

Rapport in opdracht van de (Licentiecommissie van de) KNVB inzake FC Twente

van “*alles voor de club*”

naar “*evenwichtig vooruit?*”

Ben Knüppe, onafhankelijk onderzoeker

onderzoek.fct@ziggo.nl

Dordrecht, dinsdag 1 maart 2016

Inhoudsopgave

Samenvatting van het rapport.....	3
De onderzoeksoopdracht	5
De gevolgde werkwijze	6
De (vereenvoudigde) structuur van FC Twente	7
De cultuur bij FC Twente in het algemeen	8
Doyen.....	9
Tadic	10
De aanbevelingen met betrekking tot ‘personen’	11
De aanbevelingen met betrekking tot ‘toekomstige structuur’	12
De aanbevelingen met betrekking tot ‘tegenvallers uit het verleden’	13

Bijlage: Protocol Onderzoek inzake FC Twente

Samenvatting¹ van het rapport

Belangrijkste punten:

- Een ongezonde cultuur en onduidelijke governance; de structuur moet anders.
- De KNVB werd bewust op het verkeerde been gezet.
- De heren Van den Belt, Ten Hag, Trebbe en De Winter kunnen om uiteenlopende redenen niet langer geloofwaardig functioneren binnen FC Twente '65 B.V. (FCT) en de gelieerde entiteiten; dat geldt ook voor de reeds vertrokken heren Munsterman en Van der Laan.
- De financiële situatie is zorgelijk en behoeft nadere aandacht.

Er ging bij FC Twente '65 B.V. (FCT) vanaf 2012 tot en met 2015 - de onderzoeksperiode - wat betreft bestuur, toezicht en besluitvorming veel mis. De ambitie om FCT verder vooruit te brengen, resulteerde in een ongezonde cultuur en in een schimmenspel tussen de "statutaire functionarissen". De functionarissen die (direct dan wel indirect) geld aan FCT uitleenden of zich garant stelden, hadden te veel in de melk te brokkelen. Het motto binnen het bestuur leek: "Wie betaalt, bepaalt." Daarbij werd bestuurlijk niet altijd integer gehandeld. Zo werd de licentiecommissie van de KNVB (LC) inzake de kwesties Doyen en Tadic bewust op het verkeerde been gezet. Transparantie over een ieders handelen was onvoldoende aanwezig.

Wel moet gezegd dat een aantal personen die verwijten zijn te maken, met inzet van veel (vrije) tijd en geld veel voor de club deden. Per saldo lijkt ook niemand beter te zullen worden van hetgeen niet klopte. Ook moet onderkend worden dat er bij FCT veel goeds tot stand is gekomen. De club leeft en is bepaald maatschappelijk betrokken. Maar als vennootschap is FCT toe aan een ingrijpende renovatie. Er is een breed gedragen besef dat het anders moet en kan.

Op basis van het onderzoek en in antwoord op de drie onderdelen van de onderzoeksopdracht worden de volgende aanbevelingen gedaan:

De aanbeveling met betrekking tot **personen**: de personen die vanaf 2013 en vóór de formele invoering van de nieuwe (one tier board) structuur eind juni 2015 in enige statutaire rol bij FCT betrokken zijn geweest, moeten om uiteenlopende redenen vertrekken, al was het maar omdat - na al hetgeen heeft plaatsgevonden - zij niet meer als statutaire functionarissen geloofwaardig zijn. Dit betreft de heren Van den Belt, Ten Hag, Trebbe en De Winter. Dat geldt ook voor de reeds vertrokken heren Munsterman en Van der Laan.

De aanbeveling met betrekking tot de **toekomstige structuur**: FCT moet naar een bestuursmodel met een professionele, sterke directie die het gezicht naar buiten vormt, onder toezicht van een raad van commissarissen (RvC) op voldoende afstand. Alle leden van de RvC moeten onafhankelijk zijn, in die zin dat zij geen vertegenwoordigers van participanten, sponsors, de gemeente of van supportersverenigingen kunnen zijn. Voldoende draagvlak bij dergelijke geledingen is evenwel noodzakelijk. Het bestuur van de Stichting FC Twente '65, die de aandelen FCT houdt, zal eveneens uit onafhankelijke personen moeten bestaan. Dus niet langer enige positie voor de participanten bij die stichting.

Op termijn zal in de structuur van FCT ook ruimte moeten komen voor betrokkenheid van supporters(verenigingen), bijvoorbeeld door het officieel betrekken bij de profielen van de in de toekomst te benoemen directeuren en leden van de RvC van FCT.

¹ Deze samenvatting dient in samenhang van het gehele rapport gelezen te worden. De inhoud van de rest van het rapport prevaleert boven deze samenvatting.

De gemeente Enschede als beoogd verlener van de garantie aan de nieuwe geldverschaffers van de (aanstaande) Stichting FC Twente Stadion kan bijvoorbeeld door middel van invloed op de bestuurssamenstelling van die stichting en op de inhoud van de huurovereenkomst van de Grolsch Veste die mogelijk met FCT gesloten zal gaan worden, de nodige waarborgen krijgen.

De directie van FCT zal zich onder meer actief moeten richten op goed werkgeverschap, in iedere betekenis van het woord. FCT moet weer een bedrijf worden waar je graag wilt werken.

De inventarisatie van mogelijke financiële **tegevallers uit het verleden** is in het kader van het samenstellen van de halfjaarcijfers per eind 2015, de liquiditeitsprognose tot en met 30 juni 2016 en de begroting voor 2016/2017 in volle gang. Met de huidige (versterkte) personele bezetting van FCT moet het mogelijk zijn tijdig met een betrouwbaar financieel beeld te komen. Daarbij moet vooral aandacht worden besteed aan het afronden van de schuldsanering.

Of dit financiële beeld voor FCT voldoende positief zal blijken te zijn om de KNVB-licentie te behouden, is een kwestie die te zijner tijd moet worden beslist op basis van de toetsing van de aan te leveren financiële gegevens aan de hand van de reglementen van de KNVB.

De onderzoeksoopdracht

Het onderzoek inzake FC Twente (FCT) werd door de (licentiecommissie van de) KNVB (LC) op 8 januari 2016 aan mij als onafhankelijk onderzoeker opgedragen.

De opdracht luidt:

Het door de licentiecommissie van de KNVB (“de Commissie”) voor rekening van FC Twente op 8 januari 2016 opgedragen onderzoek over de periode vanaf 1 januari 2012 tot en met 31 december 2015 (“Onderzoekperiode”) naar:

- i. *de betrokkenheid van een ieder binnen de organisatie van FC Twente en de aan haar gelieerde entiteiten (onder meer Stichting FC Twente '65 en Future Capital Investments B.V.), al dan niet belast (geweest) met bestuurlijke of toezichthoudende verantwoordelijkheid bij onregelmatigheden die hebben plaatsgevonden bij FC Twente*, teneinde die personen te weren van enigerlei bestuurlijke, toezichthoudende, financiële en organisatorische toekomstige bemoeienis met FC Twente of de aan haar gelieerde entiteiten;*
- ii. *de governance, de bestuursstructuur en bestuurlijke organisatie van FC Twente en de aan haar gelieerde entiteiten (onder meer Stichting FC Twente '65 en Future Capital Investments B.V.) alsmede de in het verleden gevolgde procedures, mede ten aanzien van de collegialiteit van de besluitvorming, teneinde tot aanbevelingen te komen om die governance, structuur en organisatie te verbeteren; en*
- iii. *mogelijke tegenvallers uit het verleden die zich nog zouden kunnen openbaren; een en ander zodat de geconstateerde misstanden in de toekomst kunnen worden voorkomen.*

Bij het onderzoek zal onder meer aandacht worden besteed aan de bijgevoegde moties van de gemeenteraad van Enschede en zullen er door de onderzoeker gesprekken plaatsvinden met onder andere:

- *de verantwoordelijk wethouder;*
- *(een deel van) het ambtelijke kernteam; en*
- *de woordvoerders uit de gemeenteraad.*

** Daarbij kan onder meer maar niet uitsluitend gedacht worden aan alle personen die momenteel en in het verleden werkzaam of anderszins inhoudelijk dan wel administratief betrokken zijn/waren bij FC Twente en de aan haar gelieerde entiteiten (Stichting, FCI, etc.) en van ieder van hen vaststellen of en welke bestuurlijke, toezichthoudende, financiële en organisatorische bemoeienis ieder van hen nu heeft of in het verleden heeft gehad.*

De gevolgde werkwijze

Het onderzoek werd door mij als neutrale buitenstaander onafhankelijk verricht, waarbij waarheidsvinding en de toekomstige juridisch-bestuurlijke organisatie van FCT centraal stonden. Voordat de eerste gesprekken plaatsvonden, kon ik mij op het onderzoek voorbereiden, onder meer door het bestuderen van stukken en het openen van een speciaal mailadres. De onderzoeksopzet is beschreven in het Protocol Onderzoek inzake FC Twente van 18 januari 2016 (Protocol), waarvan het concept voor commentaar gedeeld is met de LC, B&W van Enschede en FCT. Het Protocol is als bijlage aan het rapport gevoegd en is eveneens op de website van FCT te vinden.

In de periode van maandag 18 januari tot en met donderdag 25 februari 2016 ben ik in totaal tien keer naar de Grolsch Veste afgereisd, onder meer voor het voeren van (al dan niet formele) gesprekken in het kader van het Protocol en het (nader) bestuderen van stukken. Op die dagen vond ook twee maal overleg plaats met (functionarissen van) de gemeente Enschede. Daarnaast vonden gesprekken plaats in onder meer Amsterdam, Rotterdam, Zwolle, Zeist, Dordrecht, De Meern en Utrecht.

Alle personen die voor een gesprek werden uitgenodigd, bleken daartoe bereid. Zij werden daarbij al dan niet vergezeld door een familielid of adviseur. Uiteindelijk hebben alle formele gesprekken geleid tot een conceptverslag waarop door de betreffende persoon gereageerd is. Op een recent ontvangen reactie na, zijn alle gespreksverslagen afgestemd. Met enkelen vond vervolgens ook nog mailverkeer plaats, onder meer om te trachten bepaalde zaken op te helderen. Ook was er contact met (functionarissen van) de KNVB. Naast functionarissen van de KNVB en van de gemeente Enschede werd in totaal met meer dan 25 personen gesproken.

Enkele personen hebben zich spontaan gemeld, waaronder medewerkers van FCT en bestuursleden van supportersverenigingen. Met hen is informeel gesproken.

Op 14 januari en vervolgens op 19 januari 2016 berichtte FCT de KNVB voor het eerst over de kwestie Tadic waardoor het onderzoek aanzienlijk ingewikkelder werd dan was voorzien. Toch is er voor gekozen heden - de met de KNVB in principe afgesproken uiterste datum - met het rapport te komen. Zo wordt FCT in staat gesteld nog voldoende tijd te hebben om vóór 1 mei 2016 – de datum die de LC hiertoe aan FCT op 15 december 2015 aan FCT had opgelegd en tevens de nieuwe door de KNVB bij brief van 17 februari 2016 gestelde deadline voor het aanleveren van de definitieve halfjaarcijfers – de aanbevelingen uit het rapport op te volgen en tot overeenstemming te komen met de gemeente Enschede die onder voorwaarden bereid is financiële herstructureringsoperatie te faciliteren. Mede vanwege deze tijdsdruk moest gekozen worden voor een beknopt rapport. Zo worden geen mededelingen van betrokkenen met naam en toenaam verwerkt zodat geen delen van het concept van dit rapport eerst aan hen voor eventueel commentaar behoeften te worden voorgelegd (zie art. 3.4 Protocol). Deze werkwijze is verantwoord, want hoe tegenstrijdig sommige verklaringen ook zijn, het overall beeld is duidelijk. Met het door FCT ter zake van de analyse van de transfers ingeschakelde kantoor IVY Advocaten werd waar mogelijk uitstekend samengewerkt.

Dit rapport is geen juridische uitspraak, maar een samenvattende analyse die tot aanbevelingen leidt. Daarom bevat dit rapport geen juridische kwalificaties aan hetgeen wordt opgemerkt of gevonden.

De (vereenvoudigde) structuur van FC Twente

De Stichting FC Twente '65 is enig aandeelhoudster van FCT. FCT heeft op haar beurt een aantal dochterondernemingen, waaronder FC Twente Stadion B.V. waarin de Grolsch Veste is ondergebracht. Een aantal participanten financiert sinds januari 2014 via Future Capital Investment B.V. (FCI) FCT. FCT en FCI zijn geconsolideerde vennootschappen. Sinds 31 december 2015 is FCT zowel enig bestuurder als enig aandeelhouder van FCI.

Tot 25 juni 2015 kende FCT een directie en een RvC.

De personele invulling vanaf 1 januari 2014 was als volgt:

- de heer Munsterman: directeur tot zijn aftreden in maart 2015;
- de heer Van den Belt: directeur vanaf maart 2015;
- de heren Van der Laan, De Winter, Ten Hag en Trebbe: leden van de RvC.

Er was sprake toen van een personele unie tussen de heer Munsterman (tot zijn aftreden in maart 2015) en de RvC van FCT enerzijds en het bestuur van de Stichting FC Twente '65 anderzijds.

Vanaf de statutenwijziging van 25 juni 2015 werd gewerkt met een zogenaamde one tier board, bestaande uit een of twee uitvoerende leden en drie tot maximaal vijf niet uitvoerende leden. De inschrijving in de Kamer van Koophandel spreekt overigens van bestuurders.

De personele invulling werd toen:

- de heer Van den Belt: uitvoerend bestuurder;
- de heren Van der Laan (tot 24 november 2015), De Winter en Trebbe: niet uitvoerend bestuurders;
- de heer Heerts (vanaf 25 juni 2015 in functie; op 10 juli 2015 ingeschreven) als nieuw niet-uitvoerend bestuurder.

De heer Ten Hag trad op 25 juni 2015 af bij FCT, maar bleef bestuurder van de Stichting FC Twente '65. De andere bestuursleden traden af, zodat daarmee de personele unie verbroken werd. Tot het bestuur van de Stichting FC Twente '65 traden toe de heren Rakhorst (voorzitter) en Van Ast (secretaris).

De wijziging van de structuur medio 2015 betekende in de praktijk niet veel verandering. Het was ook de bedoeling de in de praktijk gegroeide situatie te formaliseren. Er werd in het seizoen steeds (eens in de twee á drie weken) vergaderd waarbij iedereen welkom was. Niet alleen de genoemde functionarissen, maar ook de zogenaamde vaste adviseurs en de leden van het managementteam. Kennelijk mede daardoor werden veel besluiten buiten die vergaderingen genomen (niet altijd werden alle leden van het managementteam "vertrouwd") of werden er zaken gedaan zonder dat daar schijnbaar enige echte beraadslaging en besluitvorming aan ten grondslag lag.

De cultuur bij FC Twente in het algemeen

Voetbal en ambitie gingen voor alles. FCT zou tot de 30 beste clubs van Europa moeten gaan behoren. Solide bedrijfsvoering was daaraan ondergeschikt. “Alles voor de club” was het motto.

Uitvoeren en toezicht houden waren niet echt gescheiden. Men was allemaal - vond men - “best goed bezig voor de club”, veelal zonder onderlinge afstemming. Er was een vrij informele taakverdeling tussen de statutaire functionarissen, los van hun officiële verantwoordelijkheden. Zo wist iedereen “... dat Van der Laan de transfers deed.” Daar werd in feite weinig naar om gekeken. Men volgde wel met belangstelling de ontwikkelingen, maar doorvragen? In feite was iedereen vooral aan het uitvoeren. Bijvoorbeeld ook bij het bij de boekhouding bepalen welke facturen wanneer betaald zouden moeten worden.

In zijn tijd tekende de heer Munsterman zijn brieven vaak als “voorzitter van de RvC”, terwijl hij directeur was. Ook heden ten dage staat nog op de website van FCT onder “Bestuur” ook de technisch directeur (die geen bestuurder is). Net als de heer Van den Belt wordt deze persoon tevens vermeld onder het kopje “Management Team.” Deze verkeerde “tone at the top” was geen goed voorbeeld voor de organisatie. Velen namen het niet al te nauw met regels en afspraken. Volgens sommigen was er op de vloer sprake van een angstcultuur. “Wil je een ondernemingsraad? Prima, je hebt er recht op, maar dan is daar het gat van de deur.”

In feite werd FCT geleid als een familiebedrijf, maar dan in de slechte betekenis van het woord. Hierdoor veel “pluk de dag”, met alle risico’s voor de bedrijfsvoering van dien.

De overwegende invloed van enkele functionarissen nam toe toen die vanwege de zwakke financiële positie van FCT in mei 2014 met garanties over de brug kwamen. In de bestuurskamer klonk af en toe: “Wie betaalt, bepaalt.” Volgens enkele personen werd dit vaker gedacht, ook door personen die met die functionarissen samenwerkten. Zoals iemand verklaarde was het moeilijk om iemand die net geld heeft overgemaakt voor de betaling van de salarissen, te weigeren een of ander factuurtje te voldoen. Zo waren er geen gezonde “checks and balances” in de organisatie meer.

Een aantal personen beleefden FCT als een organisatie waarin men elkaar in een beklemmende wurggreep hield. Er ontstond steeds meer onderlinge irritatie, personen zaten – letterlijk en figuurlijk – met onbetaalde rekeningen. Naar buiten toe werd veelal de schijn opgehouden. Opvallend is bijvoorbeeld dat over de achtergronden van het vertrek van de heer Munsterman in het najaar van 2014 (en geëffectueerd in maart 2015) de meningen uiteenlopen. Hoe dan ook, de achterblijvers waren opgelucht dat de heer Munsterman vertrok.

Wel moet gezegd dat een aantal personen die verwijten zijn te maken (zie met name de volgende hoofdstukken), met inzet van veel (vrije) tijd en geld veel voor de club deden. Per saldo lijkt ook niemand beter te zullen worden van hetgeen niet klopte, zeker niet na de beoogde schuldsanering. Ook moet onderkend worden dat er bij FCT veel goeds tot stand is gekomen. De club leeft en is bepaald maatschappelijk betrokken. Denk aan de skybox voor ernstig zieke patiënten, Scoren in de Wijk, de samenwerking met het ROC. En aan de veelal volle tribunes. Maar het moet wel een gezonde basis hebben die thans ontbreekt.

Doyen

FCT en Doyen zijn op 27 december 2013 een overeenkomst van geldlening van € 5 miljoen aangegaan, mede gekoppeld aan de rechten op een zevental spelers. De LC maakte bezwaar tegen deze overeenkomst vanwege – kort samengevat – de directe invloed die Doyen op het transferbeleid van FCT zou kunnen uitoefenen. Nadat FCT de LC in februari 2014 een concept van een nieuwe, vervangende overeenkomst aan de LC had toegezonden, ging de LC op 5 maart 2014 met deze nieuwe opzet akkoord. De nieuwe overeenkomst had FCT inmiddels op 25 februari 2014 getekend. Op uitdrukkelijk verzoek van de LC commissie bevestigde de heer Munsterman namens FCT bij brief van 14 maart 2014 aan de LC dat er geen andere afspraken gemaakt zijn tussen FCT en Doyen en dat FCT de LC op de hoogte zal houden indien zich hierin wijzigingen zouden voordoen.

Opvallend is dat in geen van de notulen van de bestuursvergaderingen van FCT van 24 januari, 14 februari, 28 februari en 18 maart 2014 gerept wordt over deze overeenkomst of over de contacten met de LC.

Op 24 november 2015 wordt op een Engelstalige website een tweede overeenkomst (bestaande uit 3 pagina's) tussen FCT en Doyen gepubliceerd, eveneens gedateerd op 25 februari 2014, genaamd "Additional Agreement." Met daarin de bepalingen die eerder door de LC als onaanvaardbaar bestempeld waren. Beide overeenkomsten van 25 februari 2014 zijn door de heren Munsterman en Van der Laan namens FCT ondertekend. De heer Van der Laan treedt nog dezelfde dag – 24 november 2015 - als directeur van FCT af.

Naar aanleiding van de onthullingen en het uitblijven van een adequate reactie van FCT legt de LC bij brief van 15 december 2015 aan FCT een aantal maatregelen op, waaronder intrekking van de licentie onder voorwaarden en volledige medewerking door FCT aan dit onderzoek.

Uit de (niet ondertekende) notulen van de ingelaste vergadering van FCT van 25 november 2015 blijkt dat de heer Van der Laan niet ontkent dat hij getekend heeft, maar daar geen precieze herinnering aan te hebben.

Uit mails aan – in wisselende samenstelling – de heren Van der Laan, Munsterman en/of Trebbe in de periode 24 februari tot 6 maart 2014 blijkt dat deze heren op de hoogte zijn gesteld van (het plan van) de tweede overeenkomst.

Een van de medewerkers van FCT verklaart bovendien dat hij de "papierwinkel" van beide overeenkomsten ter tekening door Munsterman en Van der Laan heeft voorbereid.

Er is aangevoerd dat de KNVB in feite wel geweten zou hebben hoe het met de tweede overeenkomst zat. Uit niets blijkt dat evenwel, integendeel. Ook is geopperd dat de LC niet bevoegd geweest zou zijn om bezwaar te maken tegen de inhoud van eerste overeenkomst van 27 december 2013. Zelfs indien dat het geval is – hetgeen bepaald onwaarschijnlijk lijkt - gaat het niet aan om te handelen zoals FCT deed door onder meer bewust het bestaan van de tweede overeenkomst te verzwijgen.

Tadic

Op 11 juli 2014 schreef de heer Munsterman namens FCT aan de LC onder meer dat Tadic verkocht was en dat er daardoor financiële ruimte zou ontstaan om een nieuwe speler, Kusk, aan te trekken. Bij deze brief was een overzicht, inhoudende de financiële uitwerking van de transfer van Tadic gevoegd, waaruit bleek dat aan de agent (Pavlovic) een bedrag van ruim € 1,8 miljoen betaald zou moeten worden. Dat is ongeveer 15% van het gegarandeerde transferbedrag, hetgeen bleek uit de overeenkomst van 8 juli 2014.

In een volgende brief van FCT aan de LC van 13 juli 2014 wordt een boekwinst voorgerekend van in totaal bijna € 6,4 miljoen. Later wordt deze transfer ook zo verwerkt in de jaarrekening 2014/2015 van FCT. Opvallend is dat in de notulen van de vergadering van 25 juli 2014 met geen woord over deze transfer gerept wordt.

Bij brieven van 14 en 19 januari 2016 meldt de dan zojuist aangetreden interim-manager van FCT, de heer Jacobs, aan de LC dat er sprake zou kunnen zijn van nog een tweede overeenkomst, waarin FCT meer aan Pavlovic zou hebben toegezegd.

Hoewel deze brieven dateren van na de onderzoeksperiode die immers op 31 december 2015 eindigt, betreft het wel gebeurtenissen die zich in die periode hebben voorgedaan. Daarom past het hier enige aandacht aan te besteden.

Ter zake van deze kwestie staat nog weinig echt vast. Wel is duidelijk dat Pavlovic nog steeds van FCT geld vordert, en daarbij aanspraak maakt op betaling van facturen die ogenschijnlijk niets met de transfer van Tadic te maken hebben.

In het totaal vorderde Pavlovic op grond van de tweede overeenkomst ook weer 15%, dus ongeveer € 1,8 miljoen. Daarvan is inmiddels een deel betaald en wordt betaling van het resterende bedrag door FCT betwist.

Het is de vraag in hoeverre het wel al betaalde – en dus zeker door FCT verschuldigde – bedrag in de brieven aan de LC en in de jaarrekening had moeten worden meegenomen. Die vraag kan stellig met “ja” beantwoord worden, nu uit mails van onder meer 10 juli 2014 blijkt dat nog wordt nagedacht op welke wijze deze post – de tweede 15% - in de huidige of toekomstige cijfers moest worden verwerkt. Deze mail is door een van de toenmalige managers verzonden aan de heren Munsterman, Van der Laan, Trebbe en De Winter.

Over deze kwestie ontstond kennelijk vrij spoedig na de transfer onenigheid tussen enkele bestuursleden; er werd gesproken over een “vuiltje dat opgelost moet worden.” En wel door de heer Van der Laan die immers de transfer had uitonderhandeld en die teveel weggeven zou hebben.

Deze kwestie bleef doorzeuren, met mails, voorstellen en besprekingen. Het wekt vooral verbazing dat op 30 december 2015 nog een bespreking met Pavlovic in Wenen plaatsvond waarbij De Winter, een advocaat en nota bene Van Der Laan (die net was afgetreden) aanwezig waren.

De aanbevelingen met betrekking tot ‘personen’

Hoewel de onderzoeksopdracht op dit punt heel ruim is en zich uitstrekt tot alle personen die administratief dan wel inhoudelijk betrokken waren met zaken die niet klopten, wordt besloten slechts met aanbevelingen te komen over de statutaire functionarissen.

Want in de cultuur van FCT is het niet fair ondergeschikten te zeer tegen het licht te houden. Bovendien is zo'n beoordeling niet of nauwelijks (zorgvuldig) te maken, laat staan op zo een korte termijn. Een enkeling heeft destijds ontslag genomen, maar dat kan niet van iedereen gevergd worden. Zoals iemand opmerkte: "De huur of hypotheek moet volgende maand wel betaald worden."

De aanbeveling met betrekking tot **personen**: de personen die vanaf 2013 en vóór de formele invoering van de nieuwe (one tier board) structuur eind juni 2015 in enige statutaire rol bij FCT betrokken zijn (geweest), moeten om uiteenlopende redenen vertrekken, al was het maar omdat - na al hetgeen heeft plaatsgevonden, ook rond het ontstaan en de follow-up van de kwesties Doyen en Tadic - zij niet meer als statutaire functionarissen binnen FCT en de gelieerde entiteiten geloofwaardig zijn. Dit betreft de heren Van den Belt², Ten Hag, Trebbe en De Winter. Dat geldt ook voor de reeds vertrokken heren Munsterman en Van der Laan.

Het is aan de overblijvende bestuursleden van de Stichting FC Twente '65 – de heren Rakhorst en Van Ast – om tezamen met niet uitvoerend bestuurder de heer Heerts en de interim-manager Jacobs, mede aan de hand van deze aanbevelingen, nieuwe personen bereid te vinden bestuursfuncties bij FCT en bij de stichting te gaan vervullen.

Een enkel woord over de heer Heerts. Alles afwegende kan hij zijn functie blijven vervullen. Hij is – onbekend met de voetbalwereld – medio 2015 niet uitvoerend bestuurder geworden. Zijn (informele) portefeuille – de maatschappelijke betrokkenheid – en zijn ervaring stonden op grote afstand van de wereld van ingewikkelde KNVB-regels, makelaars en financiers. Mede gezien de beslotenheid die jegens hem over de kwesties Doyen en Tadic betracht werd, is het niet onbegrijpelijk dat hij pas in een zeer laat stadium enigszins doorhad dat er iets echt fout zou kunnen zitten. Anderen hebben jegens hem gezwegen waar spreken geboden was.

Of de heer Heerts evenwel bij FCT betrokken zal willen blijven, is een zaak van hem in overleg met zijn toekomstige collega's.

² Opgemerkt wordt dat de heer Van den Belt pas in functie trad – in maart 2015 - toen de trein FCT al lang op een verkeerd spoor reed. Toen Van den Belt zich dat realiseerde, had hij aan de noodrem moeten trekken (de KNVB inlichten bijvoorbeeld, zoals de heer Jacobs op 14 januari 2016 deed met het Tadic dossier). Het is te betreuren dat de heer Van den Belt niet de moed had om inderdaad dat soort stappen te zetten. Hij hield de zaken voor zich en probeerde aan "creatieve oplossingen" mee te werken. Anderzijds was hij op het verkeerde moment op de verkeerde plaats en kan enig begrip voor zijn dilemma worden opgebracht. Niet geheel ondenkbaar lijkt dat de heer Van den Belt bij FCT zou kunnen blijven werken in een subalterne rol die geen bemoeienis met de KNVB en met financiën meebrengt. Het is evenwel aan de aandeelhouder en het nieuwe bestuur van FCT om hier wat van te vinden

De aanbevelingen met betrekking tot ‘toekomstige structuur’

Deze aanbevelingen omtrent de **toekomstige structuur** luiden als volgt:

- Het bestuur van de Stichting FC Twente '65 moet als aandeelhoudster de statuten van FCT wijzigen naar een bestuursmodel met een professionele, sterke directie die het gezicht naar buiten vormt, onder toezicht van een RvC op voldoende afstand. Zo ontstaat duidelijkheid over ieders functie en verantwoordelijkheden.
- Alle leden van de RvC moeten onafhankelijk zijn, in die zin dat zij geen vertegenwoordigers van participanten, sponsors, de gemeente of van supportersverenigingen kunnen zijn. Voldoende draagvlak bij dergelijke geledingen is evenwel noodzakelijk. Ook diversiteit zal bij de samenstelling van de RvC een rol moeten spelen. Goede profielen en een doordachte selectieprocedure zijn daarbij van groot belang.³
- Het bestuur van de Stichting FC Twente '65, die de aandelen FCT houdt, zal tevens de eigen statuten moeten wijzigen, in die zin dat het bestuur in de toekomst slechts uit onafhankelijke personen zal bestaan. Dus niet langer enige positie voor de participanten bij die stichting. Ook bij de samenstelling van dit bestuur moet diversiteit een rol spelen.³
- Op termijn zal in de structuur van FCT en/of de Stichting FC Twente '65 ook ruimte moeten komen voor betrokkenheid van supporters(verenigingen), bijvoorbeeld door het officieel betrekken bij de profielen van de in de toekomst te benoemen directeuren en leden van de RvC van FCT. Dit kan een positieve bijdrage leveren aan de maatschappelijke inbedding van FCT in stad en regio. Verdere betrokkenheid van supporters(verenigingen) – naar buitenlands voorbeeld – verdient zeker de aandacht van FCT en de Stichting FC Twente '65.³
- Geen rol meer voor de figuur van vaste adviseurs omdat dit soort personen een strikte toepassing van de governance in de weg kunnen staan.

De gemeente Enschede als beoogd verlener van de garantie aan de nieuwe geldverschaffers van de (aanstaande) Stichting FC Twente Stadion (nu nog genaamd FC Twente Stadion B.V.) kan bijvoorbeeld door middel van invloed op de bestuurssamenstelling van die stichting en op de inhoud van de huurovereenkomst van de Grolsch Veste die mogelijk met FCT gesloten zal gaan worden, de nodige waarborgen krijgen.

De directie van FCT zal zich onder meer actief moeten richten op goed werkgeverschap, in iedere betekenis van het woord. Denk ook aan het (eindelijk eens) instellen van een ondernemingsraad en het opstellen van een klokkenluidersregeling. Niet dat deze maatregelen op zich problemen voorkomen, maar in combinatie met een transparante, open cultuur kan zo wel een extra waarborg geschapen worden tegen het ontstaan van nieuwe vervelende kwesties. FCT moet weer een bedrijf worden waar je graag wilt werken.

³ De uitwerking van dit alles zal zeker de nodige tijd kosten. Op korte termijn is het vooral van belang dat FCT en de Stichting FC Twente '65 weer zo spoedig mogelijk goed bezet worden om “evenwichtig vooruit” te kunnen gaan.

De aanbevelingen met betrekking tot 'tegenvallers uit het verleden'

De inventarisatie van mogelijke financiële **tegenvallers uit het verleden** is in het kader van het samenstellen van de halfjaarcijfers per eind 2015, de liquiditeitsprognose tot en met 30 juni 2016 en de begroting voor 2016/2017 in volle gang. Met de huidige (versterkte) personele bezetting van FCT (onder meer een van de KNVB afkomstige RA als controller) moet het mogelijk zijn tijdig met een betrouwbaar financieel beeld te komen. BDO zal bij het samenstellen van de halfjaarcijfers een rol spelen.

Daarbij moet vooral aandacht worden besteed aan het afronden van de schuldsanering. Aanbevolen wordt daarbij tevens het ontmantelen van de zeggenschap van de participanten bij de Stichting FC Twente '65 als voorwaarde te bedingen. Zie de vorige pagina.

Ingewikkelde dossiers zoals Tadic/Pavlovic zullen geïnventariseerd moeten worden. FCT heeft voor dat dossier een advocaat ingeschakeld. Ook is van belang dat de relatie met de Belastingdienst (in het kader van het horizontaal toezicht) verder genormaliseerd wordt.

Door op verantwoorde wijze de aanstaande transferperiode te benutten, kunnen wellicht grote eenmalige inkomsten verworven worden waarmee eventuele huidige en toekomstige tegenvallers opgevangen kunnen worden. Dergelijke inkomsten kunnen evenwel niet de belangrijke halfjaarcijfers per eind 2015 (met inbegrip van de daarin wellicht op te nemen tegenvallers uit het verleden) beïnvloeden.

Of dit financiële beeld voor FCT voldoende positief zal blijken te zijn om de KNVB-licentie te behouden, staat los van het onderhavige onderzoek en is een kwestie die te zijner tijd door de LC moet worden beslist op basis van de toetsing van de aan te leveren financiële gegevens aan de hand van de reglementen van de KNVB.

Ben Knüppe, onafhankelijk onderzoeker

onderzoek.fct@ziggo.nl

Dordrecht, 1 maart 2016