

GOED BESTUUR & TOEZICHT

www.goedbestuurentoezicht.nl
jrg 16

PLATFORM VOOR 4 2020 GOVERNANCE

Vierluik: Bestuur en toezicht in de sport

- **Goed Sportbestuur drijft op waarden 6**
Huibert Brands belicht de nieuwe governance code
- **Welk type sportbestuurder scoort het best? 10**
Onderzoek door Jan-Willem van der Roest & Remko Renes
- **‘Het geld wint het nooit van de held’ 18**
Interview met Steven ten Have en Ton Speet
- **‘Eén bal op de paal en het bestuur deugt niet’ 26**
Steven de Waal greep in bij FC Utrecht

EN OOK DE PRAKTIJK: IN GESPREK MET TINEKE BAHLMANN 31 DE (BESTUURS)SECRETARIS : VAN BUREAUCRAAT TOT GRENSWERKER 34 STRATEGISCH PARTNERSCHAP TUSSEN BESTUUR EN INTERN TOEZICHT (DEEL 2) 40 DE KRACHT VAN HET BESTUUR-MODEL IN DE CULTUURSECTOR 50 WAAROM ONDERHANDELEN IN FUSIETRAJECTEN BIJ MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIES? 60

GOED BESTUUR & TOEZICHT PLATFORM VOOR GOVERNANCE

Een bal op de paal en het bestuur deugt niet



Introductie

In het sportbestuur kunnen de emoties hoog oplopen. Bij FC Utrecht was dat ook het geval. De benoeming van drie buitenstaanders heeft uiteindelijk geleid tot een gezonde governance en een gezonde betaalde voetbalorganisatie. Steven de Waal was één van die drie. Hij licht toe welke stappen zijn gezet om tot fundamentele verbeteringen te komen.

Titel : Een bal op de paal en het bestuur deugt niet
Auteur : Steven de Waal
Verschenen in : Goed Bestuur & Toezicht (Goed Bestuur & Toezicht 4/2020)
Publicatiedatum : 22-12-2020
Tags : sportbestuur

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Goed Bestuur & Toezicht. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, www.mediawerf.nl. E-mailadres: klazinus@mediawerf.nl.

In het sportbestuur kunnen de emoties hoog oplopen. In de hierna besproken casus over FC Utrecht was dat ook het geval. De uitgangssituatie was dat de voltallige Raad van Commissarissen was opgestapt. Omdat de RvC tevens het bestuur van de Stichting Aandelen was, had de club geen bestuur, geen RvC en geen formele aandeelhouders meer. In de lokale pers werd dit conflict uitgebreid belicht, aangevuld met perikelen rond de zittende directeur, rellerige supporters en drugsoverlast bij het stadion. De lokale sponsor, een onroerend goed organisatie, begon tot slot ook druk uit te oefenen via de media.

De benoeming van drie buitenstaanders heeft uiteindelijk geleid tot een gezonde governance en een gezonde betaaldvoetbalorganisatie.

Steven de Waal was één van die drie. Hij licht toe welke stappen zijn gezet om tot fundamentele verbeteringen te komen.

EEN BAL OP DE PAAL EN HET BESTUUR DEUGT NIET

VIERLUIK

4

PERSOONLIJKE ERVARINGEN MET DE WONDERE WERELD VAN HET BESTUREN VAN EEN BETAALD VOETBAL ORGANISATIE: FC UTRECHT

Begin 2007 verkeerde FC Utrecht in zwaar weer. De situatie was inderdaad net zo heftig en verontrustend als soms ook lijkt te horen bij betaald voetbal. De Raad van Commissarissen was, na interne ruzies met uiteraard veel media-aandacht, uiteindelijk in zijn geheel opgestapt. Omdat de RvC tevens het bestuur van de Stichting Aandelen was, had de club geen bestuur, geen RvC en geen formele aandeelhouders meer. In de lokale pers werd dit conflict verder toegelicht met perikelen rond het stadion, rond de zittende directeur, rond verontruste en dus rellerige supporters en met drugsoverlast bij het stadion. De lokale sponsor, Phanos, een onroerendgoedorganisatie, begon ook druk uit te oefenen via de media, onder anderen vanuit

hun business op jacht naar de bouw van een nieuw stadion in Utrecht.

Bij het ontbreken van iedere bestuurslaag bij een organisatie, zoals hier, kunnen belanghebbenden aan de rechter vragen de bestuursleemte in te vullen. Dat verzoek kwam dus onder meer van het College van B&W van Utrecht, die in die periode grote maatschappelijke en veiligheidsproblemen met FC Utrecht had. En het ontbreken van een goed bestuur maakte dat alleen nog maar uitzichtlozer. In de procedure werd voorzien in een selecterend comité dat voor een goede samenstelling van het nieuwe bestuur moest zorgen, adviserend aan de rechter. Ik werd voorgedragen door toenmalig burgemeester Annie Brouwer, die mij kende



Dr. Steven P.M. de Waal is onafhankelijk strateeg en publicist over maatschappelijk ondernemerschap en actief burgerschap. Hij is oprichter en voorzitter van de Public SPACE Foundation (www.publicspace.nl). Hij voelt zich verbonden met de stad Utrecht.

als iemand met ervaring in conflicten en saneringen in de top van allerlei organisaties. Ze wist niet eens dat ik al jaren vaste seizoenskaarten had om in stadion Galgenwaard met een gast naar thuiswedstrijden te kijken. Na wat stappen zijn in mei 2007 via de rechter drie vrijwillige bestuursleden benoemd, namelijk Boele Staal, Frans Sniijders en ikzelf. Bij die selectie werd naast ervaring en vooral 'niet bang zijn voor dit soort problemen bij een voetbalclub', ook gekeken naar een goede vertegenwoordiging van de verschillende geledingen.

Een oplossing in vier stappen

Dit werd voor ons een zeer heftig traject, met veel media-aandacht en met veel onrust en gespannenheid in de stad.

In onze aanpak hebben we in hoofdlijnen de volgende fasen doorgeemaakt:

Fase 1: Terugbrengen van de externe rust onder supporters, business club en externe relaties, zoals de gemeente. Tevens het reorganiseren van deze te vervlochten, maar daardoor ook te kwetsbare en conflictueuze governance structuur.

Fase 2: Nadat we deze bestuurlijke- en mediarust hadden teruggebracht, kregen we de fase van verkoop van een groot aandelenpakket aan de betrokken ondernemer en supporter Frans van Seumeren. Waarmee de club kapitaal, financiële continuïteit en een betrokken grootaandeelhouder kreeg.

Fase 3: Verdere stabilisering en vormgeving en strategiebepaling van de club. Daarbij bleef financiële continuïteit een probleem; de grootaandeelhouder moest regelmatig en vrij grootschalig bijpassen met

liquiditeiten. Dat gebeurde vaak in de vorm van leningen, maar ieder van ons wist dat de kans op terugbetaling erg klein was. Vanwege dat voortdurend 'redden' van de club, meende ik dat de DGA eigenlijk recht had op 100 procent van de aandelen, maar in termen van continuïteit op langere termijn leek me dat ongewenst. Het hoort ook niet goed bij een breed gedragen voetbalclub. Op mijn voorstel is de governance structuur zo veranderd dat de DGA 99 procent van de aandelen kreeg en 1 procent van de aandelen terecht kwam in een 'golden share' met speciale maatschappelijk getinte vetobevoegdheden in de AvA, zoals clubkleuren, stadion, jeugdopleiding, maatschappelijk activiteitenplan en naamgeving. Mijn positie veranderde daardoor van een plaats in het bestuur van de Stichting Aandelen naar het voorzitterschap van deze Stichting Continuïteit FC Utrecht. Inmiddels hebben we ook een Stichting Administratie Kantoor met meer aandeelhouders: dus ook op dat vlak is breder draagvlak en continuïteit nu goed geregeld.

Fase 4: Verdere uitbouw van het maatschappelijk profiel en activiteiten van de club voor de stad en regio. Ook al zullen veel supporters het niet met me eens zijn, in mijn ogen is betaald voetbal te belangrijk om het alleen maar te zien als dat spelletje op zondag op het groene gras. In mijn ogen (en dat was indertijd ook mijn motief om bestuurlijk mee te doen) is betaald voetbal het belangrijke, symbolische topje van een enorm belangrijke maatschappelijke ijsberg. In de rest van die ijsberg zijn namelijk circa 1,5 miljoen Nederlanders (de KNVB heeft ruim 1,2 miljoen leden, het meidenvoetbal telt er nu bijna 160.000) elke week actief met voetbal bezig (er zijn bijna 3000 amateur voetbalverenigingen), waaronder 400.000 vrijwilligers. Deze getallen staan nog los van de betrokkenheid

'Voetbal is in mijn ogen de belangrijkste emancipatie- en integratiemachine van Nederland. Het boeiende is dat het even geduurd heeft voordat de club dat zelf begreep en verder vormgaf'

van families en buurten om dit mogelijk te maken, te ondersteunen en mee te leven, dus ga er maar van uit dat 2 miljoen Nederlanders elke week met voetbal bezig zijn. Al die mensen kijken op naar het betaald voetbal, om geïnspireerd en gemotiveerd te worden voor hun sport en activiteit en om veel zaken te leren: techniek, teamgedrag en discipline, luisteren naar scheidsrechters en in enorme diversiteit hun sport in teamverband uit te oefenen. Daarmee is voetbal in mijn ogen de belangrijkste emancipatie- en integratiemachine van Nederland. Het boeiende is dus dat het even geduurd heeft voordat de club zelf en de leiding van de club dat begrepen en dit verder vormgaven. Dat dat er uiteindelijk van kwam, had natuurlijk ook veel te maken met de financiële stabiliteit en tegelijk ook met de enorme supportersbetrokkenheid, die ook voortkwam uit de relaties in het regionale amateur voetbal die Frans van Seumeren als grootaandeelhouder inbracht.

Hoe kunnen we hier lering uit trekken?

Er zitten in deze schets van de bestuurlijke fasering en aanpak een paar duidelijke lessen die ik graag samenvat en wil meegeven:

- **Weet waar je aan begint:** In dit geval was de situatie overduidelijk en ook nog eens erg negatief geladen met veel mediabelangstelling, maar daardoor tegelijk een belangrijke maatschappelijke opdracht om het op te lossen. Het omgekeerde komt meer voor: het wordt geschetst als een 'gemakkelijk baantje', als 'alles gaat goed' en 'het neemt niet veel tijd, want we hebben een goed bestuur en het geld is in orde'. Vergis je daarin niet: veel daarvan kan al in het begin tegenvallen en in ieder geval komen er altijd fasen dat er meer aan de hand is en moet worden ingegrepen, soms hard. Kijk naar je eigen competenties, kijk naar die van het hele toezichtsteam en peil bij jezelf of je de eventuele ellende die gaat komen, aankunt. Dat laatste is ook voor het team van belang: mijn ervaring is dat juist leden die het niet aankunnen, het langst blijven ontkennen dat er moet worden ingegrepen.
- **Weet waarom je gevraagd wordt:** Er is veel populistisch gedoe over 'elite', maar kijk daar doorheen als

een geluid vanaf de zijlijn: je wordt gevraagd en geselecteerd vanwege je achtergrond en ervaring zoals die bekend zijn in het netwerk dat je vraagt. Democratie wijkt hier voor reputatie, gezag en deskundigheid met maatschappelijke wortels. Hetgeen je dus ook zelf vooral wil terugzien in het team waarin je komt.

- **Omarm de Big Why of 'purpose' van de organisatie:** Je grootste toegevoegde waarde als relatieve buitenstaander is dat je meer van buiten naar binnen kunt kijken dan degenen die daar hun geld verdienen of (zoals bij voetbal, maar je ziet het ook in zorg of onderwijs) vooral emotioneel betrokken zijn. Houd de organisatie steeds de spiegel van de samenleving voor: waarom zijn we er? Waarom zijn we ooit opgericht? Wat verwachten mensen van ons? Wat is onze maatschappelijke toegevoegde waarde ('public value', zie De Waal 2014). Ga dat gesprek daarover voortdurend aan. Wat daarin ook helpt en overtuigt is voortdurend laten merken waarom je 'ja' hebt gezegd tegen deze toezichtsfunctie: wat wil jij blijkbaar bijdragen en waarom vind jij deze organisatie van belang?
- **Gebruik de 'governance' en de gesprekken daarover om te bepalen hoe je het echte – politieke – leven en de externe betrokkenheid in de top van organisaties wilt beïnvloeden:** Governance structuren en afspraken regelen de macht in organisaties en daarmee de bestuurlijke routines, de krachtsverhoudingen, de bestuurscultuur, de checks en balances. Over governance wordt in Nederland te veel gesproken vanuit alleen formele structuren en vooral de juridische vastlegging in statuten en reglementen. Alsof het vooral een juridische kwestie is en de notaris de beste adviseur is. Daar heb je in betaald voetbal niets aan, de waan en emotie van de dag kunnen elk moment overrulen, maar eigenlijk is dat zo in alle organisaties, profit en non-profit. Het is alleen papieren vormgeving, terwijl machtsvraagstukken gaan over geld, reputatie, netwerken, inbreng, gezag en persoonlijkheden. In machtsverhoudingen gesproken regelt papier vooral (als men zich er niet aan houdt of de praktijk niet conform de geest van de afspraken is) hoe je je er later, vaak 'after the fact', eventueel bij de rechter, tegen kunt verzet-

ten. Via governance afspraken moet je dus meebepalen wie wat te vertellen heeft, wie op den duur bepaalde zaken kan corrigeren, welke bestuurlijke houding je wilt bevorderen en hoe je externe partijen invloed geeft. Uiteindelijk wil je met nieuwe 'governance'-afspraken bereiken dat je zowel de interne machts- en beoordelingverhoudingen als de externe inbreng en betrokkenheid van stakeholders goed regelt. Een te juridische benadering onderkent te weinig de interne psychologie van het politieke 'real life' en, doordat het te veel geconcentreerd is op interne verhoudingen, wordt ook de noodzakelijke betrokkenheid van externe partijen te veel 'vergeten'.

• **Weet waar de organisatie vandaan komt:** Het helpt enorm om je te verdiepen in de ontstaansgeschiedenis van de organisatie. Waarom is die ooit opgericht? Wie waren de founding fathers? Wat is het ultieme karakter van deze organisatie? Bijvoorbeeld in dit geval, bij FC Utrecht, is het goed om voortdurend te blijven beseffen dat de club in zijn hart een vereniging is, ook al bestaat hij nu uit een Stichting met een BV. Dit laatste sluit aan bij mijn opmerking hiervoor: vergeet papier en formele structuur, kijk naar 'real life'. Dat verenigingskarakter is overal in terug te vinden en leidde er onder andere toe dat ik graag de voorzitter van de supportersvereniging in het bestuur wilde hebben.

• **Heb het lef om af te wijken van de routines en gebruiken in de sector:** Te vaak zie ik in vele sectoren, zoals bedrijfsleven, zorg en onderwijs, dat men erg let op 'de buurman'. Dat wordt in publieke sectoren natuurlijk nog bevorderd doordat ook wetgeving en overheidstoezicht uniformierend en vanuit 'one size fits all' willen beïnvloeden. Door onze verkoop aan een DGA hebben we allerlei zaken zelf moeten uitvinden, zowel naar de KNVB als naar media (die ook goed weten wat gebruikelijk is in een sector) als naar supporters en gemeente. Mooi voorbeeld is de 'golden share' constructie, waar een doordachte strategie achter zat om een goede maatschappelijke governance te krijgen met tegelijk een belangrijke en dus machtige grootaandeelhouder. Nu jaren later, is deze constructie opgenomen in handboeken van de KNVB over governance, maar toen was het voor hen volstrekt nieuw en ontmoette het dus ook veel

weerstand. Het is goed om te beseffen dat het afwijken van routines en gebruiken in de sector goed en stimulerend kan zijn.

• **Besef dat je altijd alles wat je doet of goedkeurt extern moet kunnen uitleggen:** Je vrienden, belangstellenden, fans, je bestuurlijke relaties: allemaal kunnen ze je vragen uit te leggen wat je doet, wat je blijkbaar hebt goedgekeurd, hoe je je hebt opgesteld, wat je vindt van bepaalde krantenartikelen of incidenten. Hoe publieker de organisatie (niet in beurs- maar in maatschappelijke termen), hoe meer je dit zult merken. En dat staat dus ook hier los van je papieren of formele positie.

De wonderse wereld

De subtitel van dit artikel geeft weer wat de kernuitdaging is bij besturen in de zo emotionele wereld van de sport. Formeel gaat het bestuur helemaal niet over die bal op de paal, zelfs de trainer gaat er niet over. Toch kan het publiek doordat het baalt van die bal op de paal, ineens heel goed voelen dat ze altijd al vonden dat het bestuur 'de verkeerde dingen deed', 'hen niet begreep' of 'alleen maar bestaat uit mannen met jasjes en dasjes'. De sport, de maatschappelijke emotie en bestuur en governance zijn dan opeens op een wonderlijke manier met elkaar vervlochten. Ik hoop iedereen die overweegt iets bestuurlijks in de Nederlandse sport te gaan doen, een hart onder de riem te hebben gestoken. Zelfs het besturen in moeilijke omstandigheden van een betaald voetbalorganisatie is leuk, interessant, pittig en leerzaam. En draagt natuurlijk bij aan een belangrijke pijler in onze maatschappij.

