

‘Andere mentaliteit nodig in betaald voetbal’

De financiële problemen bij betaaldvoetbalorganisaties zijn hardnekkig. Strakkere spelregels moeten zorgen voor een oplossing.

TEKST: LIEUWE KOOPMANS | BEELD: VAN BEEK

Het afgelopen jaar kwam een flink aantal betaaldvoetbalorganisaties naar buiten met financiële zorgen. Soms waren deze zorgen zeer ernstig en acuut, met als dieptepunten het faillissement van HFC Haarlem en het bijna-faillissement van BV Veendam. Het is niet de eerste keer dat zoveel clubs tegelijk de problemen bekend maakten. Zeven jaar geleden was er eveneens een piek (zie ‘de Accountant’, oktober 2003). In de jaren daarna bleef het relatief rustig maar was het probleem wel sluimerend aanwezig. Het structurele karakter van de matige financiële positie van betaaldvoetbalorganisaties en de incidenten van het afgelopen jaar, bracht de KNVB ertoe een onafhankelijke werkgroep in te stellen, onder leiding van oud-staatssecretaris van Financiën Willem Vermeend. Deze werkgroep nam het huidige licentiesysteem onder de loep en publiceerde hierover dit voorjaar haar rapport en aanbevelingen.

HOGE SALARISSEN

Een belangrijke oorzaak van de problemen is volgens de werkgroep dat de

salarislast van clubs veel te hoog is. Waar voor een financieel gezonde club de verhouding tussen salarissen en omzet niet meer dan zestig procent mag zijn, ligt deze ratio in de Nederlandse voetbalsector aanzienlijk hoger. Sommige clubs scoren zelfs hoger dan tachtig procent. Vermeend stelt dat dit niet alleen komt doordat betaaldvoetbalorganisaties te omvangrijke selecties en te dure spelers hebben. “Ook de inkomsten staan onder druk. Sponsors zijn terughoudend, de consument geeft minder uit aan tickets en merchandising en de inkomsten uit transfers nemen af. Daar komt nog bij dat gemeenten steeds minder bereid zijn om financieel bij te springen.” Ook de nabije toekomst ziet er matig uit, verwacht Vermeend. De economische groei is de komende jaren laag en de sponsor- en transferinkomsten zullen zich niet makkelijk herstellen. Ron Francis, financieel directeur bij de KNVB, stelt dat bij betaaldvoetbalorganisaties sportieve prestaties vaak belangrijker worden gevonden dan gedegen financieel beleid. “Het is een emotiegedreven wereld. De druk op clubbestuur-

ders is groot om sportief gezien maximaal te presteren. Het is bij bestuurders bijna een natuurlijk gegeven om daarom zoveel mogelijk geld naar het veld te brengen om betere sportieve resultaten te genereren.”

MENTALITEIT

Er moet dus iets gebeuren, vinden zowel Vermeend als Francis, om de voetbalsector financieel op een structureel beter plan te krijgen. De aanbevelingen van

Ron Francis (KNVB):

‘Het is een emotiegedreven wereld. De druk op clubbestuurders is groot om sportief gezien maximaal te presteren.’



Willem Vermeend: 'Bij ongezonde financiën en onvoldoende transparantie blijven sponsoren weg.'



de werkgroep Vermeend richten zich op strengere financiële spelregels, beter toezicht en een aanpassing van de governance-structuur bij betaaldvoetbalorganisaties (zie kader).

Minstens zo relevant is daarentegen een mentaliteitsverandering bij bestuurders, vindt Francis. Zelf verwacht hij veel van meer transparantie vanuit de clubs, bijvoorbeeld via de verplichte publicatie van het jaarverslag. "Laat stakeholders inzicht krijgen in de financiële resultaten. Daarmee dwing je bestuurders

tot rationeel beleid."

Vermeend wijst erop dat bestuurders ervan doordrongen zijn dat veranderingen nodig zijn. "Bestuurders zien het gevaar van een imago probleem voor de sector. Bij ongezonde financiën en onvoldoende transparantie blijven sponsoren weg. Sponsoren willen zich nu eenmaal niet identificeren met clubs met financiële problemen. De betaaldvoetbalorganisaties hebben onze aanbevelingen dan ook allemaal overgenomen."

COLLECTIEVE AANPAK: ERP-SYSTEEM

Clubs uit de Jupiler League (de voorma-

lige Eerste Divisie) trokken extra negatieve aandacht het afgelopen halfjaar, vooral door het faillissement van Haarlem en de dreigende ondergang van Veendam. De clubs erkennen dat ze op financieel terrein een slechte uitstraling hebben, vertelt Peter Ooijendijk, die vanaf 1 juli 2010 namens Ooijendijk Financial Services betaaldvoetbalorganisaties ondersteunt bij de financiële processen. "Ze hebben daarom besloten om collectief praktische verbeteringen door te voeren. Vaak gaat het om kleine organisaties die draaien op een paar betaalde krachten en een groep vrijwilligers waar in veel gevallen sprake is van kwalitatieve en kwantitatieve onderbezetting." De clubs gaan daarom gezamenlijk een ERP-programma van AFAS implementeren dat deze clubs ondersteunt bij financiële processen en het maken van management rapportages. Ooijendijk verwacht dat met deze ERP-applicatie Jupiler League-clubs in staat moeten zijn om aan de nieuwe licentieregels te voldoen. Daarnaast is het volgens hem echt noodzakelijk dat het kennisniveau van bestuurders en medewerkers van sommige betaaldvoetbalorganisaties omhoog gaat. "Je kunt niet alles aan een ICT-programma overlaten, zoals bij het opstellen van een meerjarenbegroting. Zelf ondersteun ik als adviseur de clubs op dit vlak, maar ook accountants kunnen hier een rol in spelen."

PROTOCOL

De belangrijkste taak van accountants is natuurlijk de controle van de cijfers. Behalve de controle op de jaarcijfers stellen clubaccountants ten behoeve van ▣

Hoe werkt het financial rating system (FRS)?

In 2004 voerde de KNVB een nieuw licentiesysteem in dat het financiële beleid van betaaldvoetbalclubs op structurele basis controleert en de continuïteit van de sector als geheel bewaakt. Met behulp van het zogeheten financial rating system (FRS) toetst de KNVB de clubs op tien parameters zoals liquiditeit, solvabiliteit, bedrijfs- en nettoresultaat, resultaatprognoses en begrotingsdiscipline.

Op grond van de uitkomsten van deze toets deelt de KNVB clubs in drie categorieën in. Clubs in categorie III doen het goed, in categorie II matig en in categorie I slecht. Clubs in categorie I zijn verplicht een saneringsplan in te dienen bij de KNVB en staan onder verscherpt toezicht.





Belangrijkste aanbevelingen werkgroep Vermeend

Strengere financiële spelregels

- strakkere hardheidstoets begroting
- begrootte sponsorinkomsten moeten volledig gerealiseerd zijn
- verplichte verbetering bij negatief eigen vermogen
- invoeren van 'sluitende begrotingsregel'
- personeelskosten mogen maximaal tachtig procent van de omzet bedragen

Verbeterd toezicht

- clubaccountants moeten werken met controleprotocol
- zware sanctie voor clubs die KNVB onjuist of onvolledig informeren
- 'vliegende controlebrigades' kunnen bij clubs ter plekke audits verrichten

Aanpassing governance-structuur

- verplicht publiceren van jaarverslag
- maandelijkse openbaarmaking FRS-categorie (financial rating system)
- opstellen van meerjarenbegroting, met aandacht voor verschillende scenario's
- weren van 'besmette personen' uit besturen van clubs
- sanctioneren van zittende bestuurders

de KNVB ook een beoordelingsverklaring op voor de halfjaarcijfers en maken ze een onderzoeksrapport naar aanleiding van de begroting.

De werkgroep Vermeend gaat in haar rapport in op de kwaliteit van de controle en stelt vast dat het schort aan de uniformiteit in werkwijze en interpretatie. Jan Hendrik Luijt, partner bij BDO en clubaccountant, vindt deze constatering moeilijk te plaatsen. "Alle RA's werken met dezelfde standaarden en in beginsel verloopt de controle op een be-

Jan Hendrik Luijt (BDO): 'Uiteindelijk gaat het om het gedrag van de bestuurders, dat moet veranderen.'

taaldvoetbalorganisatie niet anders dan op een 'gewoon' bedrijf. Opvallend vind ik dat de werkgroep deze conclusie in het rapport verder niet toelicht. Zo blijft het wat hangen."

Luijt loopt dan ook niet warm voor de aanbeveling om te komen tot een controleprotocol voor accountants die de cijfers van een betaaldvoetbalorganisatie controleren. "Ik zie dat niet zo voor me. Overigens zou het wel nuttig zijn om over heel specifieke posten afspraken te maken waar nu in de verslaggeving nog wat onduidelijkheid over is. Een voorbeeld is de verwerking van opbrengsten uit Eredivisie Live."

'ERG SPECIALISTISCH'

Ron Francis (KNVB) geeft aan dat nog niet duidelijk is hoe het protocol eruit komt te zien. "Je kunt denken aan een opdracht vanuit de KNVB om te rapporteren op heel specifieke thema's, zoals de mate waarin clubs de sponsorinkomsten in de begroting hebben gerealiseerd." Een andere mogelijkheid is volgens hem dat de KNVB gaat werken met een checklist met punten waar de accountant een extra toelichting op moet geven, bijvoorbeeld op de door de club gebruikte waarderinggrondslagen. De KNVB is hierover in gesprek met het NIVRA. Francis: "Het gaat dan niet om richtlijnen vanuit het NIVRA, vergelijkbaar met bijvoorbeeld de controle op subsidies. Wel willen we samen met de vaktechniek van de accountancy verkennen welk model goed bruikbaar is. Het is nu eenmaal anders dan de cijferopstelling van een gewoon bedrijf."

Ook op een andere manier kan het

NIVRA worden betrokken bij de clubaccountants, vindt Peter Ooijendijk (Jupiler League). Hij ziet regelmatig accountants die niet goed op de hoogte zijn van de werking van het licentiesysteem en op welke punten binnen het systeem je hoog bij de KNVB kunt scoren. "Het is ook erg specialistisch. De KNVB zou in samenwerking met het NIVRA het initiatief kunnen nemen tot cursussen of een speciale dag voor clubaccountants. Daar kunnen vragen aan de orde komen over wanneer je nu als accountant wel of geen zekerheid kunt verlenen op de ingediende begroting van een betaaldvoetbalorganisatie. Zelf vind ik overigens dat accountants bij begrotingen verder moeten gaan dan alleen een beoordelingsverklaring."

JAARVERSLAG

Een aanbeveling die door iedereen wordt omarmd, is de verplichte publicatie van het jaarverslag. Nu maakt alleen een

Jan Hendrik Luijt (BDO): 'In beginsel verloopt de controle op een betaaldvoetbalorganisatie niet anders dan op een 'gewoon' bedrijf.'

Peter Ooijendijk (Jupiler League): 'Ik vind dat accountants bij begrotingen verder moeten gaan dan alleen een beoordelingsverklaring.'

UEFA start met financial fair play

Ook internationaal is er meer aandacht voor de financiële schaduwkanten van het sportieve succes. Clubs als Real Madrid en Manchester United presteren sportief gezien goed maar hebben wel grote financiële tekorten als gevolg van dure spelersaankopen. Binnen de Europese voetbalbond UEFA nam de afgelopen periode Michel Platini daarom het initiatief om te komen tot meer evenwichtigheid en oneerlijke concurrentie tussen clubs tegen te gaan.

Zijn voorstel over *financial fair play*, waarmee Europese clubs niet meer mogen uitgeven dan ze aan omzet binnenkrijgen, kreeg eind mei brede steun binnen de UEFA. Willem Vermeend is positief over het voorstel: "Clubs als Real Madrid worden in feite overeind gehouden met schulden. Dat is onwenselijk en oneerlijk. Overigens worden nu ook landen als Frankrijk en Groot-Brittannië intern strenger richting hun clubs. Wel vind ik het jammer dat het UEFA-plan pas in 2014 in werking treedt. De KNVB gaat daar niet op wachten."

Financiële problemen in Nederland

Het afgelopen jaar kwamen veel betaald voetbalorganisaties met hun financiële zorgen naar buiten.

Enkele voorbeelden:

- Ajax: verlies 2009/2010 € 21 miljoen
- Feyenoord: verlies 2008/2009 € 16,9 miljoen, schuld € 36 miljoen
- AZ: sponsor DSB failliet, schuld minstens € 5 miljoen
- NAC: verlies 2009/2010 € 3,1 miljoen
- NEC: negatief eigen vermogen € 7,8 miljoen
- Willem II: schuld € 4,8 miljoen, in juni liquiditeitsprobleem
- RKC: schuld € 11 miljoen; gemeente voorkomt faillissement
- Haarlem: failliet verklaard
- Veendam: structureel tekort € 1,2 miljoen, faillissement dreigt
- RBC: liquiditeitsprobleem van € 0,5 miljoen
- MVV: liquiditeitsproblemen, gemeente voorkomt faillissement
- Helmond Sport: tekort € 0,4 miljoen, gemeente springt bij

handvol clubs het jaarverslag openbaar en komen financiële tegenvallers bij andere clubs min of meer uit de lucht vallen. De verplichte openbaarmaking van het jaarverslag verbetert de transparantie aanzienlijk, stelt Willem Vermeend. “Je merkt ook dat bijvoorbeeld bij supportersverenigingen er een grote behoefte is aan openheid vanuit hun club. Het zal bijdragen tot een verbetering van het imago van clubs en van de sector als geheel.”

Over de vraag wat er nu precies in het jaarverslag moet komen te staan, verschillen de meningen. Jan Hendrik Luijt (BDO): “Uiteraard moet de club inzicht geven in de balans, resultatenrekening en risico's, maar het uitwerken van verschillende scenario's en dit vervolgens publiceren vind ik persoonlijk een stap te ver. Dit gaat toch om concurrentiegevoelige informatie.”

Francis is er juist voorstander van dat clubs publiekelijk inzicht geven in hun plannen en verwachtingen voor de komende drie jaar en een scenarioanalyse hierop loslaten.

OPPORTUNISTISCHE BESTUURDERS

De werkgroep Vermeend dringt er in haar rapport bij de clubs op aan om de interne beheersing te verbeteren. Financiële mensen zouden meer tegenwicht moeten bieden tegen de soms opportunistisch opererende bestuurders. Willem Vermeend erkent dat concrete instrumenten op dit punt ontbreken. “Het is moeilijk. Clubs richten hun cluborganisatie zelf in en kiezen zelf hun eigen bestuur. Wel kunnen we mensen die schade hebben aangericht aan de club en de sector weren uit de besturen.” Daarnaast is hij zich bewust van het prijskaartje dat hangt aan het professionaliseren van een betaaldvoetbalorganisatie, bijvoorbeeld door het aanstellen van een controller. Jan Hendrik Luijt (BDO) vraagt zich af of meer toezicht en meer governance-regels een oplossing bieden voor de matige interne beheersing. “Uiteindelijk

De clubs gaan gezamenlijk een ERP-programma implementeren dat ze ondersteunt bij financiële processen en management rapportages.



gaat het om het gedrag van de bestuurders, dat moet veranderen. Nu is dat nog te veel ingegeven door kortetermijndenken, zoals het snel ontslaan van een trainer of het plotseling aankopen van een dure speler.” Hij benadrukt dat de financiële consequenties hiervan helder moeten zijn voordat de sportieve beslissingen worden genomen. “Ik beseft dat dat lastig is, maar toch moet daar meer aandacht voor komen.”

Francis (KNVB) gaat ervan uit dat de inrichting van de eigen betaaldvoetbalorganisatie lokaal maatwerk wordt. Wel kan volgens hem de KNVB een adviserende rol vervullen. “De KNVB kan voor clubs alternatieven en best practices schetsen. Ondanks alle negatieve berichten zijn er ook betaaldvoetbalorganisaties die het erg goed doen. Andere clubs kunnen daar hun voordeel mee doen.” □

