

management > Dat voetbalclubs niet in staat blijken hun eigen broek op te houden, is logisch. Het zijn mini-bedrijfjes met een enorme maatschappelijke impact, veelal met gebrek aan managementkwaliteit. Hoe het dan wél moet? "Ik begroot structureel op niet meer dan 80 procent."

TEKST PIERRE DE WINTER FOTOGRAFIE FRANK KOK

voetbalBV

Een goede manager past als een huisvrouw goed op het huishoudboekje. Maar in de wereld die voetbal heet, passen geen huisvrouwen. Afgelopen seizoen hebben Nederlandse gemeenten gezamenlijk maar liefst 216 miljoen euro in de Nederlandse profclubs gestoken. Een absoluut hoogtepunt, want in de tien jaar ervoor ging er in totaal 300 miljoen euro gemeentegeld naar de clubs. Gemeenschapscenten die uiteindelijk voor een groot deel verdwenen in de zakken van de veelverdieners op het veld.

Neem nou NAC Breda. Een in eigen regio mateloos populaire club, die mateloos slecht werd gemanaged. In vijf jaar tijd wist het bestuur van NAC een kleine 20 miljoen euro meer uit te geven dan er binnenkwam. De gemeenteraad lapt begin dit jaar 16 miljoen euro; 15,7 miljoen voor het kopen van het stadion en de resterende 3 ton als een bijdrage in de saneringskosten. Logisch, want men wilde een faillissement van NAC niet op zijn geweten hebben – laat staan zich laten lynchen door het supporterslegioen. Prompt begon het elftal beter te spelen. NAC eindigde als vierde en dwong directe kwalificatie voor de UEFA-cup af. Europees voetbal in Breda, dat was nog nooit eerder vertoond. De hele stad juicht weer en de rest van het land juicht mee. Het betekent ook extra inkomsten voor de club. Bedrijven stonden in de rij om zich voor het nieuwe seizoen als sponsor aan de club te verbinden. In de sport meer dan elders geldt immers de wet: als je wint, heb je vrienden, en een toekomst.

We hadden hier ook het verhaal kunnen vertel-

len van Vitesse, FC Utrecht of FC Twente. Andere cijfers, andere mensen, andere gemeenten en vaak een iets minder rooskleurig slotakoord, maar in de grond hetzelfde verloop.

Liefhebberij

Edwin Lugt, directeur Coöperatie Gouden Gids Divisie, vindt dat de KNVB de hand in eigen boezem dient te steken. "Als toezichhouder heeft de KNVB de afgelopen jaren gefaald. Het licentiesysteem dat ze gebruikten, was verouderd." Bij de afgelopen licentieronde zijn voor het eerst harde bankgaranties geëist van clubs met financiële problemen en vanaf 2004 treedt het nieuwe licentiesysteem in werking waardoor de KNVB veel sneller kan ingrijpen.

"Voetbalclubs zijn allemaal kleine bedrijfjes zonder winsttoeslag," aldus Lugt. De hele branche heeft een omzet in ons land van 400 miljoen euro. Dat stelt vergeleken met de meeste andere branches helemaal niks voor. En bijna de helft van de omzet wordt opgebracht door Ajax, PSV en Feyenoord. Maar die kleine branche – en niet te vergeten elke club individueel – heeft wel een enorme maatschappelijke impact. Economisch gezien gaat dat om miljarden en sociaal gezien om miljoenen mensen. Tussen die kleinschaligheid en de maatschappelijke impact wringt het. Lugt: "Bijna al die onderneminkjes hebben een organisatie die jarenlang kwaliteit heeft gemist. Te veel liefhebberij en te weinig professionalisme."

Daarbij heeft gedurende de afgelopen jaren een aantal externe factoren meegespeeld die het de clubs niet makkelijk hebben gemaakt. Zo

was er de verwachting van enorme inkomsten uit betaaltelevisie met de komst van Sport 7 en later Canal Plus. Maar betaal-tv is in heel Europa glansrijk mislukt, wat de post 'verwachte media-inkomsten' een behoorlijke knauw heeft gegeven. Daarnaast was er het Bosman-arrest in 1995, dat bepaalde dat spelers na afloop van hun contract mogen vertrekken naar een nieuwe club zonder dat de oude een vergoeding krijgt, waardoor de clubs hun spelers voor langere tijd gingen vastleggen en de spelerssalarissen omhoog schoten.

En dan is er volgens Lugt de grillige factor 'transfers', waar veel clubs slecht mee om zijn gegaan. "In Nederland was in negen van de tien afgelopen jaren de balans op transfers van spelers positief. Maar dat bedrag fluctueert van jaar tot jaar enorm. Veel clubs hebben verwachte transfergelden gebruikt om begrotingssloten te dichten. Maar ging het niet door, dan had je de poppen aan het dansen."

Poldermodel

Gelooft Lugt nu dat met het nieuwe licentiesysteem de financiële schuivers in het profvoetbal straks tot het verleden behoren? "Ik denk dat de kans op dergelijke drama's straks aanzienlijk verkleind is. We moeten onszelf hierin nu echt serieus gaan nemen. Want als de KNVB dat niet doet, is het einde zoek."

Sporteconoom Pieter Verhoogt van KPMG Bureau voor Economische Argumentatie is minder overtuigd. "Dat nieuwe licentiesysteem is zeker een verbetering, maar financiële debacles zullen blijven. Economisch gezien zitten sport-

markten met een groot probleem; het zijn *winner takes all*-markten. In elke competitie heb je een paar structurele winnaars en een heleboel structurele verliezers. Geen grote landelijke sponsor is geïnteresseerd in Top Oss, maar voor de competitie wil je Top Oss er wel bij houden. Tegelijkertijd kunnen die verliezers zich geen conservatief beleid veroorloven, want de aanhang wil dat het het volgend jaar minimaal even goed zal gaan als het afgelopen jaar. Dat, en het onvoorspelbare rendement van investeringen in de selectie, leidt bijna per definitie tot financieel opportunisme. Geheid komen er dus weer clubs in de problemen."

Volgens Verhoogt zouden de Nederlandse voetbalclubs en de overheid een voorbeeld moeten nemen aan Amerika. "Daar hebben ze onderkend dat de sportmarkt geen reguliere markt is en dat speciale maatregelen nodig zijn om de competitie te ondersteunen." Juist in het keiharde Amerika is in de grote vier sporten (honkbal, american football, basketbal en ijs-hockey) een grote mate van solidariteit tussen de grote en kleine clubs. Bovendien is de sport vrijgesteld van bepaalde mededingingsregels. Er is sprake van een soort poldermodel, met gezamenlijke tv-contracten, maximumsalarissen en verdeling van recettes tussen thuis- en

uitspelende teams. Met dergelijke maatregelen wordt de natuurlijke ongelijkheid tot op zekere hoogte gecorrigeerd en dat komt de hele sport ten goede. Want de competitie wordt er spannender van. De Nederlandse voetbalcompetitie mag het de laatste jaren qua toeschouwersaantallen dan goed gedaan hebben, er valt niet te ontkennen dat het een van de meest voorspelbare van Europa is.

Helaas heeft onze eigen NMA de stelling ingenomen dat de sport een normale markt is, waarvoor de reguliere mededingingsregels moeten gelden. Zo mogen de Nederlandse betaaldvoetbalclubs volgend seizoen niet meer geza-

'Te veel liefhebberij en te weinig professionalisme'

menlijk de uitzendrechten van hun wedstrijden aan de hoogste bidder verkopen, omdat de consument daarmee benadeeld zou worden. De moeilijke situatie voor de 'verliezers' zal in ons land dus voorlopig nog wel even blijven bestaan.

Turnaround

Hoe een club op te stuwen in de vaart der volkeren, zonder al te veel financiële ellende te veroorzaken? Lichtend voorbeeld van hoe het wél kan is SC Heerenveen, dat zich in een jaar of tien gestaag naar de vaderlandse subtop heeft gewerkt.

Een club die momenteel behoorlijk aan de weg timmert, is ADO Den Haag. Voor het eerst sinds elf jaar zal ADO dit seizoen weer in de eredivisie te bewonderen zijn. Algemeen directeur Robert Langenbach, die op 13 oktober 2000 bij de club binnenkwam, heeft als financieel controller bij de 'businessunit betaald voetbal' van de KNVB jarenlang het financiële gerommel bij de clubs aangezien en wist dus wat hem te wachten stond. "Maar ik houd wel van een uitdaging. En bovendien was me één ding helder: deze club heeft potentieel."

Langenbach begon aan een turnaround die moet leiden tot een club die ergens tussen 2005 en 2010 vast in het 'linker rijtje' van de eredivisie kan staan.

Hij lichtte de spelersgroep door, voegde er een aantal ervaren spelers aan toe en vernieuwde de technische staf volledig. Daarnaast moest hij *from scratch* een bestuurlijk apparaat opbouwen. Geen gemakkelijke taak. "Wij moeten de club opstuwen van een semi-amateuristische naar een professionele omgeving en dat vraagt offers. Dus van enkelen heb ik na een jaar alweer afscheid moeten nemen."

Over steun van de gemeente heeft ADO niets te klagen. De stad geeft 34,5 miljoen euro uit aan een nieuw stadion met bijbehorende infrastructuur, dat in 2005 klaar moet zijn. Het zal eigendom blijven van de gemeente Den Haag, maar door ADO worden bespeeld. Langenbach: "Toen ik kwam, was er al sprake van de bouw van een nieuw stadion. Ik heb toen gezegd tegen de gemeente: of je doet het helemaal, zodat er werkelijk iets kan gebeuren, of je doet niks. En mei jongstleden heeft de raad gekozen."

Dus toch overheidsgeld, en niet zo'n beetje ook. Langenbach: "Er is onderzoek gedaan naar de potentie van een multifunctioneel stadion in de regio Haaglanden, met als vaste bespeler ADO. Dat bleek een prima exploitabel stadion op te leveren, en wij betalen straks een marktconforme huur."

Alle geïnterviewden zijn het erover eens: het is voor een club niet of nauwelijks op te brengen om zelf een stadion te financieren. Zo'n stadion kan worden beschouwd als maatschappelijke infrastructuur voor een stad of regio. Publieke financiering daarvan is volgens de Europese richtlijn toegestaan, zolang het stadion maar multifunctioneel is en de club een marktconforme huur betaalt.

"Overigens," aldus Verhoogt, "is het wel zo dat met de bouw van zo'n stadion een gemeente zich committeert aan de club die erin speelt. Want zonder bespeler is het stadion niet exploitabel. Zo ben ik erg benieuwd naar wat de gemeente Arnhem gaat doen als Vitesse in de problemen blijft. Ze kunnen het zich niet veroorloven om het Gelredome leeg te laten staan."

Dat zal de gemeente Den Haag niet overkomen, bezweert Langenbach. Hij heeft zijn club een

financieel dwangbuis aangetrokken. "Ik begroot structureel op niet meer dan 80 procent van mijn inkomsten van het afgelopen seizoen en als er soms een sportieve adering gedaan moet worden ten behoeve van de financiële situatie, dan zal ik niet aarzelen. Stel, je staat achttiende, heb nauwelijks geld over en je hebt 4 spelers ter waarde van 1 miljoen euro nodig om degradatie te voorkomen. Wat doe je dan als bestuur? Of stel, je hebt je selectie, die goed presteert, een jaar of drie bij elkaar en een paar grotere clubs bieden goed geld voor je beste spelers." In beide gevallen zal Robert Langenbach naar eigen zeggen de financiële situatie voor laten gaan, wat wil zeggen: het eerste doet hij niet en het tweede doet hij wel. "Als je onverantwoord de risico's gaat nemen met je financiën, kun je er een keer misschien mee weggelopen, maar de volgende keer ga je de mist in en voor je het weet kun je je hand ophouden bij de gemeente." En dat was nou precies datgene waarvan we vonden dat het niet meer mocht.