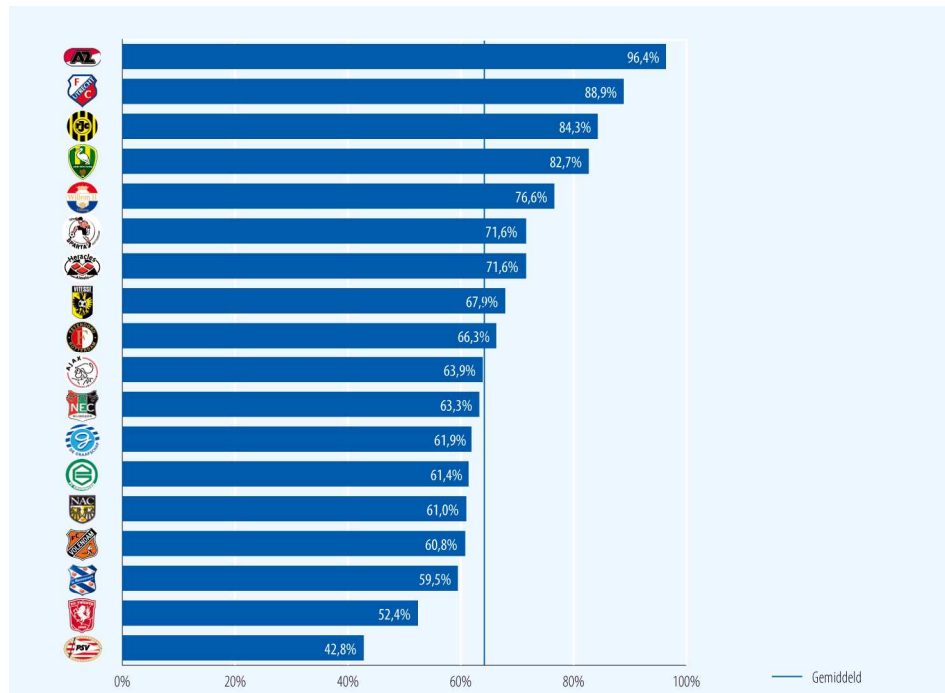
Ten behoeve van het inzicht zijn de 20 aanbevelingen onderstaand geclusterd naar financiële categorie, te weten aanbevelingen die effect hebben op alle bvo's, categorie II of categorie I.

<b>Aanbeveling nummer</b>	<b>Aanbeveling</b>	<b>Van toepassing op categorie</b>
1	Seizoensgarantie	I
4	Doelsponsoring dient meer dan kostendekkend te zijn	I
5 (korte termijn)	Verplichte sanering van negatief eigen vermogen	I
16	Meerjarenbegroting	II
20	Meldplicht van voorgenomen grote investeringen; controle op dekking vooraf	II
5 (lange termijn) en overige aanbevelingen		I, II en III

## Bijlage

In deze bijlage zijn enige cijfermatige analyses opgenomen ter verdere illustratie.

### *Personeelskostenratio's Eredivisie 2008/'09*

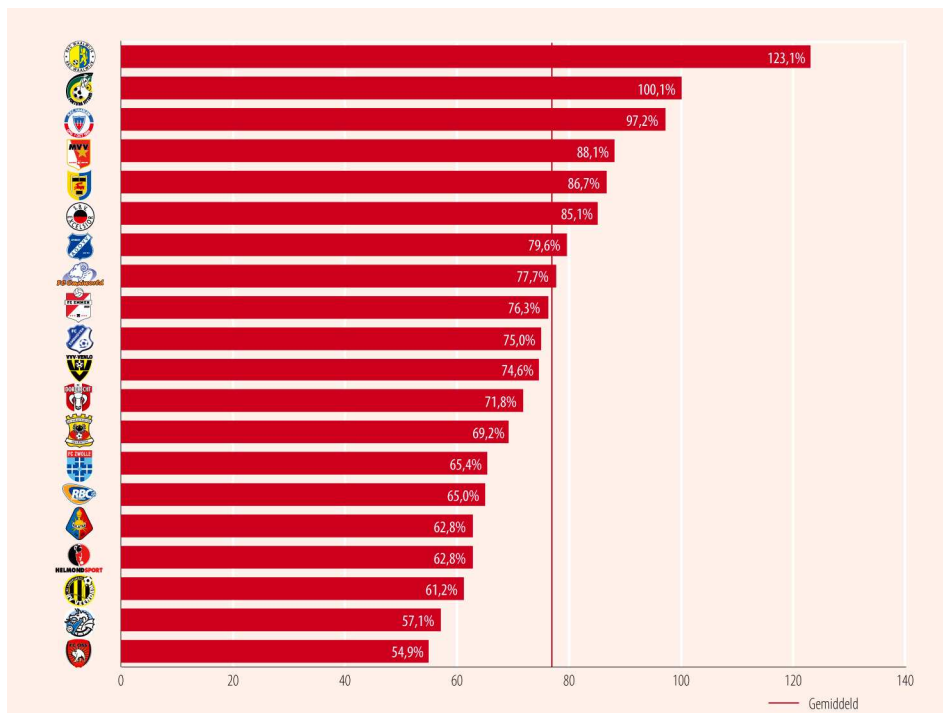


Figuur A

Bron: KNVB Expertise, *Financieel Benchmarkrapport 2008/'09*.

*De personeelskostenratio wordt berekend door de totale personeelskosten te delen door de netto-omzet. In bovenstaande grafiek zijn de personeelskostenratio's van de Eredivisieclubs in het seizoen 2008/'09 op een rij gezet. De gemiddelde personeelskostenratio voor de Eredivisie bedraagt in het seizoen 2008/'09 63,7%, een toename van 5% ten opzichte van het seizoen 2007/'08.*

## Personeelskostenratio's Jupiler League



Figuur B

Bron: KNVB Expertise, *Financieel Benchmarkrapport 2008/09*.

*Met 77% ligt het gemiddelde van de Jupiler League in het seizoen 2008/09 hoger dan in de Eredivisie (63,7%). Deze 77% betekent ook voor de Jupiler League een toename van 5% ten opzichte van het voorafgaande seizoen 2007/08.*