



# Richtlijn (opmaak) plan van aanpak



## INHOUD

Hoofdstuk 1: Uitgangspunten .....	3
Doelstelling .....	3
Definities .....	4
Procedures.....	5
Hoofdstuk 2: Plan van Aanpak .....	7
Plan van aanpak – verplichting tot opstellen (artikel 6 lid 10) .....	7
Opheffen plan van aanpak.....	12
Hoofdstuk 3: Vervolg Plan van Aanpak.....	13
Begroting.....	13
Hoofdstuk 4: Verplichtingen bij een plan van aanpak traject .....	14
Normstellingen .....	14
Hoofdstuk 5: Vangnetbepaling – specifiek plan van aanpak .....	16
Betalingsachterstanden .....	16
Liquiditeit.....	16
Opheffen specifiek plan van aanpak .....	17
Appendices .....	18
Appendix 1: Waardering financiële positie van licentiehouders .....	18
Appendix 2: Voorbeeld Plan van Aanpak .....	20
Appendix 3: Voorbeeld Herzieningsverzoek.....	20
Appendix 4: Voorbeeld Rapportage normstelling .....	20



## HOOFDSTUK 1: UITGANGSPUNTEN

### Doelstelling

Deze paragraaf geeft aan wat de doelstelling binnen het licentiesysteem is van de Richtlijn (opmaak) plan van aanpak, zoals deze is uitgevaardigd door het bestuur betaald voetbal.

Het bestuur betaald voetbal stelt het financieel ratingsysteem (FRS) vast op basis waarvan bepaald wordt in hoeverre een licentiehouder een plan van aanpak moet overleggen (artikel 6 lid 10 van het Licentiereglement Betaald Voetbal).

Indien één (of meer) van onderstaande feiten en/of omstandigheden van toepassing is (zijn), moet een licentiehouder een plan van aanpak opstellen en indienen:

- i. Bij de meest recente indeling ingevolge het financieel rating systeem ('FRS') zijn 15 punten of minder behaald; en/of
- ii. één of meerdere vangnetbepalingen van het FRS zijn van toepassing.

In hoofdstuk 2 zal nader toegelicht worden wanneer een licentiehouder de verplichting krijgt opgelegd tot het opstellen en indienen van een plan van aanpak.

Een plan van aanpak dat is opgelegd op grond van i. moet voorzien in een structurele verbetering van de financiële positie van de licentiehouder hetgeen gerealiseerd kan worden door op twee opeenvolgende meetmomenten meer dan 15 punten volgens het FRS te behalen.

### Overgangsregeling

In het kader van een overgangsregeling geldt voor uitsluitend 2018 (seizoen 2018/19; toekenning FRS punten op basis van jaarcijfers 2017/18 en prognose 2018/19) en 2019 (seizoen 2019/20; toekenning FRS punten op basis van jaarcijfers 2018/19 en prognose 2019/20), dat een licentiehouder eerst dan een plan van aanpak als bedoeld in de onderhavige Richtlijn (opmaak) plan van aanpak moet overleggen (inclusief de verplichting om daaraan voorafgaand een clubontwikkelscan te ondergaan) indien:

- ingevolge het vernieuwde licentiesysteem 15 of minder FRS punten worden behaald; **én**
- ingevolge het oude licentiesysteem (versie 2.7) zou zijn ingedeeld in categorie I.

Indien een licentiehouder niet binnen vier seizoenen<sup>1</sup> een structurele verbetering van de financiële positie bewerkstelligt, door op twee opeenvolgende meetmomenten op grond van FRS meer dan 15 punten te behalen, geldt als uitgangspunt dat er wedstrijdpunten in mindering worden gebracht op de ranglijst van de competitie voor het eerste elftal en/of, indien van toepassing, het tweede elftal (artikel 14 lid 1 sub e. Licentiereglement Betaald Voetbal), een en ander ter beoordeling van de licentiecommissie).

Een plan van aanpak dat is opgelegd op grond van ii. moet voorzien in het "repareren" door de licentiehouder van de oorzaak van (het van toepassing zijn van) de vangnetbepaling(en). In het geval een plan van aanpak toeziet op uitsluitend een vangnetbepaling wordt er gesproken over een 'specifiek plan van aanpak'.

De Richtlijn '(opmaak) plan van aanpak' heeft als doel om een licentiehouder die door omstandigheden in het traject van een plan van aanpak terecht is gekomen, duidelijkheid te verschaffen in de maatregelen en verplichtingen die van toepassing zijn gedurende de looptijd van het plan van aanpak.

<sup>1</sup> Hierbij gaat hierbij om een viertal meetmomenten dat volgt nadat aan de licentiehouder de verplichting is opgelegd om een plan van aanpak in te dienen. Een meetmoment betreft rapportagemoment 1, bestaande uit de jaarstukken van het afgelopen seizoen (T-1) en anderzijds de prognose van het lopende seizoen (T). Een voorbeeld is uitgewerkt op pagina 8.



Overeenkomstig het bepaalde in artikel 14 lid 1 sub b en lid 6 van het Licentiereglement Betaald Voetbal kan het bij een plan van aanpak behorend sanctietraject, onverminderd het bepaalde in artikel 14 lid 1 sub d van het Licentiereglement Betaald Voetbal, voorzien in het achtereenvolgens opleggen van één of meer van de volgende sancties indien de KNVB licentiehouders niet aan de, op basis van het plan van aanpak, opgelegde verplichtingen voldoet:

- een publieke waarschuwing op een nader door de licentiecommissie te bepalen wijze;
- aftrek van telkens drie wedstrijdpunten tot maximaal negen wedstrijdpunten per seizoen, met dien verstande dat indien een sanctie eerst onherroepelijk is geworden nadat de laatste wedstrijd in de reguliere competitie van dat seizoen is gespeeld, de wedstrijdpunten in mindering worden gebracht bij aanvang van het eerstvolgende seizoen;
- intrekking van de KNVB licentie.

## Definities

Een (financieel) plan van aanpak kent verschillende aanduidingen al naar gelang de fase waarin de licentiehouders zich bevindt en de specifieke situatie die van toepassing is.

Zodra daartoe aanleiding bestaat, zal een (financieel) plan van aanpak als verplichting worden opgelegd. Als de reden is gelegen in het behalen van 15 of minder punten volgens het FRS dan zal het plan van aanpak betrekking moeten hebben op een periode van ten minste twee opeenvolgende seizoenen. Dat wil zeggen, het plan van aanpak zal van toepassing zijn tot het moment dat er sprake is van een structurele verbetering van de financiële positie van de licentiehouders. Van een structurele verbetering is sprake indien op twee opeenvolgende meetmomenten meer dan 15 punten volgens het FRS behaald zijn.

### Oorspronkelijk plan van aanpak

Het plan van aanpak waarmee het traject start, zal naderhand worden aangeduid als het 'oorspronkelijk plan van aanpak'. Dit oorspronkelijk plan van aanpak moet door de licentiehouders tezamen met de begroting (rapportagemoment 3) als bedoeld in licentie-eis F.03 worden ingediend.

Ingevolge artikel 6 lid 6 sub c van het Licentiereglement Betaald Voetbal moet een (voorwaardelijke) begroting op 15 juni van enig seizoen worden ingediend. Indien een licentiehouders bij de meest recente toekenning van punten op basis van het financieel ratingsysteem 15 of minder punten heeft behaald en reeds 'future financial information' (UEFA-begroting) als bedoeld in licentie-eis F.13 heeft ingediend, op basis waarvan door de licentiecommissie geen belemmering is gebleken voor het verstrekken van een UEFA-licentie, geldt dat de betreffende licentiehouders kan worden vrijgesteld tot het indienen van een begroting als bedoeld in licentie-eis F.03. 'Future financial information' (UEFA-begroting) moet worden ingediend op 8 april. In het geval dat een licentiehouders 'future financial information' (UEFA-begroting) moet indienen, betekent dat het oorspronkelijk plan van aanpak tevens ingediend moet worden op 8 april<sup>2</sup>.

### Vervolg plan van aanpak

Een licentiehouders die eerder een oorspronkelijk plan van aanpak heeft ingediend, moet het opvolgende seizoen het 'vervolg plan van aanpak' indienen. Middels een vervolg plan van aanpak dient aangetoond te worden dat een structurele verbetering van de financiële positie van de licentiehouders (nog immer) gerealiseerd kan worden. Voor wat betreft de termijn voor

<sup>2</sup> Deze datum van 8 april is afgeleid van de laatste werkdag in mei. Op deze werkdag dient de KNVB de uitkomst van het proces van UEFA-licentieverstrekking voor het betreffende seizoen aan UEFA te verzenden. Afhankelijk van (onder andere) de laatste werkdag in mei kan de licentiecommissie de datum van 8 april aanpassen.



het indienen van het vervolg plan van aanpak geldt dezelfde systematiek als voor het oorspronkelijk plan van aanpak. Het vervolg plan van aanpak behoeft – net als het oorspronkelijk plan van aanpak – goedkeuring van de licentiecommissie.

#### Herzien plan van aanpak

Wijkt de begroting in negatieve zin af van het oorspronkelijk plan van aanpak of is sprake van een wijziging in de aanpak, dan zal er op verzoek van de licentiehouder aanleiding kunnen bestaan voor een herziening (artikel 6 lid 11 van het Licentiereglement Betaald Voetbal). In dat geval zal gesproken worden over een 'herzien plan van aanpak'. Net als bij het vervolg plan van aanpak moet aangetoond worden dat – ondanks de gewijzigde aanpak – een structurele verbetering van de financiële positie van de licentiehouder (nog immer) gerealiseerd kan worden.

#### Aangepast plan van aanpak

Neemt de licentiecommissie gedurende de looptijd van een plan van aanpak kennis van feiten en/of omstandigheden (al dan niet op initiatief van de licentiehouder) die ten tijde van de goedkeuring niet bekend waren, dan kan de licentiecommissie de verplichting opleggen tot het opstellen van een 'aangepast plan van aanpak'. Het aangepast plan van aanpak dient aan dezelfde eisen te voldoen als het oorspronkelijke plan van aanpak.

Het opleggen van de verplichting om een aangepast plan van aanpak op te stellen doet niets af aan reeds opgelegde normstellingen (de hoogte en de data waarop aan deze normstellingen dient te zijn voldaan). Deze reeds opgelegde normstellingen blijven van kracht, tenzij hiervoor een verzoek tot herziening wordt gedaan.

*NB: Ongeacht de aanduiding van het plan van aanpak, moeten alle verplicht gestelde financiële overzichten en de doorrekening van het financieel ratingsysteem bijgevoegd worden.*

### **Procedures**

#### **Aanlevertermijnen verantwoordingen en rapportages**

Een licentiehouder die is gebonden aan een plan van aanpak moet net als iedere andere licentiehouder voldoen aan de algemene rapportageverplichtingen zoals deze gelden voor elke licentiehouder op rapportage- en meetmoment 1, rapportagemoment 2 en, indien van toepassing, rapportagemoment 3. Daarnaast gelden diverse andere momenten waarop gerapporteerd dient te worden. De belangrijkste zijn:

- 1) Normstellingen. Voor zover een normstelling samenvalt met een rapportagemoment zal extra informatie nodig (kunnen) zijn ter beoordeling hiervan. Heeft de normstelling betrekking op liquiditeit (saldo of verbetering) dan zal een aparte rapportage twee weken na afloop van het desbetreffende kwartaal (de 15e van de maand) worden verwacht. Nadere informatie ten aanzien van normstellingen is uiteengezet in hoofdstuk 4.
- 2) Gewijzigde feiten en omstandigheden. Een licentiehouder is verplicht bij de licentiecommissie onverwijld melding te maken van een wijziging van feiten en omstandigheden die van belang (kunnen) zijn voor de beoordeling of aan de licentie-eisen wordt voldaan.
- 3) Herzieningsverzoek. Op initiatief van (en door) de licentiehouder kan een herzieningsverzoek worden ingediend. Dit verzoek dient ten minste vier weken voor de datum waarop aan de desbetreffende licentie-eisen (normstellingen) moet zijn voldaan, te zijn ingediend. Een verzoek tot herziening heeft geen schorsende werking en tegen een beslissing van de licentiecommissie op een verzoek tot herziening staat geen beroep open.



### **Rapportages door de licentiecommissie**

De licentiecommissie communiceert met de licentiehouder middels de volgende terugkoppelingen:

- Vaststelling behaald aantal punten (bij twee opeenvolgende meetmomenten meer dan 15 punten volgens het FRS of het niet meer van toepassing zijn van een vangnetbepaling, tevens het bericht dat het plan van aanpak en de daaraan gekoppelde normstellingen zijn opgeheven);
- Goedkeuring (of afkeuring) van het plan van aanpak waarbij de normstellingen over het aankomende (of lopende) seizoen worden opgelegd;
- Vaststelling of al dan niet tijdig aan opgelegde verplichtingen, waaronder de normstellingen, is voldaan. Indien niet (tijdig) is voldaan, tevens het (al dan niet) opleggen van een sanctie.
- Beslissing op een herzieningsverzoek.



## HOOFDSTUK 2: PLAN VAN AANPAK

### Plan van aanpak – verplichting tot opstellen (artikel 6 lid 10)

Indien een licentiehouder een score van 15 of minder FRS punten behaalt op rapportage- en meetmoment I, zal de licentiecommissie overeenkomstig artikel 6 lid 10 van het Licentiereglement Betaald Voetbal de verplichting opleggen tot het opstellen van een plan van aanpak. Voornoemde verplichting kan ontstaan in de hiernavolgende situaties. De licentiehouder:

- behaalt op rapportage- en meetmoment I een score van 15 of minder punten volgens het FRS;
- heeft een betalingsachterstand van meer dan drie maanden (aan zijn werknemers, het CFK, de Belastingdienst, andere Nederlandse betaaldvoetbalorganisaties en/of de KNVB);
- kan niet tijdig een sluitende liquiditeitsprognose overleggen.

De situaties b en c betreffen de zogenaamde vangnetbepaling. Voor het plan van aanpak dat naar aanleiding daarvan moet worden ingediend, het “specifieke plan van aanpak”, gelden specifieke vereisten die verder zijn uitgewerkt in hoofdstuk 5 van deze richtlijn.

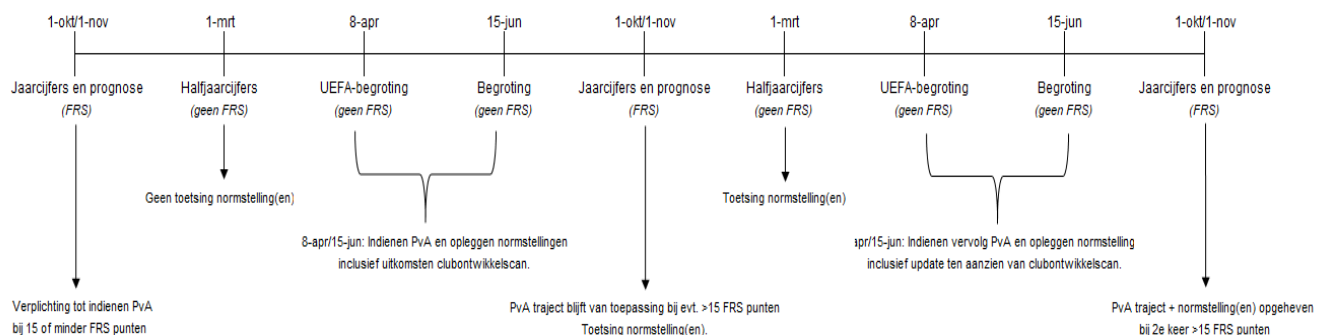
Als uitgangspunt geldt dat indien een licentiehouder niet tijdig een plan van aanpak heeft ingediend, een sanctie zal worden opgelegd (artikel 14 lid 1 Licentiereglement Betaald Voetbal), een en ander ter beoordeling van de licentiecommissie.

Een plan van aanpak als bedoeld in artikel 6 lid 10 van het Licentiereglement Betaald Voetbal moet zijn opgesteld volgens onderhavige Richtlijn (opmaak) plan van aanpak. Is dit niet het geval dan kan overeenkomstig artikel 12 lid 1 sub i van het Licentiereglement Betaald Voetbal de licentiecommissie het plan van aanpak afkeuren. Als uitgangspunt geldt dat indien een plan van aanpak wordt afgekeurd, een sanctie zal worden opgelegd (artikel 14 lid 1 Licentiereglement Betaald Voetbal), een en ander ter beoordeling van de licentiecommissie.

### Opstellen plan van aanpak

#### Traject

Het plan van aanpak dient erin te voorzien dat de licentiehouder een structurele verbetering van de financiële positie realiseert door op twee opeenvolgende meetmomenten meer dan 15 punten volgens het FRS te behalen. Een voorbeeld van een tijdlijn is als volgt:



Indien een licentiehouder niet binnen vier seizoenen, nadat aan de licentiehouder de verplichting is opgelegd om een plan van aanpak in te dienen, een structurele verbetering van de financiële positie bewerkstelligt, geldt als uitgangspunt dat een of meer wedstrijdpunten in mindering worden gebracht op de ranglijst van de competitie voor het eerste elftal en/of, indien



van toepassing, het tweede elftal (artikel 14 lid 1 sub e. Licentiereglement Betaald Voetbal). Een structurele verbetering van de financiële positie van de licentiehouders kan worden gerealiseerd door op twee opeenvolgende meetmomenten op grond van FRS meer dan 15 punten te behalen.

Stel dat de licentiehouders op basis van de jaarcijfers 2018/'19 een plan van aanpak in moet dienen omdat de betreffende licentiehouders in onderstaande voorbeelden 12 punten volgens het FRS op basis van het vernieuwde licentiesysteem heeft behaald en op basis van het oude licentiesysteem (versie 2.7) in categorie I zou zijn ingedeeld. In onderstaande voorbeelden weet de licentiehouders niet binnen vier seizoenen nadat aan de licentiehouders de verplichting is opgelegd om een plan van aanpak in te dienen, een structurele verbetering van de financiële positie van de licentiehouders te realiseren en geldt derhalve als uitgangspunt dat één of meer wedstrijdpunten in mindering worden gebracht op de ranglijst van de competitie voor het eerste elftal en/of, indien van toepassing, het tweede elftal (artikel 14 lid 1 sub e. Licentiereglement Betaald Voetbal).

Meetmoment	FRS punten, voorbeeld 1	FRS punten, voorbeeld 2
Jaarcijfers 2018/'19	12	12
Jaarcijfers 2019/'20 (seizoen 1)	11	11
Jaarcijfers 2020/'21 (seizoen 2)	14	17
Jaarcijfers 2021/'22 (seizoen 3)	17	11
Jaarcijfers 2022/'23 (seizoen 4)	13	17

#### Prestaties

Het plan van aanpak dat ter goedkeuring voorgelegd moet worden aan de licentiecommissie, bestaat uit:

- a) de rapportage van de externe organisatie<sup>3</sup> met de uitkomsten van de clubontwikkelscan; en
- b) het plan van aanpak conform onderhavige richtlijn.

Het plan van aanpak dient te voorzien in concrete prestaties van de licentiehouders waaraan op daarvoor vastgestelde data dient te zijn voldaan.

De geraamde uitgaven van de licentiehouders worden voor de duur waarop het plan van aanpak van kracht is, vastgelegd.

De liquiditeit van de licentiehouders dient gedurende de looptijd van het plan van aanpak steeds aantoonbaar voldoende te zijn voor het uitspelen van het alsdan lopende seizoen.

#### Verplichte inhoud (aangepast) plan van aanpak

Het plan van aanpak zal per licentiehouders verschillen. Een (aangepast) plan van aanpak moet echter wel een aantal verplichte onderdelen bevatten. Deze zijn:

- a. Probleemanalyse (inclusief risicoanalyse al dan niet middels clubontwikkelscan);
- b. Aanpak;
- c. Inzicht in (financiële) gevolgen van de gekozen aanpak;
- d. Investerings gedurende het plan van aanpak traject;
- e. Tijdenpad met normstelling(en) en terugkoppelmomenten;
- f. Aanspreekpunt;
- g. Verantwoordelijkheid en ondertekening.

<sup>3</sup> De clubontwikkelscan wordt verricht door een externe organisatie en heeft tot doel om de organisatie en processen van de licentiehouders in kaart te brengen en te ontwikkelen.





Ad a. Probleemanalyse (inclusief risicoanalyse al dan niet op basis van club ontwikkelscan)  
Diverse oorzaken kunnen ten grondslag liggen aan de verplichting tot het opstellen en indienen van een (financieel) plan van aanpak.

Licentiehouders die een plan van aanpak in moeten dienen, als gevolg van het feit dat er 15 of minder punten volgens het FRS zijn behaald (en niet als gevolg van het uitsluitend van toepassing zijn van één of meerdere vangnetbepalingen), zijn verplicht mee te werken aan een clubontwikkelscan. De clubontwikkelscan maakt (verplicht) deel uit van de probleemanalyse die zich richt op negen organisatorische indicatoren, zijnde (1) overkoepelende strategie, visie, beleid; (2) governance; (3) personeelsmanagement; (4) maatschappelijk; (5) commercieel; (6) voetbal; (7) infrastructuur; (8) beheersing processen en (9) financiën. De clubontwikkelscan is derhalve niet enkel gericht op de financiën van een licentiehouders maar behelst een breder spectrum.

Via een inventarisatie van de balans en de winst- en verliesrekening van de voorliggende seizoenen<sup>4</sup> is een licentiehouders voorts verplicht de concrete structurele en/of incidentele oorzaken die een belangrijke invloed hebben op de financiële positie helder in kaart te brengen. Hierbij moet de licentiehouders de risico's die aanwezig zijn in de balans en exploitatie (prognose) van het lopende seizoen in aanmerking nemen.

Om te kunnen beoordelen of het ingediende plan van aanpak volledig ingaat op alle oorzaken, is een licentiehouders verplicht inzage te verschaffen in management letters, rapporten van bevindingen en overige rapportages van de accountant en eventueel andere externe partijen.

Het bureau licentiezaken, al dan niet tezamen met de externe organisatie die de clubontwikkelscan uitvoert, zal de licentiehouders die een plan van aanpak moet opstellen en indienen bezoeken. Tijdens dat bezoek zal onder meer worden toegelicht wat de verwachtingen zijn ten aanzien van het plan van aanpak.

#### Ad b. Aanpak

De licentiehouders moet een meerjarenplan opstellen dat leidt tot een (structurele) verbetering van de financiële positie. Om dit te realiseren zijn diverse scenario's mogelijk, afhankelijk van de specifieke situatie waarin de licentiehouders zich bevindt.

Het is voor de licentiehouders van belang dat de financiële doelstellingen zoals deze worden geformuleerd in het plan van aanpak, realiseerbaar zijn. Dit betekent dat niet voor het meest optimistische scenario moet worden gekozen, maar dat de hoogte en de timing van de financiële doelen met enige inspanning behaald moeten kunnen worden. Hier staat tegenover dat de licentiehouders zich moet houden aan de maximale termijn van de duur van een plan van aanpak, ook als zich gedurende het traject nieuwe financiële tegenvallers voordoen.

In de uitwerking van de plannen, moet aandacht worden besteed aan de diverse probleemgebieden die zich voor (kunnen) doen. Dit zijn onder andere:

- liquiditeitstekort en/of betalingsachterstanden;
- vermogenstekort opgesplitst naar werkkapitaal en solvabiliteit;
- structurele en/of incidentele exploitatietekorten;
- kwaliteit van de interne organisatie.

De licentiehouders is verplicht informatie te verschaffen over de fiscale, juridische en bedrijfseconomische consequenties die aan de gekozen oplossingen verbonden zijn.

<sup>4</sup> Hoeveel seizoenen de analyse moet omvatten, hangt mede af van de vraag of het om incidentele of structurele oorzaken gaat.



#### Ad c. Inzicht (financiële) gevolgen van de gekozen aanpak

Het is de verantwoordelijkheid van de licentiehouders te bepalen op welke wijze en volgens welk tijdschema gesignaleerde oorzaken van het financiële probleem worden aangepakt en opgelost. Deze aanpak zal zich vervolgens vertalen in geprognoseerde financiële rapportages. De licentiehouders geven gestructureerd en gedetailleerd inzicht in de wijze waarop elk van de financiële rapportages tot stand zijn gekomen. De licentiehouders zijn verplicht de volgende financiële rapportages te overleggen:

- i) Geprognoseerde balanspositie;
- ii) Geprognoseerde winst- en verliesrekening;
- iii) Liquiditeitsprognose;
- iv) Overzicht personeelscontracten.

Bovenstaande financiële overzichten moeten in beginsel worden opgesteld over het gehele traject van het plan van aanpak. De financiële overzichten moeten, tot en met het moment waarop een structurele verbetering van de financiële positie van de licentiehouders gerealiseerd wordt, overgelegd worden.

De licentiecommissie kan een licentiehouders verplichten de geprognoseerde balans en winst- en verliesrekening en de liquiditeitsprognose te laten voorzien van een onderzoeksrapport afgegeven door een accountant (RA of AA met certificerende bevoegdheid).

#### Ad d. Investerings gedurende het plan van aanpak traject

Een licentiehouders die zich in een traject van een plan van aanpak bevindt, zal over het algemeen een beperkt aantal middelen beschikbaar hebben. Desondanks kan sprake zijn van investeringen. In het plan van aanpak kan met (noodzakelijke) investeringen rekening worden gehouden. De licentiehouders geeft in het plan van aanpak aan welke investeringen het betreft.

#### Ad e. Tijdschema met terugkoppelmomenten en normstelling(en)

De licentiehouders is verplicht een tijdschema (met als eindpunt de realisatie van het plan van aanpak) op te stellen. Middels de financiële rapportages zoals vermeld onder C 'Inzicht (financiële) gevolgen van de gekozen aanpak' dient de licentiehouders aan te tonen dat tijdig een structurele verbetering van de financiële positie bewerkstelligd kan worden.

Om dit aan te tonen neemt de licentiehouders de doorrekening van de financiële rapportages op basis van het FRS op in het plan van aanpak.

Gedurende het tijdschema zal gemeten worden of de licentiehouders zich houdt aan de zichzelf opgelegde tussentijdse doelstellingen. Deze tussentijdse doelstellingen volgen uit de financiële overzichten, zoals vermeld onder C 'Inzicht (financiële) gevolgen van de gekozen aanpak'.

Welke tussentijdse doelstellingen als normstelling zullen gelden en wanneer hierover moet worden gerapporteerd, wordt bepaald door de licentiecommissie bij de goedkeuring van het plan van aanpak. Voorbeelden hiervan zijn uitgewerkt in hoofdstuk 4. Hoewel de licentiehouders is gehouden om zich aan het gehele plan van aanpak te houden, gelden de normstelling als specifiek aandachtspunt, omdat het niet behalen van de norm tot een sanctie overeenkomstig het door de licentiecommissie van toepassing verklaarde sanctietraject zal leiden.

Om in de toekomst een terugval in de vorm van 15 of minder FRS punten te kunnen voorkomen, is het voor de licentiehouders doorgaans van belang dat wordt gewerkt aan het verbeteren van de interne organisatie, waaronder de administratieve organisatie en interne beheersing (AO/IB). De licentiehouders is verplicht om over ieder seizoen (en uiterlijk per 1 oktober van enig jaar, indien de licentiehouders alsdan uitkomt in de ere-divisie en 1 november van enig jaar, indien de licentiehouders alsdan uitkomt in de eerste divisie) de management letter van de accountant (de brief van bevindingen en aanbevelingen als uitvloeisel van de uitgevoerde controlewerkzaamheden) te overleggen, zodat de licentiecommissie kan monitoren of sprake is van voldoende verbetering.

**Ad f. Aanspreekpunt**

De licentiecommissie verplicht iedere licentiehouders minimaal één persoon aan te wijzen, die als (operationeel) aanspreekpunt bereikbaar is voor het beantwoorden van vragen dan wel het behandelen van opmerkingen.

**Ad g. Verantwoordelijkheid en ondertekening**

Iedere terugkoppeling aan de licentiecommissie moet zijn gedateerd en getekend door een functionaris die overeenkomstig het handelsregister bevoegd is de licentiehouders te vertegenwoordigen.

**Beoordeling plan van aanpak**

Een plan van aanpak wordt uiterlijk op de door de licentiecommissie vastgestelde datum ter goedkeuring aangeboden. Het plan van aanpak wordt beoordeeld op het voldoen aan de uitgangspunten van onderhavige richtlijn. Op basis van deze beoordeling zal de licentiecommissie het besluit nemen tot goedkeuring of afkeuring van het plan van aanpak.

Afkeuring: sanctie en nieuwe termijn

Indien het plan van aanpak wordt afgekeurd zal de licentiecommissie op basis van artikel 14 lid 1 van het Licentiereglement Betaald Voetbal een sanctie opleggen en een nieuwe termijn stellen waarbinnen het plan van aanpak alsnog moet worden overlegd.

Goedkeuring: normstellingen, sanctietraject en externe garantstelling**Normstellingen en sanctietraject**

De licentiecommissie stelt bij de goedkeuring van het plan van aanpak (ongeacht of dit het oorspronkelijk, herzien, aangepast of vervolg betreft) normstellingen vast waaraan het sanctietraject als omschreven in artikel 14 lid 6 van het Licentiereglement Betaald Voetbal kan worden verbonden:

- a. *een publieke waarschuwing op een nader door de licentiecommissie te bepalen wijze;*
- b. *af trek van telkens drie wedstrijdpunten tot maximaal negen wedstrijdpunten per seizoen, met dien verstande dat indien een sanctie eerst onherroepelijk is geworden nadat de laatste wedstrijd in de reguliere competitie van dat seizoen is gespeeld, de wedstrijdpunten in mindering worden gebracht bij aanvang van het eerstvolgende seizoen;*
- c. *intrekking van de licentie.*

Bovengenoemd sanctietraject treedt in werking indien de afspraken niet tijdig worden nagekomen. De sancties worden achtereenvolgend opgelegd met dien verstande dat deze worden opgelegd per overtreding. Dit betekent dat op één terugkoppelmoment één of meer van de bovenstaande sancties tegelijkertijd van toepassing kunnen zijn. Een sanctie die onherroepelijk is geworden, wordt gepubliceerd via het door het bestuur betaald voetbal voor publicaties aangewezen medium.

De uitvoering van een plan van aanpak is niet gekoppeld aan één seizoen. De looptijd van een plan van aanpak zal in de regel meerdere seizoenen betreffen. Dit impliceert dat ook het sanctietraject dat is gekoppeld aan het plan van aanpak meerdere seizoenen zal beslaan.

**Externe garantstelling**

De licentiecommissie kan ingevolge artikel 14 lid 1 sub c van het Licentiereglement Betaald Voetbal een licentiehouders verplichten een externe garantstelling over te leggen indien en voor zover zij dit bij de goedkeuring van het (vervolg) plan van aanpak nodig acht. De licentiecommissie zal de licentiehouders acht weken de tijd te geven om aan de genoemde verplichting te voldoen.



Onder een externe garantstelling wordt in dezen in ieder geval verstaan een bankgarantie en/of een private garantie van natuurlijke- of rechtspersonen, mits jegens de licentiecommissie genoegzaam wordt aangetoond dat de gegarandeerde bedragen daadwerkelijk beschikbaar en op eerste verzoek inbaar zijn (bijvoorbeeld door middel van een bankgarantie of de storting van gelden op een daarmee vergelijkbare derdengeldenrekening).

Alternatief is dat de licentiehouder binnen de door de licentiecommissie gestelde termijn van acht weken, een met onherroepelijke, schriftelijke en getekende overeenkomsten onderbouwde en sluitende liquiditeitsprognose overlegt (al dan niet aangevuld met een externe garantstelling voor het alsdan geprognoseerde resterende liquiditeitstekort).

### **Opheffen plan van aanpak**

Een plan van aanpak kan worden opgeheven indien de licentiehouder een structurele verbetering van de financiële positie realiseert door op twee opeenvolgende meetmomenten meer dan 15 punten volgens het FRS te behalen.

Is op het moment van bovengenoemde structurele verbetering een vangnetbepaling van toepassing, dan zal het plan van aanpak worden opgeheven op het moment dat een vervangend (specifiek) plan van aanpak is ingediend. De aan het plan van aanpak gekoppelde normstellingen – voor zover deze nog niet zijn beoordeeld – komen te vervallen op het moment dat het plan van aanpak is opgeheven.



## HOOFDSTUK 3: VERVOLG PLAN VAN AANPAK

### Begroting

De begroting voor het komende seizoen is tevens het vervolg van het plan van aanpak voor een licentiehouders die zich bevindt in een traject van een plan van aanpak. Zolang een licentiehouders zich in een traject van een plan van aanpak bevindt, is een licentiehouders verplicht een begroting en vervolg plan van aanpak in te dienen. Om dit vervolg plan van aanpak goed te kunnen toetsen, dient de licentiehouders ten opzichte van de vereisten in licentie-eis F.03 aanvullende informatie te verstrekken.

Allereerst is de licentiehouders verplicht de volgende financiële rapportages (over het resterend gedeelte van het plan van aanpak) te overleggen:

- i) Geprognosticeerde balanspositie;
- ii) Geprognosticeerde winst- en verliesrekening;
- iii) Liquiditeitsprognose;
- iv) Overzicht personeelscontracten.

Belangrijk is dat de periode waarover verantwoording moet worden afgelegd loopt van 1 januari van het dan lopende seizoen tot en met 30 juni van het daaropvolgende seizoen (lees: 18 maanden). De beginstand liquide middelen dient aan te sluiten op de eindstand liquide middelen zoals opgenomen in de halfjaarcijfers als bedoeld in licentie-eis F.02.

In de toelichting op de overzichten moet duidelijk zijn aangegeven met welke investeringen rekening is gehouden in het eerstvolgende seizoen.

Daarnaast moet voldoende inzicht worden gegeven in de voortgang van het plan van aanpak. Aangegeven zal bijvoorbeeld moeten worden of bepaalde (financiële) doelstellingen nog altijd volgens het eerder geschetste tijdpad behaald kunnen worden. Indien zich nieuwe problemen hebben voorgedaan, zal tevens hierop een actieplan geformuleerd moeten worden.

Indien een licentiehouders bijvoorbeeld een hoger bedrag aan sponsorinkomsten begroot dan de sponsorinkomsten die hij heeft gerealiseerd in het afgelopen seizoen, dient de licentiehouders in kwestie de begrote sponsorinkomsten aannemelijk te maken met:

- onderliggende documenten, waaronder doch niet uitsluitend, onherroepelijke, schriftelijke en ondertekende overeenkomsten; en/of
- naar de mening van de licentiecommissie deugdelijk en schriftelijk onderbouwde aannames.



## HOOFDSTUK 4: VERPLICHTINGEN BIJ EEN PLAN VAN AANPAK TRAJECT

### Normstellingen

Hieronder volgt een (niet-limitatieve) opsomming van de normstellingen zoals deze veelal worden opgelegd bij de goedkeuring van een plan van aanpak. Bij de normstellingen is enerzijds aangegeven in welke vorm de rapportage wordt verwacht en anderzijds wat de meest gebruikelijke vorm is van een herziening indien de licentiehouder de norm naar verwachting zal overschrijden.

#### Liquiditeiten

De liquiditeit van de licentiehouder dient gedurende de looptijd van het plan van aanpak steeds aantoonbaar voldoende te zijn voor het uitspelen van het alsdan lopende seizoen. Op basis van dit uitgangspunt zal de licentiecommissie normstellingen leggen op liquiditeit. Dit kan door:

- a. het vereisen van een sluitende liquiditeitsprognose<sup>5</sup>;
- b. het laten aantonen van een bepaald liquiditeitssaldo;
- c. het laten aantonen van een bepaalde liquiditeitstoename.

Ad a) de rapportage zal in beginsel samenvallen met rapportage- en meetmoment 1. Indien per 1 oktober, indien de licentiehouder alsdan uitkomt in de eredivisie, of per 1 november indien de licentiehouder alsdan uitkomt in de eerste divisie, blijkt dat de liquiditeitsprognose niet sluitend is, zal – naast het opleggen van een sanctie – een nieuwe termijn worden gesteld waarop aan de verplichting moet worden voldaan.

Ad b) de rapportage zal bestaan uit bankafschriften die twee weken na afloop van een bepaald kwartaal overlegd moeten worden. Indien blijkt dat bijvoorbeeld de liquiditeitsnorm is behaald door het op laten lopen van betalingsachterstanden, dan zal de licentiecommissie kunnen besluiten dat de normstelling niet is behaald.

Ad c) de rapportage zal over het algemeen bestaan uit contracten waaruit de liquiditeitsstroom blijkt. Deze moeten twee weken na afloop van een bepaald kwartaal overlegd moeten worden.

Bij c zal een herzieningsverzoek kunnen bestaan uit het aantonen dat de liquiditeitsstroom op een andere wijze is gerealiseerd dan oorspronkelijk beoogd.

#### Nettoresultaat

Een normstelling op het nettoresultaat is het meest gebruikelijk bij de jaarstukken die moeten worden overlegd op rapportage- en meetmoment 1. Bij een normstelling op het nettoresultaat zal een herzieningsverzoek kunnen bestaan uit het aantonen dat op andere wijze is gewerkt aan verbetering van het eigen vermogen, bijvoorbeeld door het realiseren van agiostortingen.

#### Personeelskosten

Een normstelling op personeelskosten is het meest gebruikelijk op de prognose die moet worden overlegd op rapportage- en meetmoment 1.

Indien de normstelling naar verwachting van de licentiehouder niet wordt behaald, zal de herziening kunnen bestaan uit het overleggen van contracten met geldschietters die het aantrekken van een (extra) speler mogelijk hebben willen maken.

---

<sup>5</sup> Indien de liquiditeitsbegroting niet sluitend is, zal de licentiecommissie het vervolg plan van aanpak afkeuren of een verplichting opleggen tot het overleggen van een externe garantstelling.



### Werkkapitaal

Een normstelling op het werkkapitaal zal in de regel worden gelegd op de realisatie per 31 december. De rapportage vindt dan plaats op basis van de halfjaarcijfers (rapportagemoment 2).



## HOOFDSTUK 5: VANGNETBEPALING – SPECIFIEK PLAN VAN AANPAK

In de Richtlijn 'financieel ratingsysteem' is een tweetal vangnetbepalingen opgenomen op grond waarvan een licentiehouders een specifiek plan van aanpak dient te overleggen. Het betreft de situaties waarin sprake is van betalingsachterstanden van meer dan 3 maanden of waarin niet tijdig een sluitende liquiditeitsprognose is overgelegd. De termijn voor het indienen van de liquiditeitsprognose als onderdeel van de prognose is vastgelegd in artikel 6 lid 6 sub a. onder i en sub a onder ii van het Licentiereglement Betaald Voetbal: 1 oktober van enig jaar, indien de licentiehouders alsdan uitkomt in de eredivisie en 1 november van enig jaar, indien de licentiehouders alsdan uitkomt in de eerste divisie. Een plan van aanpak dat enkel toeziet op een vangnetbepaling hoeft niet te worden voorzien van een clubontwikkelscan als bedoeld in hoofdstuk 2.

Het is mogelijk dat een vangnetbepaling van toepassing is op het moment dat de licentiehouders:

- a) zich (reeds) in een traject van een plan van aanpak bevindt;
- b) een structurele verbetering van de financiële positie van de licentiehouders heeft bewerkstelligd door twee opeenvolgende meetmomenten meer dan 15 punten volgens het FRS te hebben behaald en waarmee het plan van aanpak wordt opgeheven;
- c) zich niet in een traject van een plan van aanpak bevindt.

Ad a) de licentiecommissie zal beoordelen of het plan van aanpak aangepast moet worden;

Ad b) de licentiecommissie zal het plan van aanpak pas opheffen op het moment dat een nieuw specifiek plan van aanpak is ingediend die specifiek ingaat op het van toepassing zijn van de vangnetbepaling.

Ad c) de licentiecommissie zal een termijn stellen voor het indienen van een specifiek plan van aanpak.

### Betalingsachterstanden

Indien, naar het oordeel van de licentiecommissie blijkt dat een licentiehouders op enig moment een achterstand heeft in de nakoming van zijn betalingen van meer dan drie maanden aan: a) zijn werknemers; b) het CFK; c) de Belastingdienst; d) andere Nederlandse betaaldvoetbalorganisaties; of e) de KNVB, dient de licentiehouders een specifiek plan van aanpak te overleggen ongeacht het aantal punten dat op grond van het FRS wordt behaald.

Een licentiehouders heeft een meldplicht ten aanzien van a), b), c) en een deel van de schulden aan andere Nederlandse betaaldvoetbalorganisaties. Indien achteraf blijkt dat niet is gemeld en waardoor een specifiek plan van aanpak traject is afgewend, zal op basis van artikel 14 lid 1 van het Licentiereglement Betaald Voetbal een sanctie worden opgelegd.

Het specifiek plan van aanpak van de licentiehouders moet voorzien in het (gefaseerd) inlopen van de opgelopen betalingsachterstanden.

### Liquiditeit

Een licentiehouders die niet tijdig een sluitende liquiditeitsprognose heeft overgelegd, dient een specifiek plan van aanpak te overleggen, ongeacht het aantal punten dat op grond van het FRS wordt behaald. De termijn voor het indienen van de liquiditeitsprognose onderdeel van de prognose is vastgelegd in artikel 6 lid 6 sub a onder i en sub a onder ii van het Licentiereglement Betaald Voetbal: 1 oktober van enig jaar, indien de licentiehouders alsdan uitkomt in de eredivisie en 1 november van enig jaar, indien de licentiehouders alsdan uitkomt in de eerste divisie. Onder een sluitende liquiditeitsprognose wordt verstaan een prospectief liquiditeitsoverzicht dat zowel qua eindstand als gedurende het seizoen steeds een saldo vertoont groter dan of gelijk aan nihil.





Uit het specifiek plan van aanpak van de licentiehouders zal moeten blijken op welke wijze tot een sluitende liquiditeitsprognose zal worden gekomen.

### **Opheffen specifiek plan van aanpak**

Een specifiek plan van aanpak kan direct worden opgeheven indien de licentiehouders heeft aangetoond dat de vangnetbepaling niet meer van toepassing is. Indien een licentiehouders slechts gebonden is aan een specifiek plan van aanpak daar uitsluitend één of meerdere vangnetbepalingen van toepassing zijn, is een structurele verbetering van de financiële positie door op twee opeenvolgende meetmomenten meer dan 15 punten volgens het FRS te behalen derhalve niet van toepassing.

De aan het specifiek plan van aanpak gekoppelde normstellingen – voor zover deze nog niet zijn beoordeeld – komen te vervallen op het moment dat een specifiek plan van aanpak is opgeheven.

### **SLOTBEPALING**

Deze Richtlijn (opmaak) plan van aanpak is vastgesteld en in werking getreden op 1 juli 2019.



## APPENDICES

### Appendix 1: Waardering financiële positie van licentiehouders

De waardering van de financiële positie door middel van het financieel ratingsysteem vindt één keer per seizoen plaats op basis van rapportagemoment 1. Rapportagemoment 1 is derhalve tevens een meetmoment. Rapportagemoment 1 bestaat uit zowel de jaarcijfers als de prognose die door iedere licentiehouders bij de licentiecommissie worden ingediend. Met behulp van deze financiële rapportages wordt het FRS van input voorzien.

Het FRS is opgebouwd uit 6 kernvariabelen. De informatie uit genoemde rapportages leidt via de financiële kernvariabelen - op basis van de definities die hieronder in detail worden uitgewerkt - uiteindelijk tot een resultaat/uitkomst per kernvariabele.

In het FRS wordt het aantal punten per variabele uiteindelijk bepaald door het gewicht (de multiplier) van de variabele en de schaal (de bandbreedte) waarin de uitkomst van de variabele wordt geplaatst. Het puntentotaal per variabele wordt vervolgens berekend door het gewicht/de multiplier te vermenigvuldigen met de schaal/de bandbreedte.

Onderstaand overzicht 'multipliers en bandbreedtes financieel ratingsysteem' maakt inzichtelijk welke multipliers en bandbreedtes per kernvariabele worden gehanteerd.

Uiteindelijk worden de punten, die een licentiehouders heeft behaald op de 6 kernvariabelen, opgeteld en dat puntentotaal bepaalt in hoeverre een licentiehouders een plan van aanpak dient te overleggen. Indien een licentiehouders 15 punten of minder volgens het FRS behaalt en/of indien één of meerdere vangnetbepalingen (nog) van toepassing zijn, dient de licentiehouders een plan van aanpak te overleggen. Deze verplichting geldt niet indien een licentiehouders meer dan 15 punten volgens het FRS behaalt en er geen vangnetbepaling van het FRS (meer) van toepassing is op het moment van indienen van een plan van aanpak<sup>6</sup>.

De licentiehouders publiceren één keer per kalenderjaar, tezamen met het bestuursverslag als bedoeld in licentie-eis F.04, het puntenaantal op de website van de licentiehouders. Op het door het bestuur betaald voetbal voor publicaties aangewezen medium wordt een verwijzing opgenomen naar de gepubliceerde bestuursverslagen van alle licentiehouders<sup>7</sup>.

De duur van een plan van aanpak bedraagt tenminste twee seizoenen. Dat wil zeggen, het plan van aanpak zal van toepassing zijn tot het moment dat er sprake is van een structurele verbetering van de financiële positie van de licentiehouders. Van een structurele verbetering is sprake indien op twee opeenvolgende meetmomenten meer dan 15 punten volgens het FRS behaald zijn. Voor een specifiek plan van aanpak bij (uitsluitend) een vangnetbepaling, geldt een dergelijke structurele verbetering niet, dat wil zeggen dat een specifiek plan van aanpak direct kan worden opgeheven zodra de licentiehouders heeft aangetoond dat de vangnetbepaling niet meer van toepassing is.

<sup>6</sup> In het kader van een overgangsregeling geldt voor uitsluitend 2018 (seizoen 2018/'19; toekenning FRS punten op basis van jaarcijfers 2017/'18 en prognose 2018/'19) en 2019 (seizoen 2019/'20; toekenning FRS punten op basis van jaarcijfers 2018/'19 en prognose 2019/'20), dat een licentiehouders eerst dan een plan van aanpak moet overleggen (inclusief de verplichting om daaraan voorafgaand een clubontwikkelscan te ondergaan) indien:

- ingevolge het vernieuwde licentiesysteem 15 of minder FRS punten worden behaald; **en**
- ingevolge het oude licentiesysteem (versie 2.7) zou zijn ingedeeld in categorie I.

<sup>7</sup> Gedurende de overgangsregeling als bedoeld in voetnoot #6 moet een licentiehouders uitsluitend het puntenaantal publiceren indien en voor zover de licentiehouders zich bevindt in een traject van een plan van aanpak. Voor de licentiehouders die zich niet bevinden in een traject van een plan van aanpak geldt er tijdens de overgangsregeling geen publicatieplicht.



#	Financiële variabelen	Verantwoording	Gewicht	Bandbreedte				
				(1,2,3)	0	1	2	3
1	Werkkapitaalpositie <i>(vlootende activa/vlootende passiva)</i>	Jaarstukken	3	Werkkapitaal < 50%	Werkkapitaal < 65%	Werkkapitaal < 80%	Werkkapitaal < 95%	Werkkapitaal > 95%
2	Solvabiliteit <i>(weerstandsvermogen/totaal vermogen)</i>	Jaarstukken	2	Solvabiliteit < 0%	Solvabiliteit < 10%	Solvabiliteit < 20%	Solvabiliteit < 30%	Solvabiliteit > 30%
3	Historische nettomarge <i>(netto resultaat/totale jaaromzet)</i>	Jaarstukken	2	Resultaat < 0,0%	Resultaat < 0,5%	Resultaat < 1,0%	Resultaat < 2,0%	Resultaat > 2,0%
4	Personeelskostenratio <i>(personeelskosten/totale netto omzet)</i>	Jaarstukken	1	Personeelskostenratio > 80%	Personeelskostenratio > 75%	Personeelskostenratio > 70%	Personeelskostenratio > 60%	Personeelskostenratio < 60%
5	Buffer liquide middelen obv toekomst <i>(eindstand liquiditeit/personeelskosten/13 maanden)</i>	Prognose	1	Liquiditeitspositie < 0	Liquiditeitspositie < 1	Liquiditeitspositie < 2	Liquiditeitspositie < 3	Liquiditeitspositie > 3
6	Toekomstige nettomarge <i>(netto resultaat/totale jaaromzet)</i>	Prognose	1	Resultaat < 0,0%	Resultaat < 0,5%	Resultaat < 1,0%	Resultaat < 2,0%	Resultaat > 2,0%

Een voorbeeld: Indien op basis van de jaarstukken wordt vastgesteld dat een licentiehouders een werkkapitaalpositie (variabele 1) heeft van 70% (uitkomst definitie), wordt de werkkapitaalpositie van de licentiehouders bij die uitkomst ingedeeld in schaal 2 (werkkapitaalpositie van 65% tot 80%). De multiplier van variabele 1 is 3. De puntenscore van desbetreffende licentiehouders ten aanzien van de werkkapitaalpositie is dan: 2 (schaal) x 3 (multiplier) = 6 punten. Het maximale aantal punten dat een licentiehouders kan behalen is 40. De maximale schaal voor iedere variabele is 4. Het totale aantal van de multipliers van de 6 variabelen is 10. Het maximale aantal punten is dan: 4 (maximale schaal) x 10 (totale aantal van multipliers) = 40 punten.



**Appendix 2: Voorbeeld Plan van Aanpak**

volgt

**Appendix 3: Voorbeeld Herzieningsverzoek**

volgt

**Appendix 4: Voorbeeld Rapportage normstelling**

volgt

**Koninklijke Nederlandse Voetbalbond**  
Woudenbergseweg 56-58 3707 HX Zeist  
Postbus 515 3700 AM Zeist

Tel: 0343 49 92 46  
Fax: 0343 49 91 98  
Email: [licentiezaken@knvb.nl](mailto:licentiezaken@knvb.nl)

Bank: ING-bank NL45INGB0670000132  
BTW: NL002691346.B01  
KvK: 40478591 Utrecht