

Good governance in het voetbal: meer regels gaat niet helpen



INKE DONKERVOORT

Recent heeft de gemeente Den Haag haar prioriteitsaandeel in de voetbalclub ADO teruggegeven. Eerder gaf Wim Deetman, oud-burgemeester van Den Haag, zijn zetel in de raad van commissarissen op. Die zetel bekleedde hij op voordracht van de gemeente. Hij deed dat overigens samen met Martin Jol, oud-speler en trainer van de club, die lid was van de rvc op voordracht van de supporters. De raad van commissarissen wordt nu gevormd door grootaandeelhouder Wang (inmiddels vertrokken) en tijdelijk voorzitter advocaat Knuppe. De laatste is in 2016 op basis van een beslissing van de Ondernemingskamer toegetreden tot de rvc. Het is een voorbeeld van de problemen die een gemeente ondervindt als ze besluit dat een voetbalclub belangrijk is voor de stad.

Den Haag deed dat in 1998, mede op grond van de bijdrage die een goed presterende eredivisieclub zou kunnen leveren aan het imago van de stad. Volgens een extern adviesbureau in 2000 zou ADO dat doel nog beter kunnen realiseren als het de beschikking kreeg over een nieuw stadion, en de organisatie en de financiën van de club gesaneerd zouden worden. Den Haag nam dat advies over en maakte middelen vrij voor de bouw van een nieuw stadion. Als extra voorwaarde werd gesteld dat de club actief zou worden met maatschappelijke activiteiten.

Vanwege bezwaren tegen het bestemmingsplan en effecten voor het milieu duurde het een aantal jaren voordat de bouw van het stadion kon beginnen. Er

werd een stichting opgericht die namens de gemeente 'op afstand' ging controleren dat de afspraken werden nagekomen. Kostenbeheersing bij de bouw van het stadion stond daarbij voorop. Het saneringsproces bij de club kreeg minder aandacht. Mede daardoor bleek ADO kort voor de oplevering van het stadion opnieuw in financiële problemen te zitten. Het risico dreigde dat Den Haag wel een stadion had, maar geen club. In de gemeenteraad ontstond een populistische stemming: geen geld meer naar ADO. In die sfeer werd besloten de aandelen van de stichting te verkopen aan twee private investeerders.

In ruil voor de verkoop kreeg de gemeente in 2009 een prioriteitsaandeel dat recht gaf op het voordragen van een commissaris en instemming met de begroting van ADO, het werkplan maatschappelijke activiteiten en wijzigingen in het aandeelhouderskapitaal. Uit de periodieke voortgangsrapportages die de gemeente vanaf 2010 ontving, bleek dat de maatschappelijke activiteiten conform plan werden uitgevoerd, maar dat de financiële situatie zorgelijk bleef. De gemaakte afspraken bleken onvoldoende om hierin verbetering te brengen. Als in 2014 de private investeerders hun aandelen willen verkopen aan een Chinese firma, moet het college van B&W de gemeenteraad meedelen dat zij, ondanks het prioriteitsaandeel, geen middelen heeft om verkoop tegen te gaan.

De casus 'ADO Den Haag' maakt duidelijk hoe lastig het is om met de verschillende stakeholders rond een bvo maatschappelijk gewenste resultaten te behalen. De Hof-

stad is niet de enige gemeente die deze problemen is tegengekomen. Deze situatie is ook de KNVB tot zorg. De bond probeert via licentievoorwaarden ervoor te zorgen dat voetbalclubs financieel gezond zijn, dat er deskundig personeel is en dat beleid en toezicht gescheiden zijn. Ook moeten personen die voor het eerst een functie in het betaald voetbal gaan bekleden, een cursus volgen.

Ook buiten de sport is *governance* onderwerp van intensief gesprek. Najaar 2016 zijn nieuwe branchecodes gepresenteerd voor beursgenoteerde bedrijven en organisaties in zorg en onderwijs. Kenmerk van de nieuwe codes is dat zij aanbevelingen doen voor een integere cultuur die rekening houdt met maatschappelijk aanvaarde normen en waarden. Bij woningcorporaties worden commissarissen daar al op getoetst.

De *governance*-code die geldt voor bij NOC*NSF aangesloten bonden dateert van 2005 en is vooral gericht op amateursportverenigingen. De complexiteit van organisaties met stakeholders uit het private, publieke en non-profitdomein krijgt daarin geen aandacht. Het lijkt tijd voor een actualisering met meer aandacht voor cultuur en gedrag. Alleen meer regels gaat in complexe situaties niet helpen. De uitdaging is met alle stakeholders in een strategische dialoog te komen, met respect voor elkaars belangen en rekening houdend met maatschappelijke waarden. Zonder dat blijft de bal rond en de uitkomst ongewis. ●

Ineke Donkervoort is ex-topsporter, sportbestuurder, organisatiekundige en eigenaar van ID management & advies (www.idmanagementenadvies.nl).