

UNIVERSITEIT GENT
FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE

ACADEMIEJAAR 2008– 2009

**DE FINANCIERINGSPROBLEMATIEK VAN
HET BELGISCH VOETBAL**

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van

Master in de Bedrijfseconomie

Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen

Tim De Tant

Pieter Persoons

onder leiding van

Prof. Ludo Theunissen en Arnout Seghers

UNIVERSITEIT GENT
FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE

ACADEMIEJAAR 2008– 2009

**DE FINANCIERINGSPROBLEMATIEK VAN
HET BELGISCH VOETBAL**

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van

Master in Bedrijfseconomie

Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen

Tim De Tant

Pieter Persoons

onder leiding van

Prof. Ludo Theunissen en Arnout Seghers

Permission

Ondergetekenden verklaren dat de inhoud van deze masterproef mag geraadpleegd en/of gereproduceerd worden, mits bronvermelding.

Tim De Tant

Pieter Persoons

Woord vooraf

Vooraf zouden we graag enkele personen willen bedanken zonder wie deze masterproef niet mogelijk was geweest.

Eerst en vooral zouden we onze promotor willen bedanken, Professor Ludo Theunissen, en Arnaut Seghers. De eerste voor de mogelijkheid om deze masterproef onder zijn leiding te kunnen schrijven, de tweede voor zijn hulp bij het nalezen.

Vervolgens bedanken wij ook mevrouw Veronique Degrande (Club Brugge) en de heren Vincent Mannaert (Zulte Waregem), René Trullemans (Anderlecht) en Filips Dhondt (Club Brugge) voor de tijd die ze voor ons wilden vrijmaken voor het afnemen van de interviews.

Inhoudsopgave

1. HET INSTITUTIONEEL KADER VAN HET BELGISCH VOETBAL	3
2. DE ECONOMISCHE/FINANCIËLE STRUCTUUR VAN DE BELGISCHE COMPETITIE	6
3. LICENTIESYSTEEM	9
4. STATUTEN VAN DE VOETBALCLUB	12
5. FINANCIËLE PLANNING.....	13
5.1. De inkomsten van de voetbalclubs.....	15
5.1.1. Ticketverkoop.....	16
5.1.2. Commerciële activiteiten	20
5.1.3. Televisiegelden.....	23
5.2. De kosten van de voetbalclubs.....	28
5.2.1. Lonen.....	28
5.2.2. Transfers.....	30
5.2.3. Investerings- en werkingsuitgaven	31
6. BESPREKING JAARREKENINGEN.....	32
6.1. Financiering van de activiteiten	32
6.1.1. Eigen vermogen	32
6.1.2. Vreemd vermogen	33
6.2. Activa	35
6.2.1. Immateriële vaste activa.....	35
6.2.2. Materiële vaste activa.....	36
6.2.3. Financiële vaste activa	37
6.2.4. Vorderingen op meer dan 1 jaar.....	37
6.2.5. Vorderingen op ten hoogste 1 jaar.....	37
6.2.6. Geldbeleggingen.	37
6.2.7. Liquide middelen.....	38
6.3. Nettobedrijfskapitaal, nettobedrijfskapitaalbehoefte en nettokas	39
7. COMPETITIEHERVORMING.....	42
7.1. Play-offs 1	42
7.2. Play-offs 2	43
7.3. Eindronde met tweedeklassers	43
8. FINANCIËLE CRISIS.....	46
9. ALGEMEEN BESLUIT	48
10. BIBLIOGRAFIE.....	IV
11. BIJLAGEN.....	VII

Tabellen

Tabel 1: De leden van het Uitvoerend Comité	4
Tabel 2: Verdeling van de stemmen in de algemene vergadering	5
Tabel 3: Totale inkomsten en inkomstenbronnen in hoogste afdeling Europese voetbalcompetities (2004/2005)	16
Tabel 4: Enkele cijfers in verband met de toeschouwersaantallen in eerste klasse.	19
Tabel 5: Het televisiecontract door de jaren heen.	25
Tabel 6: Verdeling van de televisiegelden van 2005/2006 tot 2007/2008 en percentage tegenover het budget van de eersteklassers.	25
Tabel 7: De lonen van de eersteklassers en hun percentage tegenover de omzet.	28
Tabel 8 : Het eigen vermogen van de eersteklassers in absolute cijfers.	33
Tabel 9 : De graad van financiële onafhankelijkheid van de eersteklassers.	34
Tabel 10: De current ratio en quick ratio van de eersteklassers.	38
Tabel 11: Het NBK, NBKB en de nettokaspositie van 14 eerste klassers	41
Tabel 12: De voor- en nadelen van de competitiehervorming.	45

Figuren

Figuur 1: De evolutie van het gemiddeld toeschouwersaantal in eerste klasse.	20
Figuur 2: De zes lucratiefste sponsordeals van het seizoen 2008/2009.	22

Inleiding

De Belgische competitie staat vandaag de dag niet erg hoog aangeschreven in Europa. De clubs dienen voor veel voetballers als opstapje om een transfer naar een andere competitie te realiseren. Dat is niet altijd zo geweest. Zo won Anderlecht in de jaren '70 twee keer de beker voor bekerwinnaars, de huidige Uefa Cup. Ook KV Mechelen wist in 1988 de beker voor bekerwinnaars te veroveren. Daarnaast speelde Club Brugge in 1978 de finale van Europacup I, de huidige Champions League. Sinds het midden van de jaren '90 doen de Belgische clubs amper nog mee op het Europees vlak. Zo wist enkel Anderlecht sinds de hervorming van de Champions League in 1992 de groepsfase te overleven tijdens het seizoen 2000/2001.

De Belgische clubs hebben de laatste jaren niet alleen moeite hun stempel op het Europees voetbal te drukken. Verschillende van hen kampen met financiële problemen. Sinds de invoering van het licentiesysteem, tijdens het seizoen 2000/2001, werden verschillende clubs verplicht te degraderen omdat ze hun schulden niet meer konden afbetalen. Zelfs tijdens het seizoen 2007/2008 opereerden maar liefst zes eersteklassers met een negatief eigen vermogen.

Sinds 1 januari 2006 zijn VZW's verplicht hun jaarrekening openbaar te maken. Aangezien het merendeel van de Belgische voetbalclubs onder de vorm van een VZW ingeschreven is, moeten ze sindsdien aan de informatieverplichting voldoen. Tot op heden zijn er geen verregaande conclusies uit deze bron van informatie getrokken. Daarom hebben we in ons onderzoek de reeds bestaande literatuur in verband met het Belgisch voetbal gecombineerd met de studie van de jaarrekeningen. Deze secundaire data hebben we aangevuld met primaire data, waarbij we de financieel verantwoordelijke van Anderlecht, Club Brugge en Zulte Waregem geïnterviewd hebben.

Eén van de oplossingen die naar voor is gekomen om het Belgisch voetbal financieel gezonder te maken is de competitiehervorming die vanaf het seizoen 2009/2010 zal ingaan. In deze scriptie onderzoek we wat de gevolgen van een dergelijke hervorming zullen zijn. Daarnaast onderzoeken we hoe voetbalclubs aan financiële planning doen en op welke manieren ze gefinancierd worden.

In de eerste drie hoofdstukken bespreken we enkele institutionele en juridische ontwikkelingen die een invloed hebben gehad op het hedendaags voetbal. Zo hebben onder meer het Bosman-arrest, de afschaffing van de 3+2-regel en de ontwikkeling van een licentiecommissie de huidige situatie waarin het Belgisch voetbal zich bevindt bepaald.

In de volgende drie hoofdstukken wordt de huidige situatie besproken. In hoofdstuk vijf hebben we het over hoe voetbalclubs hun financiële planning organiseren, terwijl in hoofdstuk zes de studie van de jaarrekeningen aan bod komt.

In hoofdstuk zeven en acht werpen we een blik op de toekomst. In hoofdstuk zeven wordt de competitiehervorming besproken die vanaf het seizoen 2009-2010 zal ingaan. Hoofdstuk acht behandelt de gevolgen van de financiële crisis.

1. Het institutioneel kader van het Belgisch voetbal

Om een goed beeld te kunnen geven van de financieringsproblematiek waarmee de Belgische voetbalclubs geconfronteerd worden, is het noodzakelijk om eerst te onderzoeken wat de impact is van het institutionele kader waarbinnen de clubs bewegen. Meer bepaald, in welke mate oefenen de regels en structuren van de overkoepelende instantie, dit is de Belgische voetbalbond, rechtstreeks of onrechtstreeks invloed uit op de financiering van de clubs. De laatste jaren zijn er binnen dit kader enkele ingrijpende veranderingen gebeurd die hun gevolgen hebben gehad voor de financiering van Belgische clubs. In wat volgt proberen we de financiële gevolgen van de geplande competitiehervorming in te schatten. Vervolgens gaan we na welke impact de invoering van het licentiesysteem heeft gehad. Het licentiesysteem werd ingevoerd in België in het seizoen 2001-2002 en legde aan Belgische clubs strenge(re) financiële eisen op. We beginnen dit gedeelte echter met een korte bespreking van de structuur en werking van de Belgische voetbalbond.

De Belgische competitie is gestart in 1894 en werd in 1895 georganiseerd toen de UBSSA (Union Belge des Sociétés des Sports Athlétique) werd opgericht. Deze bond was een overkoepelende nationale organisatie die diverse sporttakken regelde, waaronder ook wielrennen en atletiek. In 1912 werd de voetbalafdeling onafhankelijk en onder de naam UBSFA (Union Belge des Sociétés de Football Associations). Een jaar later kreeg de organisatie ook een Nederlandstalige naam en werd ze bekend onder de naam "Belgische Voetbalbond (BVB)". Sinds 1920 staat ze bekend onder de naam "Koninklijke Belgische Voetbalbond (KBVB)". De KBVB organiseert zowat alle belangrijke competities. Deze omvatten de nationale reeksen (van eerste tot vierde klasse), de beker van België en de provinciale reeksen (eerste tot vierde provinciale). Naast de KBVB zijn er nog een aantal kleinere bonden. Deze zijn echter vaak regionaal, hebben amateurploegen als leden en hebben minder belang.

Sinds 1975 spelen er 18 ploegen in de eerste klasse van het Belgisch voetbal (sinds 1995 Jupiler League genaamd). Op het einde van elk seizoen degraderen de twee ploegen die het laatst eindigen. Zij worden vervangen door de kampioen uit de tweede klasse (sinds 2008 Exqi League) en de winnaar van een naseizoenscompetitie die gespeeld wordt door de vier

periodekampioenen uit tweede klasse. In het seizoen 2005-2006 veranderde het systeem echter waardoor enkel de laatst geklasseerde club uit eerste klasse rechtstreeks daalde, terwijl de voorlaatste in de stand samen met drie clubs uit tweede klasse voor het laatste promotieticket naar de Jupiler League moesten spelen.

De reden waarom dit hoofdstuk gestart is met een korte historische introductie is omwille van zijn belang voor de structuur van de Belgische voetbalvereniging. Elke verandering of aanpassing die de ploegen in eerste klasse aangaat moet goedgekeurd worden door de verschillende instellingen.

-In eerste instantie moet 2/3 van de leden van de Prof Liga (de clubs van eerste klasse) zijn akkoord geven. Dit betekent dat minstens 12 van de 18 clubs akkoord moeten gaan met de aanpassingen.

-Vervolgens moet er een meerderheid gevonden worden in het Uitvoerend Comité. Deze is samengesteld uit 24 leden (zie Tabel 1) en stuurt de voorstellen naar de “Nationale Studiecommissie”. De Nationale Studiecommissie is het wetgevend orgaan van de KBVB. Zij is belast met de bestudering en de eventuele goedkeuring van alle voorstellen tot wijziging aan de reglementaire bepalingen, alsook van alle punten die door het Uitvoerend Comité op de agenda geplaatst worden.

-De laatste stap is de goedkeuring in de jaarlijkse algemene vergadering. Deze aanvaarden de veranderingen die de goedkeuring van de Studiecommissie gekregen hebben.

	Aantal leden
Voorzitter (van de KBVB)	1
Algemene Penningmeester	1
Provinciale Verstandhoudingen	12
Liga Beroepsvoetbal	6
Nationale Voetballiga	2
Nationale Liga, 3 ^{de} afdeling	1
Nationale Liga, Bevordering	1
Totaal	24

Tabel 1: De leden van het Uitvoerend Comité

	Aantal stemmen in algemene vergadering	Percentage van stemmen
Eerste klasse	108	19.85
Tweede klasse	72	13.24
Derde klasse	64	11.76
Vierde klasse	64	11.76
Provinciale reeksen	236	43.39
Totaal	544	100

Tabel 2: Verdeling van de stemmen in de algemene vergadering

De noodzakelijke meerderheid om veranderingen aan te kunnen brengen in de regels en de organisatie van de competitie bedraagt 81% in de algemene vergadering (KBVB, 2008: artikel 119). Doordat de eerste klasse 19.85% van de stemmen bezit, heeft ze een zogenaamde blokkeringsminderheid in zaken die het professionele voetbal aangaan. Anderzijds is het ook zo dat wanneer de clubs uit eerste klasse met voorstellen kwamen om het Belgisch voetbal aantrekkelijker te maken deze steeds werden tegengehouden door de clubs uit de lagere reeksen. Hierdoor werden voorstellen om het aantal clubs in eerste en/of tweede klasse te verminderen, de introductie van een tweede team met jongeren van eerste klasse-clubs in lagere reeksen, veranderingen in het promotie- en degradatiesysteem steeds tegengehouden. De democratische structuur van het Uitvoerend Comité en de algemene vergadering zorgt ervoor dat er soms wordt gesproken van “het dictatorschap van de democratie”. De amateurclubs en kleinere professionele clubs hebben immers de macht om de modernisering van het Belgisch voetbal te verwerpen (Dejonghe, 2006).

2. De economische/financiële structuur van de Belgische competitie

De financieringsproblematiek waarmee het Belgisch voetbal de dag van vandaag te maken heeft, kan niet los gezien worden van de evolutie die het voetbal in Europa op het economisch vlak heeft doorgemaakt. Daarnaast hebben enkele juridische ontwikkelingen zoals het Bosman-arrest het huidige voetballandschap bepaald.

Voor de jaren '90 was de doelstelling van professionele voetbalclubs hun supporters vertier aan te bieden door succesvol te zijn op het veld. Winstmaximalisatie op zich was geen objectief. Sloane (1971) gaf al aan dat winstgevende clubs eerder de uitzondering waren dan de regel. De meeste voorzitters en eigenaars van voetbalclubs hadden eerst rijkdom vergaard in andere takken van het bedrijfsleven en zagen het voetbal als een mogelijkheid om hun prestige en macht te tonen. Ze kregen de beste plaatsen toegewezen in het stadion en kregen de kans om andere mensen te ontmoeten die zich in eenzelfde situatie bevonden.

Tot 1984 werden de Belgische clubs gefinancierd door het geld van ticketverkoop, bankleningen en het zwart geld van lokale bedrijfsmensen. Daarnaast kregen ze rechtstreeks subsidies van plaatselijke en nationale overheden en mochten sommige clubs gratis gebruik maken van stadions die eigendom waren van de overheid. Andreff & Staudohar (2002:25) refereren naar deze manier van financieren als het SSSL-model, dat staat voor Spectator-Subsidies-Sponsors-Local. In die periode was België een paradijs voor buitenlandse spelers. Zo speelden in de jaren '70 Rob Rensenbrink en Arie Haan, twee van de beste spelers van één van de beste nationale teams in de wereld, in België. Daarnaast speelde ook Preben Elkjaer-Larsen, één van de beste Deense voetballers ooit, in onze competitie. In 1984 werd door onderzoeksrechter Guy Bellemans een heel zwartgeldcircuit en een omkoopschandaal blootgelegd in het Belgisch voetbal. Hierdoor waren banken veel minder geneigd voetbalclubs leningen aan te bieden en hadden heel wat ploegen moeilijkheden om geld te vinden. Als reactie hierop introduceerde John Cordier, de eigenaar van KV Mechelen, een nieuw soort entiteit, de

investeringsmaatschappij. De investeringsmaatschappijen is een businessmodel waarbij bedrijven, die los staan van de voetbalclubs, spelers opkopen en deze als het ware lenen aan de clubs. Zo moeten deze laatste geen investeringen meer doen in spelers. In ruil hiervoor krijgen de investeringsmaatschappijen een deel van de winst bij het doorverkopen van de spelers. Dit businessmodel werd mogelijk gemaakt doordat clubs, zelfs wanneer de speler einde contract was, steeds een transfersom konden vragen wanneer een andere club geïnteresseerd was in één van haar spelers. De investeringsmaatschappij verdween met het Bosman-arrest.

In 1990 spande Jean-Marc Bosman een rechtszaak aan tegen de Belgische voetbalbond. Aanleiding hiervoor was het feit dat zijn huidige werkgever, Club Luik, hoewel hij einde contract was, een hoge transfersom voor hem vroeg. Naast deze regel, waarbij een club steeds een transfersom kon eisen voor een speler, gold in Europa de zogenaamde 3+2 regel. Deze bestond erin dat clubs in hun land nooit meer dan drie buitenlanders en twee 'quasi-buitenlanders' mochten opstellen. Op 15 december 1995 sprak het Europese Hof te Luxemburg het oordeel uit dat het bestaande transfersysteem, samen met de 3+2 regel, strijdig was met het verdrag van Rome betreffende de mededinging en het vrij verkeer van personen. De uitspraak werd pas vijf jaar later gedaan omdat verschillende instanties, waaronder de FIFA en de UEFA, druk gelobbyd hadden om een uitspraak tegen te gaan. Ze vreesden immers dat de gevolgen van een afschaffing van het transfersysteem en de 3+2 regel nefast zouden zijn voor de sport.

De vrees voor negatieve gevolgen werd weerlegd door sporteconomen met het Rottenberg (Coase) theorema (Rottenberg, 1956; Coase, 1960). Het theorema stelt dat, waar de principes van de vrije markt aanwezig zijn, de allocatie van eigendomsrechten geen invloed heeft op het resultaat van de verdeling van de middelen. Volgens dit theorema zal de verdeling van de talenten gelijk zijn in geval van 'free agency'. (Dejonghe, 2005)

Antonioni et al. voorzagen eveneens geen negatieve gevolgen omdat clubs zich kunnen aanpassen aan het arrest door bijvoorbeeld spelers te verkopen als ze nog onder contract staan. (Antonioni & Cubbin, 2000) (Kessene, 2007)

Volgens Dejonghe refereren deze sporteconomen vooral naar het Amerikaanse model, waar er al een hele tijd een 'free agency' regel geldt in het Baseball. Dejonghe duidt echter op

belangrijke verschillen tussen de Europese voetbalcompetities en de Amerikaanse Major League Baseball. De belangrijkste opmerking bij de Europese structuur is dat de clubs of leagues zich niet in markten met eenzelfde grootteorde bevinden.(Dejonghe, 2005) Landen met een grotere markt hebben een competitief voordeel tegenover landen met een kleinere markt. Andere sporteconomen wezen ook al op dit feit :

‘ It appears that free markets would give as good aggregat results as any other kind of market for industries, like the baseball industry, in wich all firms must be nearly equal if each is to prosper’ (Rottenberg, 1956 :257).

‘A fundamental fact that de court dit not consider, at least not explicitly, is that football players do not move around in a common market as long as there are independent leagues. This implies that smaller national leagues in particular cannot afford to keep their most talented players on the free-agency market.’ (Ericson, 2000 :214-215)

Ten tijde van de uitspraak van het Europees Hof deed er zich een enorme verhoging voor in de bedragen die televisiestations neertelden om wedstrijden te kunnen uitzenden. Door de uitgebreide aandacht die de clubs kregen op televisie, werden ze interessant voor sponsors. Er vond als het ware een wisselwerking plaats tussen sport en economie. Deze ontwikkelingen zorgden ervoor dat de manier van financieren van professionele voetbalclubs veranderde van het SSSL- model naar een MCMM-model, wat staat voor Media-Corporations-Merchandising-Markets (Andreff & Staudohar; 2002:31-33). Dat model is tot op de vandaag geldig voor het professionele voetbal.

Sinds het Bosman-arrest en de overgang van het SSSL-model naar het MCMM-model is België van de Europese voetbalkaart verdwenen. Volgens Trudo Dejonghe zorgde het arrest ervoor dat de macht van de clubs werd overgedragen naar de spelers. Zij konden immers van dat ogenblik hun arbeid verkopen aan de hoogste bieder. In combinatie met de explosie in televisierechten zorgde dit ervoor dat de spelerslonen exponentieel stegen. Aangezien de inkomsten van de Belgische clubs niet zoveel stegen in vergelijking met clubs in het buitenland, verdwenen al onze talenten naar clubs waar ze meer konden verdienen.

Stefan Kesenne stelt dan weer dat het Bosman-arrest op zich weinig invloed gehad heeft op de neerwaartse spiraal van de kleinere competities in Europa. De transfermarkt heeft zich aangepast aan het nieuwe systeem, doordat de clubs spelers onder druk zetten om hun contract te verlengen, vooraleer het oude contract afloopt. De afschaffing van de 3+2 regel was volgens Kesenne de belangrijkste oorzaak van de grote en groeiende kloof tussen de Europese clubs. Deze regel zorgde voor een verhoogde internationale spelersmobiliteit, die eveneens versterkt werd door de explosie van de tv rechten (Kesenne, 2007). De nadelige gevolgen van het Bosman-arrest op zich waren vooral te merken kort na het arrest. Kortzichtige clubmanagers verhoogden de salarissen van de spelers terwijl er geen geld voorhanden was. Ze negeerden de jeugdtraining, omdat ze dachten dat het investeren in talenten niet meer zou renderen (Kesenne, 2007).

3. Licentiesysteem

Het licentiesysteem werd in België ingevoerd in het seizoen 2001-2002. Belgische voetbalclubs die hun fiscale en sociale verplichtingen niet naleven, mogen geen wedstrijden meer spelen in eerste en tweede nationale. De voetballicentie kwam er naar aanleiding van de RSZ-problemen in eerste en tweede klasse in de periode na het Bosman-arrest. Het ging toen om 12 clubs in eerste en 8 clubs in tweede klasse, waar de schulden, interesten en boetes meegerekend, opliepen tot ongeveer 22 miljoen euro. Hoewel sommige van deze schulden betwist werden, waren deze voor het overgrote gedeelte terecht (Vandenbroucke, 2000).

Enkel de schulden t.o.v. de bond, de RSZ, de BTW, de bedrijfsvoorheffing, de spelers en andere clubs worden onderzocht. De schulden t.o.v. andere partijen worden niet in rekening gebracht. Ondanks deze 'soepele' reglementering vielen er toch veel slachtoffers. KV Mechelen, Turnhout, RWDM Molenbeek, Harelbeke, Eendracht Aalst, Racing Zuid-West, Lommel en La Louvière werden een licentie geweigerd. Deze clubs verdwenen, fuseerden of zakten naar derde klasse. Deze voorbeelden geven een idee van hoe erg het was gesteld met de financiële toestand van de Belgische clubs. De invoering van het licentiesysteem zorgde voor een beter financieel beheer bij de clubs. Het zette een stop aan de schuldenopbouw en zorgde ervoor dat clubs niet ten koste van alles de sportieve objectieven nastreven (Killemaes, 2003).

Hieronder worden enkele van de belangrijkste licentievoorwaarden vermeld uit het bondsreglement (KBVB, artikel 406, 2009).

De club moet:

- de rechtspersoonlijkheid bezitten met alle legale protocollen;
- de werkgever zijn van de spelers onder contract die, conform het reglement van de KBVB, door haar in de officiële competities opgesteld worden en voor alle spelers voldoen aan alle wettelijke bepalingen ter zake;
- verzekering tegen arbeidsongevallen;
- een gereviseerde jaarrekening overleggen van het laatst afgesloten boekjaar, welke geen onthoudende of negatieve verklaring van de revisor inhoudt en een geraamde staat van ontvangsten en uitgaven voor het seizoen waarvoor de licentie wordt aangevraagd; deze staat zal de normale werking garanderen van de club tijdens het seizoen waarvoor de licentie werd aangevraagd;
- het bewijs leveren niet in gebreke te blijven bij de betaling van:
 - de spelerslonen,
 - de aan R.S.Z. verschuldigde sommen,
 - de bedrijfsvoorheffing,
 - de patronale bijdragen aan het pensioenfonds van de beroepsvoetballers,
 - de taksen en de belastingen van welke aard ook,
 - de bondsschulden en de vorderingen tussen clubs;

De bevoegde Licentiecommissie mag de licentie toekennen aan de club die zich kan beroepen:

- op een globaal herstelplan goedgekeurd door de bevoegde rechtbank
- op afbetalingsakkoorden en/of -plannen overeengekomen met de schuldeisers.

Werden afbetalingstermijnen overeengekomen met de schuldeisers, dan kan de bevoegde Licentiecommissie afhankelijk van de omstandigheden de toekenning van de licentie koppelen aan:

- het verbod op het aanwerven van spelers die mogelijk zouden kunnen opgesteld worden in de eerste ploeg, zonder afbreuk te doen aan de sanctie voorzien in Art. 422.24;
- het opstellen van een herstelplan, binnen een termijn door de bevoegde Licentiecommissie bepaald. Dit plan houdt in een staat van activa en passiva van de rechtspersoon alsmede een prognose van de ontvangsten en uitgaven voor het komende seizoen en een prognose van de activa en passiva aan het einde van het komende seizoen.
- het leveren van het periodiek bewijs, op tijdstippen door de bevoegde Licentiecommissie bepaald, dat de afbetalingstermijnen werden nageleefd.

Een van de grote problemen van het licentiesysteem is de onderzoeksperiode. De licentie wordt verkregen tijdens het seizoen. Sommige clubs proberen alle schulden weg te werken tot de licentiedatum om daarna weer volop schulden aan te gaan. Het 'nieuwe' probleem verschuift zich naar het volgend seizoen (Dejonghe, 2006). Een betere en degelijke uitwerking van een begroting is dus nodig.

Clubs die ambiëren om Europees voetbal te spelen moeten voldoen aan het Uefa licentiesysteem. Dit is nog strikter dan het Belgische licentiesysteem voor eerste klasse. Zo mogen clubs geen schulden hebben aan werknemers, aan de overheid of aan de Uefa en moeten ze hun solvabiliteit in het tussenseizoen kunnen bewijzen. Daarnaast zijn er strengere eisen qua infrastructuur (TREC, artikel 7, 2006)

4. Statuten van de voetbalclub

De huidige situatie waarin het Belgisch voetbal verkeert is beïnvloed door de verschillende ontwikkelingen op institutioneel en juridisch vlak. Vandaag de dag is het merendeel van de eersteklassers een VZW. Slechts vier clubs – Standard, Charleroi, GBA en Bergen – zijn naamloze vennootschappen. Kortrijk is de enige coöperatieve vennootschap. GBA werd verplicht over te schakelen naar een NV toen ze werd overgenomen door Ajax, dat zelf een naamloze vennootschap is. Standard, Charleroi en Bergen schakelden over op een ogenblik waarop ze failliet of zo goed als failliet waren.

Economen zijn het erover eens dat de VZW niet de ideale vorm is om een voetbalclub te organiseren. De boekhouding is ondoorzichtig en de werking log. Hierdoor schrikt ze mogelijke investeerders af. In de praktijk houden de meeste clubs er echter aan vast omdat de VZW een lagere vennootschapsbelasting kent dan de NV. Om enigszins gebruik te maken van de voordelen van de NV combineren sommige clubs beide modellen. Zo organiseren Anderlecht, Club Brugge en Genk (een deel van) hun commerciële activiteiten in een naamloze vennootschap. Deze vennootschappen kunnen in het traditionele SSSL model geplaatst worden. Ze financieren de VZW door het doneren van geld. Anderlecht is de enige club die plannen heeft om op korte termijn volledig over te schakelen naar een NV. Ze hopen met de inbreng van nieuwe vennoten en nieuw kapitaal hun budget aanzienlijk te kunnen verhogen. Er is echter een struikelpunt. Volgens de rulingcommissie, die toeziet op de correcte toepassing van de belastingwet, zou Anderlecht, bij een omschakeling, zijn activa moeten verkopen aan de nieuwe overnemer. Onder de activa bevindt zich bijvoorbeeld ook de boekwaarde van het stadion. Hoewel dat stadion niet verhandeld kan worden op de markt, zou Anderlecht volgens de rulingcommissie bij een eventuele omschakeling er toch belastingen op moeten betalen. Aangezien de belastingvoet bij de NV hoger ligt dan bij de VZW, zou het gaan om een enorm bedrag.

In België moeten verenigingen zonder winstoogmerk geen open boekhouding voeren. Voor 2006 dienden de clubs daarom enkel hun jaarbudget vrij te geven aan de media. Sinds 2006 zijn VZW's met een balanstotaal van minimum €1m echter verplicht hun jaarrekeningen door te sturen aan het Rekenhof. Indien hun balanstotaal €3.25m overschrijdt, moeten ze tevens

gedeponeerd worden bij de Nationale Bank. Van deze gegevens maken we gebruik in ons onderzoek. Aangezien de jaarrekeningen van Lokeren en Dender niet beschikbaar zijn, nemen we aan dat hun balanstotaal deze laatste grens niet overschrijdt.

5. Financiële planning

Zoals eerder vermeld dienden Belgische voetbalclubs, die onder de vorm van een VZW geregistreerd zijn, voor 2006 enkel hun jaarbudget vrij te geven aan de media. Dit budget wordt opgesteld door de clubleiding. Net als de economie achter het voetbal heeft het financieel management een hele evolutie doorgemaakt. Ten tijde van het SSSL-model hadden de meeste clubs één management dat zich met alle aspecten van het voetbal bezig hield. Ze dienden onder meer spelers aan te trekken, sponsors te contacteren en de ticketprijzen te bepalen. Het management werd voornamelijk gekenmerkt door een grote emotionele betrokkenheid en weinig rede. Na het Bosman-arrest dachten veel managers bijvoorbeeld dat ze het geld dat ze vroeger als transfersom konden betalen nu aan extra salarissen konden geven. Sinds de overgang van het SSSL-model naar het MCMM-model en de commercialisering van het voetbal zijn de zaken er heel wat op verbeterd. In de meeste clubs is er tegenwoordig een aparte cel die instaat voor het sportieve gedeelte en een andere die zich bezig houdt met de financiële kant. De sportieve cel haar voornaamste zorg is wat er zich op het veld afspeelt. Ze stelt de trainer aan, scout spelers en zorgt dat de club resultaten boekt. De financiële cel bestaat volgens Kesenne het liefst van al uit sporthaters. Zij moet ervoor zorgen dat de club haar budget rond krijgt. Ze contacteren onder andere sponsors, bepalen hoeveel geld er mag besteed worden aan transfers en hoeveel de spelers mogen verdienen. Beide cellen functioneren in principe onafhankelijk van elkaar, maar vergaderen regelmatig samen. (De clubs vallen als vliegen, 2003, pg 13)

Het financieel management van een club kan zowel uit vrijwilligers bestaan als uit mensen die aan marktvoorwaarden werken. René Trullemans, de financieel directeur van Anderlecht, is bijvoorbeeld een gepensioneerd manager van Hewlett Packard die Anderlecht zijn diensten

gratis aanbiedt. Bij Club Brugge en Zulte Waregem werken daarentegen managers die gewoon betaald worden.

Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen de financiële planning op korte termijn en die op lange termijn. De planning voor het huidige seizoen wordt algemeen aanvaard als kortetermijnplanning. Van één tot twee à drie jaar is de planning op lange termijn. Bij het opmaken van het budget maken de ploegen schattingen van hun inkomsten en uitgaven. Van sommige inkomsten is men zeker, andere zijn heel onzeker. Anderlecht weet bijvoorbeeld aan het begin van het seizoen ongeveer hoeveel de inkomsten uit ticketverkoop zullen bedragen. Voor aanvang van het seizoen zijn immers reeds 90 procent van de plaatsen verkocht aan abonnees. Ook de loges zijn voor het grootste deel aan het begin van het seizoen verhuurd. Inkomsten uit sponsoring zijn dan weer onzeker, aangezien Anderlecht werkt met een sponsoring die afhankelijk is van de prestaties op het veld. Ook de inkomsten uit televisiegelden hangen samen met de resultaten van de club.

Niet alleen de inkomstenposten zijn onzeker, ook de uitgavenposten zijn dat. De voornaamste post hierin is de loonkost. Doordat het grootste deel van een voetballer zijn loon afhankelijk is van de resultaten op het veld, zijn de loonkosten moeilijk in te schatten. Om een indicatie te hebben, schatten de meeste clubs aan het begin van het seizoen hoeveel punten ze denken te behalen. Aan de hand daarvan bepalen ze hoeveel lonen ze kunnen uitbetalen en de bijhorende wedstrijdpremies. Volgens Trudo Dejonghe is deze werkwijze problematisch. Wanneer een club meer punten haalt dan gebudgetteerd, komt ze in de problemen. Tijdens het seizoen 2004/2005 vroeg de voorzitter van La Louvière na een uitstekende competitie start zijn spelers om minder te presteren. Ook in het huidige seizoen zakte Moeskroen helemaal weg nadat ze na een tiental wedstrijden mee aan de kop van het klassement stonden. Vincent Mannaert stelt echter dat, wanneer een club het beter doet dan verwacht, de extra uitgaven aan lonen gecompenseerd worden door de extra inkomsten van televisierechten.

Bij het opstellen van het budget kan de club rekening houden met verschillende scenario's. Zo stelt Anderlecht bij aanvang het seizoen twee mogelijke budgetten op: één waarbij de club Champions League speelt en één waarbij de club in de Uefabeker speelt. Er is geen scenario opgesteld voor wanneer de club geen Europees voetbal speelt. Bijgevolg kwam de club dit

seizoen in de problemen en moest ze een bijkomende lening aangaan bij de bank. Club Brugge houdt enkel rekening met de competitie voor de opstelling van haar budget. Al wat de club verdient aan Europese wedstrijden is extra.

Eenmaal de financiële planning is opgesteld, moet men ze toetsen aan de realiteit. In de meeste clubs komt de financiële cel tweewekelijks – na de thuiswedstrijden- samen om te kijken hoeveel de inkomsten en kosten bedroegen. Afwijkingen kunnen worden opgevangen door het aangaan van leningen of door tussenkomst van bijvoorbeeld de voorzitter.

5.1. De inkomsten van de voetbalclubs

Bij de financiële planning maken voetbalclubs inschattingen van hun inkomsten en kosten. De verschillende inkomstenbronnen van een professionele voetbalclub zijn de kaartenverkoop, de media, de transfermarkt, de sponsors, de beurs, het stadionverhuur/branding, horeca, subsidies en merchandising. De inkomsten van Europese clubs evolueren nog van jaar tot jaar. Aanvankelijk waren de opbrengsten van de betalende toeschouwers de belangrijkste bron van inkomsten. In de Franse competitie bijvoorbeeld kwam in het seizoen 1970/1971 81 procent van de totale omzet uit kaartenverkoop en 18 procent uit subsidies. Bij enkele clubs in Engeland bedroeg dit aandeel in de jaren zeventig en tachtig 95 procent. In het begin van de jaren zeventig kon een belangrijke derde bron van inkomsten een geografisch in de buurt gelokaliseerde onderneming zijn (voorbeelden hiervan zijn Fiat en Juventus, FC Sochaux en Peurgeot of Vander Stock en RSC Anderlecht). Sindsdien daalde het aandeel van de toeschouwers als inkomstenbron in de topcompetities tot gemiddeld 24 procent in 2004/2005. De belangrijkste inkomstenbronnen waren, zoals in tabel 3 te zien is, tv-rechten (43%), sponsoring en andere commerciële inkomsten. In de kleinere competities is het aandeel van de televisierechten relatief laag en zijn de toeschouwers nog steeds een belangrijke bron van inkomsten. Indien we echter de absolute waarden zouden bekijken, merken we dat voor de kleinere competities de inkomsten uit alle segmenten veel lager zijn dan in de Big 5 (Dejonghe, 2007).

Land	Totale inkomsten (mijl €)	Wedstrijddag (%)	Tv-rechten (%)	Sponsoring (%)	Merchandising, catering en stadionverhuur (%)
Engeland	1.974	31	43	26	
Italië	1.336	17	55	14	17
Duitsland	1.236	19	26	29	17
Spanje	1.029	28	40	32	
Frankrijk	696	19	49	21	11
Nederland	321	33	14	42	11
Schotland	257	47	17	36	
Portugal	193	37	24	15	24
België	152	30	23	43	
Oostenrijk	97	19	14	50	16
Denemarken	92	12	11	44	33
Zweden	63	35	15	34	16

Tabel 3: Totale inkomsten en inkomstenbronnen in hoogste afdeling Europese voetbalcompetities (2004/2005)

Bron: Deloitte & Touche (2006), Annual review of football finance; voor België *De Standaard* (2006), KBVB (2007)

5.1.1. Ticketverkoop

Deze vorm van inkomsten komt voort uit de aanwezigheid van toeschouwers tijdens de wedstrijd. Een groot aantal supporters is belangrijk omwille van verschillende redenen. Eerst en vooral is er een rechtstreeks positief verband te leggen tussen het aantal toeschouwers en de inkomsten uit ticketverkoop. Daarnaast maakt een groot aantal toeschouwers de club aantrekkelijker voor sponsors. Zoals uit tabel 3 blijkt, haalden Belgische voetbalclubs in 2007

gemiddeld 30% van hun inkomsten uit wedstrijddagen. Het belangrijkste aandeel hierin bestaat uit de verkoop van tickets en abonnementen. Figuur 2 toont aan dat het gemiddeld aantal toeschouwers in eerste klasse een stijgende trend vertoont. Verschillende redenen kunnen hiervoor worden aangehaald. Eerst en vooral is er het positief effect dat de uitzendingen op Belgacom TV teweeggebracht hebben. Dit komt omdat mensen op televisie zien hoe het er in een stadion aan toe gaat en het zelf eens willen meemaken. Vervolgens speelt ook het feit mee dat er steeds minder hooliganisme voorkomt in en rond het stadion. Ten slotte organiseren veel clubs acties om hun stadion vol te krijgen. Zo bieden ze bijvoorbeeld goedkopere tickets aan of laten jeugdspelers van ploegen in de buurt gratis naar een wedstrijd kijken. Racing Genk en Zulte Waregem bieden zelfs kinderopvang aan tijdens wedstrijden. Als gevolg hiervan komen steeds vaker vrouwen en jongeren naar het stadion.

Door de toenemende belangstelling voor het voetbal zitten verschillende clubs aan hun limiet wat het toeschouwersaantal betreft. In tabel 4 wordt in de eerste kolom een overzicht gegeven van het gemiddeld aantal toeschouwers van de huidige eersteklassers sinds 2000. Er wordt enkel rekening gehouden met de toeschouwersaantallen die opgetekend werden in eerste klasse. Zo is er voor Dender bijvoorbeeld maar één seizoen meegerekend. Wat onmiddellijk opvalt is dat de zogenaamde Big 4, namelijk Anderlecht, Club Brugge, Genk en Standard, bijna allemaal aan hun limiet zitten. Gedurende de laatste acht seizoenen wist Anderlecht bijvoorbeeld gemiddeld 92 procent van zijn stadion te vullen. Gedurende de laatste drie seizoenen zelfs 93 procent. Dit ondanks het feit dat de ticket- en abonnementsprijzen ongeveer om de twee jaar verhoogd worden. Als gevolg hiervan kunnen zij geen speciale acties ondernemen om meer toeschouwers te lokken en dringt er zich een uitbreiding op. De Belgische clubs hebben echter het nadeel dat de overheid in België weinig inspanningen levert in verband met de verbetering en uitbreiding van de sportinfrastructuur. Zo werden de plannen van Club Brugge om in Loppem een nieuw stadion te bouwen meerdere keren verworpen. Uiteindelijk zagen ze hun plannen toch goedgekeurd worden (Stadion en bedrijven komen in Loppem en Chartreuse, 2009). Naast de Big 4 is ook AA Gent volop bezig aan de bouw van zijn Arteveldestadion (Bouw Arteveldestadion al volop bezig, 2008). Sportclubs hopen dat niet alleen de 'nieuwheidsfactor' van hun stadion maar ook de uitbreiding van hun dienstverlening

nieuwe bezoekers aantrekt. In de moderne stadions kunnen behalve de sportwedstrijden ook andere evenementen plaatsvinden en eventueel kunnen ook delen van het stadion verhuurd worden voor andere consumentgeoriënteerde diensten (Dejonghe, 2007). Het nieuwe Arteveldestadion van KAA Gent zal cafés, restaurants, kleine toonzalen en een bowling en fitness ruimte bevatten. Het zal ook de thuisbasis worden van enkele groothandelsbedrijven. Club Brugge is ook van plan om een shoppingcenter aan het nieuwe stadion in Loppem te bouwen en volgens general manager Filips Dhondt zijn er al voor 150% inschrijvingen binnengelopen, 60 000m² van de 40 000m² zou bezet kunnen worden (Interview met Filips Dhondt, 2009).

De clubs mogen vrij de prijs van hun inkomtickets kiezen. Volgens het bondsreglement mogen ze vijf keer per seizoen hun prijzen aanpassen. In de praktijk verhogen de meeste clubs hun prijzen wanneer topploegen op bezoek komen of ploegen die veel supporters op de been brengen. Hier is heel wat commotie rond ontstaan omdat de fans van zo een ploegen gemiddeld veel meer moeten betalen dan fans van kleinere ploegen. Daarom hebben verschillende supportersverenigingen zich verenigd in een overkoepelend orgaan, 'football for fans' genaamd. Hiermee willen ze niet alleen protesteren tegen de hogere ticketprijzen, maar ook tegen de competitiehervorming en pleiten ze voor een uniform stadionreglement.

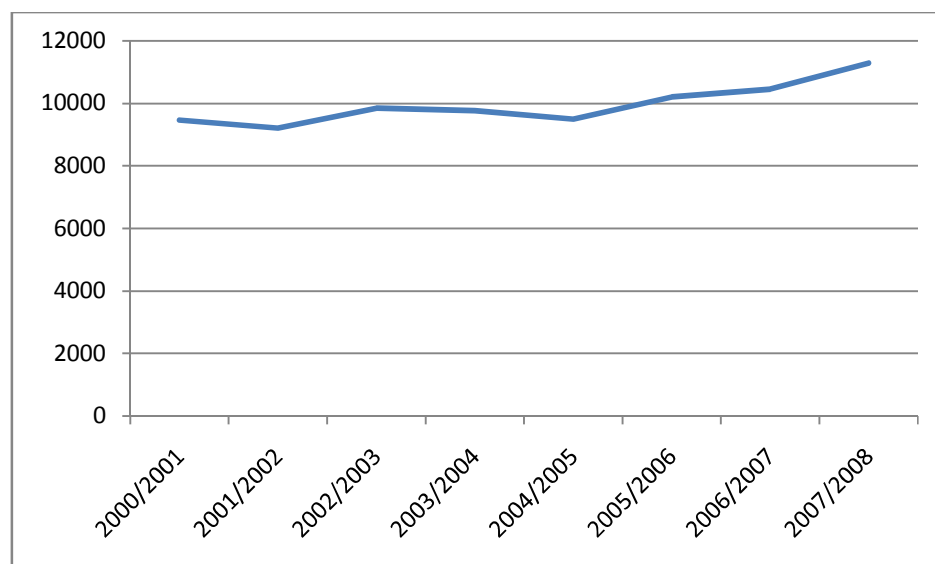
De opportuniteiten om uit deze bron van inkomsten meer geld te puren lijken voor de meeste Belgische eersteklassers beperkt. Het grootste nadeel blijft de beperkte markt. In vergelijking met het buitenland komen procentueel gezien reeds meer mensen naar het voetbal kijken dan bijvoorbeeld in Spanje of Engeland. In 2007/2008 werd de gemiddelde speeldag in de Belgische eerste klasse immers bijgewoond door 0.95 procent van de bevolking. In Spanje en Engeland daarentegen werd de gemiddelde speeldag in eerste klasse slechts door 0.63 en 0.7 procent van de bevolking bijgewoond. Naast de beperkte markt speelt ook de lokalisatie van de clubs een grote rol. Zo zijn de meeste clubs actief in Vlaanderen. Daardoor heeft elke club een zeer klein gebied waaruit ze supporters kan rekruteren. In Wallonië is de situatie beter gesteld. Standard heeft in de provincie Luik bijvoorbeeld ongeveer één miljoen inwoners waaruit ze kan rekruteren.

	Gemiddeld aantal toeschouwers sinds 2000	Capaciteit	Bezettingsgraad (in %)	Laatste 3 jaar (in %)
Anderlecht	24.160	26.361	92	93
Cl. Brugge	22.416	29.405	76	87
Genk	22.162	24.604	90	91
Standard	18.700	30.023	62	79
Gent	8.624	18.215	47	50
GBA	8.054	12.206	66	71
Moeskroen	6.622	10.571	63	51
Charleroi	10.398	24.891	42	44
Bergen	4.553	9.000	51	52
STVV	7.453	12.491	60	60
SVZW	5.929	8.500	70	70
Lokeren	5.418	9.271	58	60
Westerlo	5.274	8.129	65	66
Mechelen	8.247	14.145	58	81
Roeselare	5.963	9.036	66	66

Brussels	4.555	15.266	30	30
Cercle Br.	6.819	29.405	23	27
Dender	4.888	8.157	60	60

Tabel 4: Enkele cijfers in verband met de toeschouwersaantallen in eerste klasse.

Bron: Sport/Voetbalmagazine en eigen berekeningen.



Figuur 1: Het gemiddeld toeschouwersaantal in eerste klasse.

Bron: Sport/Voetbalmagazine en eigen berekeningen.

5.1.2. Commerciële activiteiten

Naast de ticketverkoop zijn de inkomsten uit commerciële activiteiten ook een belangrijke post in de begroting. In het seizoen 2007/08 waren Bayern München, Real Madrid en Barcelona de kampioenen in het genereren van commerciële inkomsten. Bayern München haalde 176,5 miljoen euro binnen, vooral door het uitbaten van het nieuwe Allianz Arena, waar de huur, catering, stadion rondleidingen en naamrechten veel geld genereren. Real Madrid en Barcelona haalden respectievelijk 129 en 101,1 miljoen euro binnen. Real Madrid had vooral een

lucratieve deal met Bwin en Adidas, en Barcelona probeert zijn merknaam vooral in Noord Amerika te verstevigen (Deloitte & Touche, 2009).

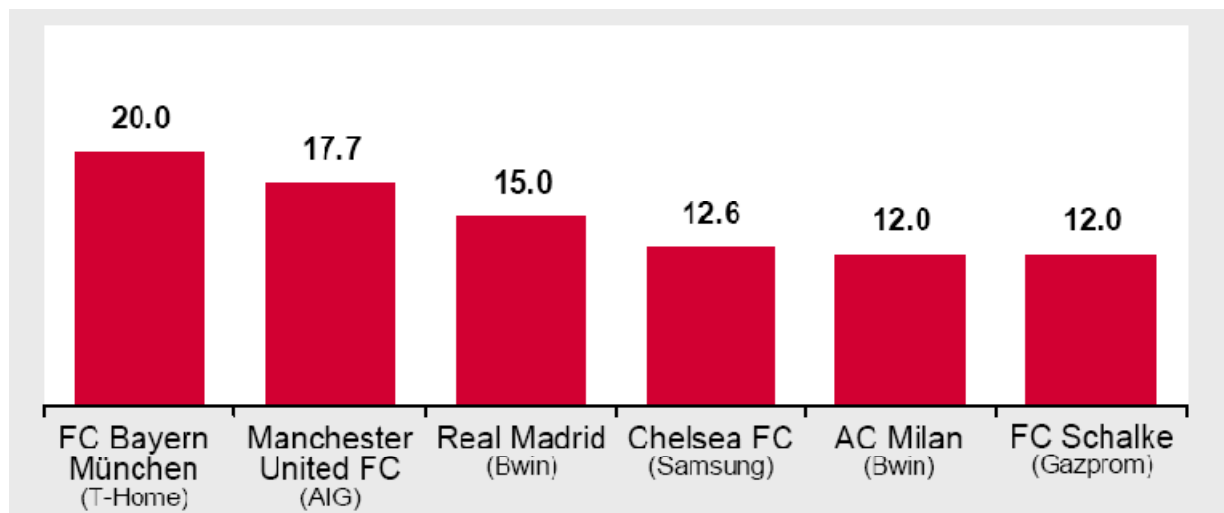
Aangezien heel wat Belgische eersteklassers onder de vorm van een VZW bestaan, hebben verschillende clubs hun commerciële activiteiten in een NV georganiseerd. De reden hiervoor is dat een VZW in principe geen commerciële activiteiten mag uitbaten. Daarom heeft Club Brugge bijvoorbeeld bij de oprichting van zijn fanshop, die in 1999 werd opgestart, deze ondergebracht in de NV Klokke. Omdat de fiscus Club Brugge in 1997 echter had toegestaan zijn bestaande commerciële activiteiten in de VZW te houden, is enkel de fanshop ondergebracht in een NV (interview met Filips Dhondt, 2009). Net als Club Brugge heeft ook Anderlecht zijn fanshop ondergebracht in een NV, de NV Winners. Daarnaast is de catering ondergebracht in de NV Saint-Guidon. De resultaten van de verschillende ondernemingen waaruit RSC Anderlecht bestaat zijn niet geconsolideerd. De NV's mogen het logo van de VZW gebruiken en betalen daarvoor royalty's (Interview met René Trullemans, 2009).

De inkomsten uit commerciële activiteiten komen grotendeels voort uit merchandising en sponsoring. Daarnaast zijn er ook nog de inkomsten uit eet- en drankgelegenheden in de buurt van het stadion. Onder merchandising wordt de verkoop van producten verstaan die aan de voetbalclub gerelateerd zijn, zoals shirts en sjaals. Sponsoring daarentegen bestaat voornamelijk uit shirtreclame en reclameborden in het stadion. Belangrijk is dat de inkomsten uit commerciële activiteiten in grote mate afhangen van de overige inkomstenbronnen. Hoe meer toeschouwers of supporters een club immers heeft en hoe meer media-aandacht een club krijgt, hoe aantrekkelijker ze wordt voor sponsors en hoe meer geld de club kan genereren.

De wijze waarop een bedrijf een voetbalclub sponsort kan verschillende vormen aannemen. Eerst en vooral zijn er de reclamepanelen in het stadion. Daarnaast leveren de meeste sportgoederenbedrijven gratis uitrusting en betalen ze de clubs en spelers om met hun merk te spelen. Zo heeft Adidas een contract met Real Madrid tot 2012 en Nike betaalde 438 miljoen voor een periode van dertien jaar met Manchester United (Dejonghe, 2007). Een ander voorbeeld van commerciële inkomstenbron is de shirtsponsorship. Hieronder wordt een figuur gegeven met de 6 lucratiefste shirtsponsordeals van het seizoen 2008/09 (in milj euro). AIG heeft al aangekondigd dat het zijn contract in 2010 niet zal verlengen, dus Manchester is

genoodzaakt om een andere sponsor te zoeken. Volgens Deloitte & Touche (2009) zou dat geen probleem moeten vormen door de goede veldprestaties van de club.

Heel wat bedrijven kiezen ervoor om langdurige sponsorcontracten op te bouwen met voetbalclubs. De bedoeling hiervan is om hun herkenning te verhogen. De clubs hebben dan weer het voordeel dat ze niet elk jaar opnieuw hoeven te onderhandelen over hun sponsorcontracten. In België is Fortis (voorheen Generale bank) bijvoorbeeld al 28 jaar shirtsponsor van Anderlecht, terwijl Dexia (voorheen Gemeentekrediet) reeds 13 jaar op de truitjes van Club Brugge prijkt. Door de huidige malaise in de financiële wereld vrezen beide clubs echter voor wat komen zal. Aangezien de sponsoring van Fortis nog slechts tot het einde van het seizoen 2008/2009 loopt en de toekomst van Fortis onduidelijk is, vreest Anderlecht dat het zijn hoofdsponsor zal verliezen. De samenwerking tussen Club Brugge en Dexia loopt nog tot 2014, zodat er zich hier minder grote problemen stellen (interview met René Trullemans en Filips Dhondt, 2009).



Figuur 2: De zes lucratiefste sponsordeals van het seizoen 2008/2009

Bron: Jersey Report 2008/09, www.sportundmarkt.de

5.1.3. Televisiegelden

Een derde belangrijke inkomstenbron voor voetbalclubs zijn de televisiegelden. De televisiebedrijven hebben het landschap van het huidige Europese voetbal in belangrijke mate bepaald, met grotere tv-gelden die de budgetten van de clubs omhoog drijven. Meer dan de helft van de verhoging in de algemene inkomsten in de competities van Engeland, Frankrijk, Duitsland en Italië in de periode van 1996/97 tot 2004/2005 zijn te wijten aan de inkomsten van de tv gelden. De jaarlijkse tv-inkomsten voor deze competities in die periode zijn geëvolueerd van 0,5 miljard naar 2,3 miljard, met een jaarlijkse groei van 20%. De algemene inkomsten zijn verhoogd van iets minder dan 2 miljard naar 5,2 miljard, mede te wijten aan de groei van de UEFA Champions League (Deloitte & Touche, 2007).

De Engelse competitie is de koploper wat betreft de tv-inkomsten. De verkoop van de tv rechten waarbij de helft van de tv gelden gelijk verdeeld wordt over de clubs, zorgt ervoor dat alle Engelse clubs rijker worden in vergelijking met andere landen. Volgens een rapport van Deloitte zouden de helft van de Engelse clubs in de toekomst tot de top 20 van de rijkste clubs in Europa behoren. Bv in het seizoen 2007/2008 kreeg Manchester United, waar ze zowel de Engelse competitie als de UEFA Champions League wonnen, 115,7 miljoen euro aan tv inkomsten. De tv gelden van de UEFA Champions League bedroegen 42,9 miljoen euro en deze van de Engelse competitie bedroegen 62,3 miljoen euro.

De verkoop van televisierechten verschilt van land tot land. Vanuit wettelijk standpunt zouden televisierechten niet collectief verkocht mogen worden. Dit komt omwille van het feit dat de competitie als geheel een monopolieprijs kan vragen. In de praktijk wordt door vele wettelijke instanties echter een uitzondering toegestaan. Zo gaf men in Engeland aan dat het voetbal als een ontspanning moet gezien worden en dat de gehele competitie hiervoor zorgt en niet de clubs afzonderlijk. In Italië werd een uitzondering toegestaan omdat een collectieve verkoop de competitieve balans ten goede komt. Indien de rechten afzonderlijk verkocht worden, krijgen kleine clubs immers veel minder geld dan wanneer de rechten collectief verkocht worden. Ook in Frankrijk en Duitsland worden de rechten collectief verkocht. In Spanje daarentegen onderhandelen de clubs afzonderlijk met de televisiezenders. (Heubeck, 2004)

Ook in België zijn er heel wat debatten geweest over de verkoop van de televisierechten. De grote clubs hebben er baat bij hun rechten individueel te verkopen, terwijl de kleine clubs voorstander zijn van een collectieve verkoop. Uiteindelijk hebben beide partijen in het voorjaar van 2008 toegevingen gedaan: de televisierechten worden nog steeds collectief verkocht door tussenkomst van de Profliga, maar er komt vanaf het seizoen 2009/2010 een competitiehervorming waarbij het aantal eersteklassers van 18 naar 16 ploegen daalt. Hierdoor wordt de competitie eerst en vooral spannender, zodat de Profliga meer geld kan vragen voor de verkoop van televisierechten. Daarnaast moeten de gelden over minder ploegen verdeeld worden, zodat elke ploeg meer krijgt dan voorheen.

De tv gelden zijn gestegen van 3 miljoen euro in 1989/90 naar 45.7 miljoen euro vandaag (zie tabel 5), waardoor ze een belangrijk deel uitmaken van het budget van de clubs (zie tabel 6). De Belgische competitie heeft twee nadelen: eerst en vooral bestaat België niet als één markt, aangezien er twee anderstalige regio's zijn met hun eigen televisiestations. Daarnaast is er in elke regio weinig concurrentie om het televisiecontract binnen te halen. In de Vlaamse regio zijn er 2 serieuze concurrenten om de samenvattingen van de wedstrijden uit te zenden, nl. de openbare omroep VRT en de commerciële zender VTM. In Wallonië wordt het voetbal enkel uitgezonden door de openbare zender RTBF. Naast de (gratis) uitzendingen van de samenvattingen bestaat er ook een betalende tv-markt, waarbij consumenten live wedstrijden kunnen volgen. Ook hier zijn er echter met Belgacom en Telenet slechts twee spelers op de markt. (Dejonghe, 2006)

Jaar	Bedrag	Koper
1989-1993	3m	NN
1993-1997	5m	VTM RTBF
1997-2002	15m	VTM RTBF
2002-2005	15m	Canal+/VTM RTBF
2005-2008	36m	Belgacom/VRT RTBF
2008-2011	45.7m	Belgacom/VRT RTBF

Tabel 5: Het televisiecontract door de jaren heen.

Bron: Dejonghe, 2006

	2005/2006	% budget	2006/2007	% budget	2007/2008	% budget
Anderlecht	3.359	12.4	3.401	11.7	3.437	8.59
Cl. Brugge	3.370	22.5	3.059	20.4	3.193	15.96
Genk	2.698	15	3.105	17.3	2.525	14.35
Standard	3.143	19.6	2.887	18	3.194	19.96
Gent	2.574	33	2.631	32.9%	2.536	27.56
GBA	2.090	38	2.194	24.4	2.366	26.29
Moeskroen	1.848	30.8	1.918	32	1.700	20
Charleroi	1.486	33.8	1.847	32.1	1.952	28.91

Bergen			1.306	32.7	1.249	20.15
STVV	1.489	33.8	1.546	38.7	1.409	23.48
SVZW	1221	34.9	1.045	19	1.424	24.98
Lokeren	2212	55.3	1.908	47.7	1.910	33.51
Westerlo	1907	42.4	1.924	42.8	1.964	41.35
Mechelen					976	20.54
Roeselare	1.005	33.5	992	24.8	1.030	22.89
Brussels	1.216	37.4	1.046	32.2	1.058	23.51
Cercle Br.	1.156	38.5	1.295	39.8	1.869	53.39
Dender					855	26.72
Beveren	1.144	38.1	1.178	39.3		
Lierse	1.469	24.5	1.364	24.8		
La Louvière	1.258	41.9				

Tabel 6: Verdeling van de televisiegelden (in duizend euro) van 2005/2006 tot 2007/2008 en percentage tegenover het budget van de eersteklassers.

Bron: Sport/Voetbalmagazine en eigen berekeningen.

5.1.4. Subsidies

De overheid heeft 3 grote kostenposten als het gaat om het betaald voetbal. Ten eerste de uitzendrechten van de competitie voor zover die gekocht worden door de openbare omroep. Ten tweede wordt bij wedstrijden gebruik gemaakt van politie-inzet in en om het stadion. Als laatste zijn er financiële bijdragen die gemeenten kunnen verstrekken aan voetbalclubs. Voor dit laatste punt biedt heel wat stof voor discussie. Het zijn vooral de Vlaamse clubs die klagen over oneerlijke concurrentie in binnen – en buitenland. Volgens Dejonghe (2008) vormt het subsidieprobleem zich doordat sport een regionale zaak is. Vlaanderen, Brussel en Wallonië hebben hun eigen minister en een andere manier om subsidies voor sport te verstrekken. De regering komt in Vlaanderen niet tussen als clubs op de rand van faillissement staan. In Wallonië worden veel teams gesubsidieerd om hun stadia te verbeteren. Bergen is de stad van de socialist Elio Di Rupo en de lokale overheid doneerde 7 miljoen euro om hun stadion te verbeteren. SC Charleroi was bijna failliet maar de voormalige minister-president Van Cauwenberghe, een inwoner van de stad, maakte het mogelijk dat het Waalse gewest 6,2 miljoen subsidieerde voor het stadion. Moeskroen en La Louvière kregen respectievelijk 4,4 miljoen en 3,2 miljoen (Dejonghe, 2008). Uit onze interviews blijkt dat RSC Anderlecht elk jaar 1 250 000 euro krijgt van het Brussels Gewest om een jeugdcomplex op te richten. De club moet wel 750 000 euro aan gemeentebelasting betalen. Dit jaar is het laatste jaar van de vier dat ze dit geld kunnen ontvangen (Interview met René Trullemans, 2009). Club Brugge en Zulte Waregem krijgt zo goed als geen subsidies (Interview met Filips Dhondt, 2009). Om de subsidiëring van de Vlaamse clubs mogelijk te maken, werd er een Vlaamse voetbalfederatie opgericht. De KBVB heeft nu dus een Vlaamse vleugel voor derde klasse, vierde klasse en provinciale reeksen. De Brusselse clubs kunnen kiezen voor lidmaatschap van de Voetbalfederatie Vlaanderen of neutraal blijven onder de vleugels van de Belgische voetbalbond. Wallonië heeft nog geen Waalse voetbalfederatie opgericht. De Vlaamse federatie is vooral bedoeld om subsidies aan de clubs te kunnen geven. Zo belooft Minister van Bert Anciaux 5,5 miljoen euro per jaar voor de federatie, lokale clubs, jeugdopleiding en de aanleg van kunstgrasvelden. In januari 2009 maakte de Vlaamse regering vijftig miljoen euro vrij als hefboomfinanciering voor de ontwikkeling van enkele multifunctionele stadions. Het geld moet

ook de kandidatuur van België en Nederland om samen het WK 2018 binnen te halen, ondersteunen (www.destandaard.be).

5.2. De kosten van de voetbalclubs

5.2.1. Lonen

De lonen zijn bij vrijwel alle professionele voetbalclubs de grootste kostenpost. De combinatie van een toenemende spelersmobiliteit (Bosman Arrest, zie verder), de drang naar kwalitatieve verbeteringen en stijgende inkomsten van de clubs zorgden in de periode 1996-2002 jaarlijks voor een sterke toename van de loonmassa en loonvoet (Dejonghe, 2007). Ondanks de stijgende inkomsten, kwamen verschillende clubs toch in financiële problemen. Het streven naar maximaal succes i.p.v. winstmaximalisatie en het wanbeheer in sommige clubs kan hiervan de oorzaak zijn (Dejonghe, 2007; Kesenne, 1998). Het is wel vanzelfsprekend dat de lonen een grote uitgave zijn, doordat voetbal een sector is waar menselijke inbreng van groot belang is. Bij de meeste Belgische clubs bedragen de lonen ongeveer de helft van de omzet, zoals in de tabel staat aangeduid. De hoge percentages bij Moeskroen, KAA Gent en Bergen springen in het oog. Ondanks het negatieve eigen vermogen van Moeskroen en KAA Gent stijgen de lonen 3 jaar na elkaar. Bij Moeskroen valt er zelfs een verdubbeling van de lonenuitgaven op te merken in het seizoen 2007/2008, maar met een dalende lonen/omzet ratio. RSC Anderlecht geeft het meeste uit aan lonen, gevolgd door Club Brugge en Standard. Deze ploegen staan ook meestal bij de top drie in de competitie.

Lonen (*1000)	2005/2006	Lonen/omzet (%)	2006/2007	Lonen/omzet (%)	2007/2008	Lonen/omzet (%)
Anderlecht	18.116	62.3	18.486	46.3		
Standard	8.242	49.8	9.284	46.8	12.483	61.1
Club Brugge	12.971	51.6	11.610	58.1	15.161	65.3
Racing	7.696	36.8	8.798	48.6	9.501	41.2

Genk						
KAAs Gent	4.696		5.469	58.1	7.663	40.5
Westerlo	2.924		3.318			
Zulte Waregem	2.477	40.3	4.151	46.8	3.734	57.1
Bergen	1.995		3.203	58.3	4.556	70.2
Cercle Brugge	1.980		1.802		3.190	
Charleroi	3.061	42.1	3.910	41.1	3.708	32.4
GBA	4.059	52.6	4.019	43.5	4.963	51.9
KV Mechelen	1.063	43.8	1.331	37.1	2.897	49.4
KV Kortrijk	626		844		985	
Roeselare			2.413		3.120	
Tubeke	535		562			
Moeskroen	4.821	67.6	4.817	90.0	8.109	68.5

Tabel 7: De lonen van de eersteklassers en hun percentage tegenover de omzet.

Bron: Jaarrekeningen clubs.

In oktober 2002 kwamen de achttien Europese topclubs in de G14¹ tot de consensus dat het invoeren van een salarisplafond noodzakelijk is voor het overleven van het Europese voetbal. De G14 stelde een hard salarisplafond van 70% van het totale budget voor. Deze maatregel zou de topclubs nog meer bevoordelen, omdat veel van deze clubs niet aan dit percentage komen. Uit de jaarlijkse analyse van Deloitte & Touche blijkt namelijk dat de clubs met de hoge budgetten relatief minder aan loonkosten besteden (Dejonghe, 2007). Hieronder staat een citaat in het artikel van Kesenne: The salary cap proposal of the G14 in European football.

¹ De oprichters waren Manchester United, Liverpool FC, Real Madrid, FC Barcelona, Bayern München, Borussia Dortmund, AC Milan, Inter Milan, Juventus, FC Porto, Paris Saint-Germain, Olympique Marseille, Ajax en PSV.

‘The salary cap, that has been proposed by the G14 in European football, for reasons of financial prudence, can be expected to have a negative impact on the distribution of talent among clubs and on the competitive balance in a league.’

De general manager bij Club Brugge, Filip Dhondt is ook geen voorstander van een salarisplafond: ‘Dit is alleen een goede zaak voor de Europese topclubs. Als wij als club een slecht jaar hebben, we verliezen een sponsor en ons inkomen valt van 100 naar bv 80. Je mag maar 60% aan loonkosten uitgeven, dus dat betekent dat je een x aantal spelers moet wegdoen, terwijl je de reserves die je hebt opgebouwd in de goede jaren niet mag gebruiken. Dat zou een belachelijke situatie zijn.’

5.2.2. Transfers

In het laatste decennium neemt het aantal spelers in België uit de betere en financieel sterkere competities, zoals die van Nederland en Duitsland, af en uit de Scandinavische competities komen enkel de tweederangsspelers naar België. De topspelers uit deze competities prefereren de Engelse, Duitse en in mindere mate de Nederlands competitie. De laatste jaren viel de toename van tweederangsspelers uit Frankrijk op in de Belgische competitie. De massale belangstelling van deze spelers voor de Belgische competitie kan verklaard worden door de fiscale wetgeving. Sinds mei 2002 konden voetballers van buitenlandse nationaliteit en wonende in Duitsland, de VS, Frankrijk of Griekenland na aanvraag van de club met een licentie voor maximaal 4 jaar slechts 18 procent bedrijfsvoorheffing betalen als ze kunnen bewijzen dat ze rijksinwoner zijn of een gezin in het buitenland hebben of minder dan 10 maanden in België vertoeven. Het algemene gevolg van deze fiscale regel was dat buitenlandse spelers goedkoper werden dan eigen jeugd en het aantal ‘minderwaardige’ buitenlanders in onze competitie toenam. Als reactie hierop ontwikkelde de federale overheid een nieuwe wet die vanaf 01/01/08 in werking ging. Deze omvat:

- een aparte aanslagvoet van 33 procent voor inkomsten voortvloeiend uit een sportactiviteit, door beoefenaars ouder dan 26 jaar.

- een aanslagvoet van 16,5 procent op het beroepsinkomen gehaald uit een sportactiviteit, door beoefenaars tussen 16 en 25 jaar en met een maximum inkomen uit sport van 15.270 euro op jaarbasis (jaar 2007)

Clubs hoeven voor profspelers jonger dan 26 jaar 70 procent van de bedrijfsvoorheffing niet door te storten en voor alle andere profspelers kan de club eveneens 70 procent van de bedrijfsvoorheffing inhouden als de helft wordt besteed aan de opleiding van jeugdspelers binnen de club (12-23 jaar) of aan lonen van spelers jonger dan 23 jaar. (www.dekamer.be)

België is samen met Frankrijk het land met het hoogst aantal spelers uit sub-Sahara Afrika. Het gaat hier vooral om jonge spelers die de clubs of makelaars met een meerwaarde willen doorverkopen aan buitenlandse kapitaalkrachtige clubs. Een tweede tendens is de terugkeer van spelers die 'mislukt' zijn in de topcompetities en een stap terug zetten naar de secundaire competities om daarna weer een stap vooruit te zetten of om hun carrière lucratief te beëindigen (Dejonghe, 2007).

5.2.3. Investerings- en werkingsuitgaven

De werkingsuitgaven van een club hebben betrekking op de uitgaven die een voetbalonderneming moet verrichten in het kader van de uitoefening van zijn activiteiten. Deze uitgaven impliceren verplaatsingskosten, administratie, onderhoud, jeugdwerking, uitbatingskosten, beveiliging, verbruik, etc. Deze kosten maken bij Club Brugge en RSC Anderlecht zo'n 10 à 11% van het budget uit (Interview met Filips Dhondt en René Trullemans).

De grootste investeringen van de voetbalclubs zijn vooral stadionuitbreidingen of – vernieuwingen en investeringen in jeugd. De stadionuitbreidingen en – vernieuwingen zijn al besproken in het vorige hoofdstuk.

6. Bespreking jaarrekeningen

6.1. Financiering van de activiteiten

Net als elk bedrijf heeft een voetbalclub voor zijn financiering de keuze tussen eigen vermogen en vreemd vermogen. Hoe groter het eigen vermogen, hoe kleiner de kans dat de club failliet gaat. Een negatief eigen vermogen betekent dat de schulden van de club groter zijn dan de activa. Zolang de schulden niet onmiddellijk opeisbaar zijn, stellen er zich geen problemen. Op lange termijn is een dergelijke situatie echter niet houdbaar. Uit onze interviews blijkt dat de clubs verkiezen hun activiteiten met eigen vermogen te financieren. Zowel Zulte Waregem, Anderlecht als Club Brugge hebben zo goed als geen langetermijnleningen lopen bij de bank. Wanneer ze het toch doen, is het voornamelijk om uitzonderlijke projecten te bekostigen, zoals de bouw van een tribune, of omwille van het belastingvoordeel dat dergelijke leningen met zich meebrengen.

6.1.1. Eigen vermogen

Het eigen vermogen van een club bestaat onder andere uit de inbreng van de vennoten bij het oprichten van de club, latere kapitaalsverhogingen, overgedragen winsten en kapitaalsubsidies. Uit deze cijfers blijkt dat Anderlecht tijdens het seizoen 2007/2008 het grootste eigen vermogen had, op de voet gevolgd door Racing Genk. Maar liefst acht clubs kampten met een negatief eigen vermogen.

Eigen vermogen (in duizendtallen)			
Club	2005/2006	2006/2007	2007/2008
Anderlecht	4.366	12.655	12.910
Racing Genk	8.173	9.453	12.023
Club Brugge	6.934	11.254	10.039
Standard	13.035	9.803	6.287
GBA	1.664	1.601	2.954
Zulte Waregem	1.374	2.840	2.878
Westerlo		2.832	2.848
KV Mechelen	496	796	1.145
KV Kortrijk	7	20	1.070
Bergen	544	622	609
Cercle Brugge	-1.331	-859	-100
Roeselare		154	-353
Charleroi	-8.042	-6.443	-2.538
Moeskroen	-7.078	-6.354	-6.257
KAA Gent	-10.726	-11.551	-6.474

Tabel 8: Het eigen vermogen van de eersteklassers in absolute cijfers.

6.1.2. Vreemd vermogen

Hoewel het eigen vermogen in absolute cijfers reeds een indicatie geeft over de financiële toestand van de voetbalclubs, mogen het eigen vermogen alleen niet als zaligmakend beschouwd worden. Een club kan bijvoorbeeld in absolute cijfers een hoog eigen vermogen hebben, maar relatief gezien, wanneer ook het vreemd vermogen in rekening wordt genomen, een vrij laag eigen vermogen hebben.

Graad van financiële onafhankelijkheid (eigen vermogen/vreemd vermogen)			
Club	2005/2006	2006/2007	2007/2008
Zulte Waregem	1.26	2.00	1.69

Club Brugge	0.56	1.28	1.31
Westerlo		1.02	1.05
Racing Genk	0.45	0.57	0.95
KV Kortrijk	0,03	0.11	0.94
Anderlecht	0.22	0.50	0.51
KV Mechelen	0.79	1.18	0.32
Bergen	0.54	0.41	0.31
Standard	0.69	0.61	0.22
GBA	0.15	0.14	0.18
Cercle Brugge	-0.77	-0.69	-0.06
Roeselare		0.13	-0.09
Charleroi	-0.52	-0.47	-0.17
KAA Gent	-0.68	-0.65	-0.42
Moeskroen	-0.73	-0.74	-0.66
Tubeke	0.11	-0.19	

Tabel 9 : De graad van financiële onafhankelijkheid van de eersteklassers.

Bron: Jaarrekeningen clubs en eigen berekeningen.

Uit tabel 8 en tabel 9 blijkt dat Anderlecht, hoewel het in absolute cijfers het hoogste eigen vermogen had tijdens het seizoen 2007/2008, relatief gezien veel minder goed scoort. Een ratio van 0,51 is echter nog vrij goed te noemen. Moeskroen en AA Gent scoren ook hier weer het slechtst.

Het vreemd vermogen bestaat uit voorzieningen en uitgestelde belastingen, schulden op meer dan één jaar, schulden op ten hoogste één jaar en overlopende rekeningen.

Bij de topclubs vallen voornamelijk de bedragen onder de overlopende rekeningen op. Hieronder worden de abonnementsgelden verstaan die de supporters voor aanvang van het seizoen aan de club betalen. Aangezien veel clubs hun boekjaar het voetbalseizoen volgt en niet het kalenderjaar, moeten de abonnementsgelden die de club op het einde van het seizoen krijgt eigenlijk bij het volgende seizoen geboekt worden. Bij Anderlecht variëren deze bedragen van €6.5m tot €8.7m, bij Club Brugge van €3.3m tot €4.5m. Bij een club als Zulte Waregem bedraagt deze post €60.000 tot €375.000.

Een andere post waar bij zowat alle clubs grote bedragen waar te nemen zijn, is de post van de leveranciersschulden. Dit zijn de schulden aan leveranciers van dranken, voedingsmiddelen en

artikelen voor bijvoorbeeld de fanshop. Bij Racing Genk varieert deze post tussen €700.000 en €3.6m, bij KV Mechelen tussen €200.000 en €500.000.

Zoals reeds gezegd verkiezen clubs hun activiteiten met eigen vermogen te financieren. Slechts in laatste instantie zal ze leningen aangaan bij de bank of kan een privé-persoon, zoals bijvoorbeeld een bestuurslid, het geld voorschieten. Hoe groter deze schuldenpost echter is, hoe moeilijker het zal zijn voor een club om te overleven. Zo had AA Gent op het einde van het seizoen 2004/2005 bijvoorbeeld voor meer dan €12m aan overige schulden. Hoewel deze schulden voor het overgrote deel schulden waren aan het bestuur, was dit niet echt een gezonde situatie. In de periode die daarop volgde bouwde de club deze post echter af tot €155.000 op het einde van het seizoen 2007/2008.

6.2. Activa

6.2.1. Immateriële vaste activa

Vanaf 2006 moeten de spelers geactiveerd worden onder de rubriek immatriële vaste activa. Enkel de spelers die vanaf 2006 bij de club aangesloten worden, moeten geactiveerd worden. Voor 2006-2007 werden de kosten en opbrengsten van aankoop en verkoop spelers onmiddellijk in het resultaat opgenomen (interview met Filips Dhondt, 2009). Bij RSC Anderlecht wordt de aankoopprijs van de spelers afgeschreven volgens de duur van hun 1^e contract (Interview met René Trullemans, 2009). De club had in het seizoen 2006/2007 nog een waarde van 11,7 miljoen euro bij de immatriële vaste activa staan, het hoogste van de competitie. Ze worden gevolgd door Charleroi, die in 2007 nog een waarde van 4,7 miljoen euro had staan. Roeselare, Cercle Brugge en KV Kortrijk hebben de minst gewaardeerde spelers, respectievelijk 2000, 12000, en 0 euro. KV Kortrijk heeft de laatste 3 jaar zo goed als niets aan transfergeld uitgegeven. De club promoveerde in het seizoen 2007/2008 maar staat nu op de 15^e plaats en dus op de rand van de degradatie (door de competitiehervorming).

6.2.2. Materiële vaste activa

Op de materiële vaste activa staan grote waarden als de clubs eigenaars zijn van hun stadion. De enig uitzondering is Standard die een leasingovereenkomst heeft met de stad. De afgelopen jaren zijn er heel wat studies gepubliceerd over de haalbaarheid van multifunctionele stadions. Volgens een studie van KPMG is er een reële behoefte aan acht à tien nieuw/vernieuwde stadions in Vlaanderen. Daarbij houdt de studie rekening met verschillende factoren (KPMG, 2007):

- Rekening houdend met de vaststelling dat de doelgroep "voetbalsupporters" de laatste jaren vergroot is (cfr thema: upgraden van de sociale klasse), maar ook nog nieuwe doelgroepen kunnen bereikt worden (cfr. vrouw- en kindvriendelijkheid) en er dus nog een aanzienlijk groeipotentieel aanwezig is;
- Rekening houdend met de toegenomen mediabelangstelling (cfr. stijgende TV contracten);
- Rekening houdend met de toestand en de omvang van de huidige eerste klasse stadions in vergelijking met de ons omringende en/of vergelijkbare landen (cfr Nederland waar in tegenstelling tot België nagenoeg alle stadions sedert 1994 vernieuwd werden);
- Rekening houdend met de vaststelling dat ons land op dit moment met de beschikbare infrastructuur niet meer in aanmerking kan komen om internationale wedstrijden (finales Uefa of Champions League) of toernooien (WB) te organiseren of zelfs moeite heeft om een geschikte locatie te vinden de thuiswedstrijden van de nationale ploeg;
- Rekening houdend met de voorbeeldfunctie die voetbal op topniveau uitoefent als katalysator en aantrekkingspool voor het jeugdvoetbal of omgekeerd het negatieve effect dat het verder afglijden van het sportieve niveau ressorteert bij het uitblijven van voldoende investeringen in het "product voetbal";
- Rekening houdend met het mogelijk opwaarderen van de bestaande clubcompetitie;
- Etc...

Deze stadions zouden via een publiek private samenwerking (PPS) gerealiseerd kunnen worden.

6.2.3. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa omvatten de deelnemingen in de dochterondernemingen, entiteiten onder gezamenlijke controle en verwante entiteiten. Anderlecht, Club Brugge, Racing Genk en KAA Gent hebben verbonden ondernemingen. Deze zijn vooral NV's om de commerciële activiteiten van de club uit te baten. Bij RSC Anderlecht is dit NV Football Academy, NV Saint Guidon, NV SD Media en NV Winners. Club Brugge heeft NV Klokke als verbonden onderneming. Bij KAA Gent is dit NV Management en Racing Genk heeft NV Horeca & Events.

6.2.4. Vorderingen op meer dan 1 jaar

Onder de rubriek handelsvorderingen hebben enkel RSC Anderlecht en KAA Gent grote bedragen staan, respectievelijk 4,1 miljoen euro en 600 000 euro (seizoen 2006/2007). Deze vorderingen zijn vooral afkomstig van nog te ontvangen transfergelden.

6.2.5. Vorderingen op ten hoogste 1 jaar

Onder de rubriek handelsvorderingen staan vooral nog te ontvangen transfergelden die binnen het jaar ontvangen worden. Het gemiddelde van de handelsvorderingen van 14 clubs zijn ongeveer 2 miljoen euro (seizoen 2006/2007). RSC Anderlecht is de koploper met 8,2 miljoen euro, gevolgd door Racing Genk met 4,2 miljoen euro.

6.2.6. Geldbeleggingen.

De enige clubs die een echte beleggingsstructuur hebben zijn GBA en Zulte Waregem, respectievelijk 1,4 miljoen euro en 1,6 miljoen euro (seizoen 2007/2008). Vincent Mannaert vertelt dat er bij Zulte Waregem een echte spaarmentaliteit heerste, maar met de geleidelijke professionalisering is er hier een verandering in gekomen (Interview met Vincent Mannaert, 2009). De omgekeerde beweging gebeurde bij Club Brugge, die in het seizoen 2006/2007 nog geldbeleggingen hadden van 12,1 miljoen euro, nu is dit bedrag herleid naar 364 000 euro. De grootste hoop van dit geld werd op de spaarrekening gezet.

6.2.7. Liquide middelen

Club Brugge heeft de grootste spaarpot in 1^e klasse, ongeveer 9,4 miljoen euro. Ze worden gevolgd door Standard met 7,2 miljoen euro. De rest van de clubs houden meestal niet veel liquide middelen in de club.

	Current ratio		Quick ratio	
	2006/2007	2007/2008	2006/2007	2007/2008
RSC Anderlecht	0.47		0.73	
Club Brugge	1.97	1.81	3.33	5.19
Cercle Brugge	0.27	0.93	0.32	1.46
Charleroi	0.63	1.59	0.76	1.89
GBA	0.47	0.61	0.52	1.23
Racing Genk	0.55	0.78	0.49	0.77
KAA Gent	0.24	0.94	0.25	0.91
KV Kortrijk	0.82	3.17	0.49	2.79
Moeskroen	0.41	0.52	0.36	0.47
Roeselare	0.69	0.52	0.79	0.55
Standard	1.76	1.16	2.32	1.32
Westerlo	0.98		2.17	
Zulte Waregem	2.17	1.46	2.62	1.62
KV Mechelen	2.13	1.06	2.36	3.69

Tabel 10: De current ratio en quick ratio van de eersteklassers.

Bron: Jaarrekeningen clubs en eigen berekeningen.

Indien de (beperkte) vlottende activa groter zijn dan het vreemd vermogen op korte termijn, is het nettobedrijfskapitaal positief en de current ratio groter dan 1. Indien de (beperkte) vlottende activa echter onvoldoende zijn om alle verplichtingen op korte termijn te dragen, is het nettobedrijfskapitaal negatief en de current ratio kleiner dan 1. Afhankelijk van de omvang van de nettobedrijfskapitaalbehoefte, kan deze laatste situatie tot liquiditeitsproblemen leiden. Hoe groter de current ratio, hoe groter de veiligheidsmarge van vlottende activa boven kortetermijnverplichtingen en hoe sterker de potentiële liquiditeitstoestand (Ooghe en Van Wijmeersch, 2008).

Een te hoge current ratio is evenwel niet per se gunstig. Dit kan er namelijk op wijzen dat de onderneming te veel investeert in vlottende activa (te hoge voorraden en/of te veel handelsvorderingen) en/of te veel met permanent vermogen financiert (wat minder flexibiliteit toelaat). Daardoor kan dan weer de rendabiliteit gedrukt worden. Omgekeerd kan een lage current ratio (eventueel zelfs kleiner dan 1) toch met een positieve nettokaspositie gepaard gaan indien de nettobedrijfskapitaalbehoefte laag of negatief is (Ooghe en Van Wijmeersch, 2008).

6.3. Nettobedrijfskapitaal, nettobedrijfskapitaalbehoefte en nettokas

Een positief nettobedrijfskapitaal wijst op een globaal evenwicht in de maturiteitsstructuur van de activa en de passiva, m.a.w. op een overschot van de permanente middelen boven de vaste activa. Omdat de liquiditeitspositie afhankelijk is van de samenstelling van de kortlopende activa en passiva wordt het nettobedrijfskapitaal samen met het nettobedrijfskapitaalbehoefte besproken. De nettokas is het verschil van deze twee begrippen.

Nettobedrijfskapitaal (NBK)

Het nettobedrijfskapitaal is gelijk aan de som van de (beperkte) vlottende activa met de verplichtingen die binnen het jaar betaald moeten worden, in mindering gebracht. “De

(beperkte) vlottende activa zijn voor de liquiditeitspositie belangrijk vermits zij binnen het jaar gerealiseerd kunnen worden in liquiditeiten” (Ooghe en Van Wymeersch, 2008).

Nettobedrijfskapitaal = permanent vermogen – (uitgebreide) vaste activa

“Het nettobedrijfskapitaal is de mate waarin het permanente vermogen voldoende is om de vaste activa te financieren” (Ooghe en Van Wymeersch, 2008).

Nettobedrijfskapitaalbehoefte (NBKB)

“Het deficit aan spontane financiering van de vlottende bedrijfsactiva wordt ‘nettobedrijfskapitaalbehoefte’ genoemd. Het moet worden opgevangen door een positief nettobedrijfskapitaal en/of door financiële schulden op korte termijn” (Ooghe en Van Wymeersch, 2008).

Nettobedrijfskapitaalbehoefte

= vlottende bedrijfsactiva – vreemd vermogen op korte termijn, exclusief financiële schulden op ten hoogste één jaar

= (voorraden en bestellingen in uitvoering + vorderingen op ten hoogste één jaar + overlopende rekeningen van het actief) – (schulden op meer dan één jaar die binnen het jaar vervallen + handelsschulden, ontvangen vooruitbetalingen op bestellingen, schulden m.b.t. belastingen, bezoldigingen en sociale lasten en overige schulden op ten hoogste één jaar + overlopende rekeningen van het passief)

“Het nettobedrijfskapitaalbehoefte is de mate waarin de te financieren vlottende bedrijfsactiva gefinancierd worden door niet-financieel vreemd vermogen op korte termijn”(Ooghe en Van Wymeersch, 2008).

Nettokas

“In normale gevallen is het nettobedrijfskapitaal positief en groter dan de (eveneens positieve) nettobedrijfskapitaalbehoefte, waardoor ook de nettokas positief blijft” (Ooghe en Van Wymeersch, 2008)

Nettokas = nettobedrijfskapitaal – nettobedrijfskapitaalbehoefte

Bespreking

2007/2008	NBK	NBKB	Nettokas
RSC Anderlecht*	-11.067	-9.558	-1.509
Club Brugge	5.598	-4.188	9.786
Standard	1.719	-5.725	7.444
KAA Gent	-327	-1.127	800
Racing Genk	-1.395	-2.250	855
Charleroi	11.760	2.491	9.269
GBA	-4.714	-5.784	1070
Bergen	718	475	243
Cercle Brugge	-113	-609	496
KV Kortrijk	1.311	1.091	220
KV Mechelen	226	-2.095	2.321
Zulte Waregem	719	-885	1.604
Roeselare	-828	-988	160
Moeskroen	-2.176	-2.482	306

Tabel 11: Het NBK, NBKB en de nettokaspositie van 14 eerste klassers

*Deze ratio komt van de jaarrekening van het seizoen 2006/2007. Het is de enige club die de jaarrekening volgens het kalenderjaar neerlegt.

Club Brugge, Standard en Charleroi hebben het grootste nettobedrijfskapitaal. Het permanente vermogen financiert de (uitgebreide) vaste activa en een deel van de vlottende activa. Bij Club Brugge maakt het eigen vermogen het grootste deel uit van het permanent vermogen. Bij Charleroi bestaat het permanente vermogen vooral uit schulden op meer dan één jaar (9,392

miljoen euro), terwijl het eigen vermogen negatief is (-2,538 miljoen euro). Bij Standard maken de schulden op meer dan één jaar (17,460 miljoen euro) ook het grootste deel van de financiering uit, hoewel het eigen vermogen ook positief is (6,287 miljoen euro).

De meeste clubs hebben een negatieve nettobedrijfskapitaalbehoefte. De vlottende activa worden dus in belangrijke mate gefinancierd door het niet-financieel vreemd vermogen op korte termijn. Dit is niet het geval bij Charleroi en KV Kortrijk. Hun positieve nettokaspositie wordt voornamelijk verkregen door schulden op meer dan één jaar (kredietinstellingen). Dit is ook het geval bij Moeskroen, die een groot negatief vermogen (-6,257 miljoen euro) hebben en veel schulden op meer dan één jaar (4,377 miljoen euro).

7. Competitiehervorming

Zoals vermeld in het institutioneel kader van het Belgisch voetbal hebben de kleine clubs en de lagere reeksen in de algemene vergadering de macht om de modernisering van het Belgisch voetbal tegen te gaan. In het voorjaar van 2008 werd echter toch voor een competitiehervorming gestemd die vanaf het seizoen 2009/2010 in werking zal treden. De eerste klasse zal afgeslankt worden tot 16 clubs. De twee clubs die op het einde van het seizoen 2008/2009 de twee laatste plaatsen bezetten, zakken automatisch naar 2^e klasse. Er komt een play-offstelsel waardoor de competitie in twee delen opgesplitst wordt. Tijdens het eerste deel van de competitie speelt elke club een heen- en terugwedstrijd tegen de andere ploegen. Na deze dertig wedstrijden wordt een eindrangschikking opgemaakt. Vervolgens worden de behaalde punten gehalveerd om het tweede deel van de competitie te spelen. Dit deel wordt met play-offs 1, play-offs 2 en de eindronde met de tweedeklassers gespeeld.

7.1. Play-offs 1

De nummers één tot zes spelen de zogenaamde play-offs 1 waarin ze strijden voor de titel en de Europese plaatsen. Dit is een competitie over tien wedstrijden waarbij elke ploeg heen- en

terugwedstrijden speelt tegen elke tegenstander. De ploeg die na deze competitie eerste staat, is kampioen. Deze ploeg mag dan twee 'gemakkelijke' voorronden in de Champions League spelen. De ploeg die tweede eindigt, speelt twee 'moeilijke' voorronden in de Champions League. De derde ploeg in de stand speelt de derde ronde van de Europa League (opvolger Uefa Cup). De vierde ploeg speelt een barragewedstrijd met de winnaar van play-offs 2. De winnaar daarvan speelt in de tweede ronde van de Europa League. De vijfde in de stand speelt in principe geen Europees voetbal tenzij de bekerwinnaar bij de eerste vier eindigt. Dan speelt de nummer vijf in plaats van de nummer vier de barrage tegen de winnaar van de play-offs 2 voor een ticket in de tweede ronde van de Europa League.

7.2. Play-offs 2

De nummers zeven tot veertien spelen de play-offs 2, voor een ticket in de Europa League. Deze competitie verloopt in 3 fasen. In de eerste fase worden alle ploegen in twee groepen verdeeld. De nummers 7, 9, 12 en 14 uit de eindstand vormen groep A. De nummers 8, 10, 11 en 13 vormen groep B. In elke groep wordt er een competitie over zes wedstrijden gespeeld. Elke club, beginnend met nul punten, speelt heen- en terugwedstrijden tegen elke tegenstander. In de tweede fase spelen de winnaars van groep A en groep B tegen mekaar in een heen- en terugwedstrijd. De winnaar van de tweede fase speelt dan barrage tegen de vierde uit de play-offs 1 voor een plaats in de Europa League.

7.3. Eindronde met tweedeklassers

De club die als voorlaatste (15^e plaats) eindigt, speelt een eindronde met de tweede, derde en vierde uit tweede klasse. De winnaar van die eindronde speelt het daaropvolgende seizoen in eerste klasse.

De laatste club in de eindstand (16^e plaats) van het eerste deel in de competitie degradeert naar tweede klasse. In zijn plaats komt de kampioen uit tweede klasse.

Om de competitie te hervormen werden enkele voorstellen op tafel gelegd. Uiteindelijk werd het Nederlandse consultancybureau 'Hypercube' ingehuurd om het beste scenario er uit te

kiezen. Hypercube, met de ervaring in de eigen Nederlandse competitie, koos voor de afslanking van de competitie met play-offs. Vooral RSC Anderlecht en Standard Luik waren hevige voorstanders van de hervorming. Ze dreigden er zelfs mee om hun tv-rechten zelf te verkopen als de hervorming niet doorgevoerd werd. De grootste tegenstanders van de hervorming zijn de tweedeklassers. Zij vonden het niet kunnen dat de Prof Liga de hervorming wou doorvoeren om extra inkomsten te krijgen uit te verkoop van televisierechten en ze waren niet te vinden voor het feit dat er in de overgangsfase tijdens het seizoen 2008/09 misschien geen club kon stijgen naar eerste klasse. Zelfs nadat de Prof Liga financieel tegemoet wou komen en de overgangsbepalingen gewijzigd had waardoor de kampioen uit tweede klasse rechtstreeks kon stijgen stemden de tweedeklassers tegen. Aangezien alle andere leden van de algemene vergadering voorstemden werd het voorstel uiteindelijk toch aanvaard.

De hervorming moet vooral voor meer inkomsten zorgen. Belgacom TV betaalt alvast 8,7 miljoen per jaar meer voor de 3 seizoenen van 2008 tot 2011, in vergelijking met de vorige 3 seizoenen. Er wordt nu 44,7 miljoen per jaar betaald waarvan Belgacom TV 8 miljoen per jaar recupereert van de VRT en RTBF. De hervorming zou in theorie ook meer wedstrijdrecettes opbrengen voor elke club. Play-offs 1 zorgt voor 5 thuiswedstrijden meer, waarbij er verondersteld wordt dat de stadions vol zullen zitten. Play-offs 2 zorgt voor 3 tot 4 thuiswedstrijden meer, afhankelijk van hoe ver de club geraakt. De vraag is of de affiches in de play-offs 2 voldoende aantrekkelijk zullen zijn om volk naar het stadion te lokken. Er treden ook problemen op voor de clubs die de eindronde met de tweedeklassers moeten spelen. Het eerste deel van de competitie eindigt in 2010 op zondag 14 maart. Nummer 15 in de eindstand kan maar ten vroegste half mei aan de eindronde beginnen. Dat betekent dat die club twee maanden zonder competitievoetbal zit en dus zonder inkomsten. Het probleem is nog groter voor de nummer 16 in de eindstand. Voor deze degradant eindigt het seizoen ook op zondag 14 maart maar tot de competitie in 2^e klasse half augustus begint, speelt deze club geen enkele wedstrijd zonder inzet. Dat is vijf maanden met zo goed als geen inkomsten.

Uit onze interviews blijkt dat de competitiehervorming een moeilijke evenwichtsoefening wordt voor de clubs. Hoewel de extra inkomsten uit televisierechten zeker zijn, zijn de andere vormen van inkomsten dit niet. Zo geeft Filip Dhondt, de financieel manager van Club Brugge, aan dat

ze volgend seizoen niet op meer sponsoring kunnen rekenen. Dit ondanks het feit dat haar sponsors, in vergelijking met vorig seizoen, zes wedstrijden meer- indien de club in play-off 1 terechtkomt- in beeld zullen komen. De sponsors stellen immers dat zij niet om een hervorming gevraagd hebben. Indien de competitiehervorming voor een lager aantal wedstrijden had gezorgd, zouden de sponsors echter minder betaald hebben dan voordien. Ook in verband met de inkomsten uit abonnementen stellen zich problemen. De clubs hebben de keuze tussen ofwel aparte abonnementen aan te bieden voor het eerste en het tweede deel van de competitie, ofwel alles in één abonnement te gieten. Anderlecht en Club Brugge kiezen voor het eerste alternatief, Zulte Waregem gaat voor het tweede alternatief. Het voordeel van één abonnement aan te bieden, waarin alles inbegrepen is, is dat de club aan het begin van het seizoen zeker is van zijn inkomsten en dat de supporter maar één keer moet betalen. Het nadeel is dan weer dat de supporter onmiddellijk een hogere prijs moet betalen. Wanneer de club met twee verschillende abonnementen werkt, stelt er zich een praktisch probleem. Zo moet ze op het einde van de eerste competitie, op een tiental dagen, duizenden nieuwe abonnementen zien te verkopen. Hoewel je zou denken dat de belangstelling voor de eerste play-off massaal zal zijn, was dit in Nederland bij Feyenoord bijvoorbeeld niet het geval. Om haar stadion enigszins vol te krijgen moesten ze zelfs mensen binnen laten die enkel een abonnement voor het eerste deel van de competitie gekocht hadden.

Ter samenvatting hebben we de verschillende voor- en nadelen van de competitiehervorming in tabelvorm gezet:

Voordelen	Nadelen
Veel topaffiches in de play-offs 1, wat vermoedelijk voor volle stadions zal zorgen.	Weinig topaffiches in de play-offs 2. De meeste stadions van de middenmotors worden gevuld door supporters van een topclub.

De nummers 7 tot 14 in het eerste deel van de competitie hebben nog een kans op een ticket in de Uefabeker.	Nummer 15 in de eindstand kan maar ten vroegste half mei aan de eindronde beginnen. Dat betekent 2 maanden zonder inkomsten. De nummer 16 in de stand zit vijf maanden zonder inkomsten.
Hogere inkomsten uit televisierechten.	Mogelijks niet meer sponsorinkomsten.
Bij de verkoop van 2 aparte abonnementen, kan de club meer inkomsten genereren.	Praktisch probleem bij het verkopen van 2 abonnementen: De club moet op een tiental dagen duizenden tickets verkopen.
Bij de verkoop van 1 enkel abonnement moet de supporter maar een keer betalen bij het begin van het seizoen.	Bij de verkoop van 1 enkel abonnement kan de club niet meer inkomsten genereren.

Tabel 12 : De voor- en nadelen van de competitiehervorming

8. Financiële crisis

Hoe ziet de toekomst er uit voor de professionele voetbalclubs in Europa? De economie in Europa heeft, net als in de rest van de wereld, een serieuze dreun gekregen de laatste maanden. De vraag is hoe voetbalclubs met deze crisis omgaan. Volgens de analyse van Deloitte zal er geen grote terugval zijn voor de rijkste clubs van Europa, omdat deze clubs wereldmerken zijn. Ze profiteren van wereldwijde aandacht, spelen voor uitverkochte stadia en kunnen de beste sponsordeals binnenhalen. Europese clubs die lager staan op de voetbalpiramide, met een meer lokale focus, zullen meer moeite hebben om de recessie tegen te gaan. Deloitte voorziet wel een opmerkelijke terugval in de inkomsten van de corporate hospitality². Veel clubs

² Elk evenement die een organisatie onderneemt om de (toekomstige) klanten of het personeel te entertainen, op de kosten van de organisatie.

verkopen hun capaciteit op jaarbasis, waardoor er nu geen grote terugval waar te nemen valt. De uitdaging zal op het einde van het seizoen liggen, waar de clubs bestaande en nieuwe klanten moeten overtuigen om hun contract te tekenen (Deloitte & Touche, 2009). Dit geldt ook voor onze Belgische clubs. Bij Club Brugge loopt het sponsorcontract van Dexia, Telenet en Puma nog enkele jaren, zodat er nog geen grote terugval zal zijn in de sponsorinkomsten. Filips Dhondt vreest voor een daling van de ticket- en abonnementenverkoop, maar die zijn ook gerelateerd aan de prestaties van de club (Interview bij Filips Dhondt, 2009). Bij RSC Anderlecht loopt het contract van Fortis nog tot juni 2010. Fortis beleeft door de financiële crisis moeilijke tijden en de sponsorinkomsten zijn voor RSC Anderlecht dus onzeker na 2010. De club is verplicht om met andere sponsors rond de tafel te zitten, maar zou liever verder gaan met Fortis - BNP Paribas (Interview met René Trullemans, 2009). Vincent Mannaert van SV Zulte Waregem ziet de toekomst rooskleurig in. Doordat er heel veel (kleine) sponsors aan de club gebonden zijn, is het niet zo erg als er een paar wegvallen. Doordat de club nu ook een stapsgewijze professionalisering meemaakt, is het ook gemakkelijker om sponsors aan zich te binden (Interview met Vincent Mannaert, 2009). In het algemeen verwachten clubs geen grote terugval in de inkomsten van de sponsors, door meerjarige contracten. De grootste terugval is te verwachten bij de abonnementen- en ticketverkoop, die nu meer dan ooit belangrijk zijn bij het nieuwe play-offs systeem.

9. Algemeen besluit

Dit werkstuk bespreekt zowel de regels en structuren van de overkoepelende organisatie van voetbalclubs, dit is de Belgische voetbalbond, als de interne werking van de voetbalclub. Voor we aan ons onderzoek begonnen hadden we als enige informatie de jaarrekeningen van de clubs, wetenschappelijke artikels en artikels in de krant. In verband met de jaarrekeningen waren er enkele problemen. De jaarrekeningen van Dender en Lokeren waren bijvoorbeeld niet beschikbaar. Daarnaast rapporteren niet alle clubs over alles in hun jaarrekeningen. Ten slotte hebben sommige clubs een vrij ondoorzichtige structuur omdat ze uit verschillende vennootschappen bestaan. Dit alles zorgt ervoor dat interviews noodzakelijk waren ter aanvulling.

Hoewel het in ons onderzoek de bedoeling was om zoveel mogelijk, zoniet alle financiële managers van eersteklassers (en enkele tweedeklassers) te interviewen, wilden of konden er slechts drie daarvan een interview toestaan. Deze lage responsgraad is omwille van verschillende redenen problematisch. Eerst en vooral kan je stellen dat de steekproef niet representatief is voor de hele populatie. Zo zijn Anderlecht en Club Brugge twee topclubs, terwijl Zulte Waregem een club is die zich op enkele jaren heeft opgewerkt van een tweedeklasser naar een volwaardige middenmotor of zelfs subtopper in eerste klasse. Geen enkele degradatiekandidaat of tweedeklasser wilde of kon deelnemen aan ons onderzoek. Daarnaast is het duidelijk dat je niet ten volle onderzoek kan doen naar de financieringsproblematiek in het voetbal wanneer enkel de meer succesvolle clubs deelnemen aan de interviews.

Ten slotte zijn er ook enkele beperkingen verbonden aan het interviewen van respondenten. Je kan namelijk niet zeker zijn dat de geïnterviewde de vragen naar waarheid beantwoordt. Zo kan een financieel manager de financiële toestand van zijn club beter willen laten voorkomen dan ze eigenlijk is. Door de combinatie van de interviews met de studie van de jaarrekeningen denken we echter dat dit niet zo een groot probleem is.

De voetbalbond heeft als enige sportorganisatie een nationale structuur, die alle professionele en amateurclubs overkoepelt. Dit zorgt vaak voor conflicten doordat professionele clubs vaak andere belangen nastreven dan de amateurclubs. De professionele clubs klagen dat de verdere professionalisering van het Belgisch voetbal wordt tegengewerkt door de amateurclubs, terwijl deze laatste groep vooral de scheeftrekking van de competitieve balans aanklaagt.

De laatste jaren werden heel wat maatregelen genomen om de financiële situatie van de clubs te verbeteren. Zo werd er in 2000/2001 een licentiesysteem ingevoerd met een licentiecommissie die de financiële situatie van de clubs doorlicht. De clubs die in slechte papieren zitten, zakken naar derde klasse. Sindsdien zijn er clubs verdwenen, gefuseerd en/of gezakt naar derde klasse. Enkele voorbeelden zijn KV Mechelen, Turnhout, RWDM Molenbeek, Harelbeke, Eendracht Aalst, Racing Zuid-West, Lommel en La Louvière. Het systeem zette een stop aan de schuldenopbouw en zorgde er dus voor dat clubs niet ten koste van alles de sportieve objectieven nastreven (Killemaes, 2003).

Een andere maatregel om de financiële situatie van de eerste klasse clubs op te waarderen is het play-offs systeem, de hervorming van de competitie die vanaf het seizoen 2009/2010 in werking treedt. De competitie gaat van 18 naar 16 clubs en wordt in 2 delen opgesplitst. Als het eerste deel afgesloten wordt, een competitie zoals we ze nu kennen, start er een play-offs systeem waarbij de kampioen en de verdeling van de tickets voor de Europese competities worden bepaald. De hevigste voorstanders van deze hervorming waren RSC Anderlecht en Standard. Het systeem zorgt voor meer thuiswedstrijden en meer wedstrijdrecettes. Dit is vooral het geval bij de play offs 1 waarbij de eerste zeven clubs in de rangschikking van het eerste deel spelen voor de tickets in de Europese competities. Het succes van de hervorming hangt er van af of het aanslaat bij de betalende supporter. We verwachten dat dit wel het geval zal zijn voor play offs 1 maar niet voor play offs 2. Deze competitie tussen de clubs van zeven tot veertien in de rangschikking levert geen topaffiches op en men vreest voor nadelige gevolgen.

Uit de jaarrekeningen blijkt dat sommige clubs nog in slecht financiële papieren zitten. Zo waren er zes clubs die in het seizoen 2007/2008 met een negatief eigen vermogen te kampen hadden. De gevaarlijkste situaties zijn te vinden bij Moeskroen en KAA Gent. Hoewel Moeskroen in 2008

nog een negatief eigen vermogen van -6,257 miljoen euro had, besteedden ze 68,5% van de omzet aan lonen (komende van 90 % in 2007). Dit is samen met Bergen (70,2%) het hoogste ratio van alle clubs. Het is duidelijk dat deze situatie niet langer houdbaar is en dat er bij deze club financieel structurele veranderingen moeten doorgevoerd worden. Hoewel KAA Gent het grootste negatief eigen vermogen (-6,474 miljoen euro) heeft, valt er een positieve evolutie op te merken. De schulden worden elk jaar afgebouwd en de lonen/omzet ratio daalt ook. Volgens Dejonghe (2009) is de club wel voor een groot deel afhankelijk van de bank VDK. Dat blijft gevaarlijk omdat Gent als club de situatie niet zelf onder controle heeft.

De laatste jaren werden er heel wat studie gepubliceerd over de infrastructuur van de Belgische stadions. Het was duidelijk dat de infrastructuur nood had aan vernieuwingen. De belangrijkste opmerkingen volgens de studie van KPMG (2007) zijn de vergelijkingen met de omringende en/of vergelijkbare landen (cfr Nederland waar in tegenstelling tot België nagenoeg alle stadions sedert 1994 vernieuwd werden) en dat ons land met de beschikbare infrastructuur niet meer in aanmerking kan komen om internationale wedstrijden (finales Uefa of Champions League) of toernooien (WB) te organiseren of zelfs moeite heeft om een geschikte locatie te vinden voor de thuiswedstrijden van de nationale ploeg. Ondertussen heeft de Vlaamse regering vijftig miljoen vrijgemaakt als hefboomfinanciering voor de ontwikkeling van enkele multifunctionele stadions. Minister van Sport Bert Anciaux had dit geld beloofd in ruil voor een hervorming van de Belgische voetbalbond. Er werd een Vlaamse voetbalfederatie opgericht die de Vlaamse clubs uit derde klasse en lager overkoepelt. De Brusselse clubs kunnen kiezen voor lidmaatschap van de Voetbalfederatie Vlaanderen of neutraal blijven onder de vleugels van de Belgische voetbalbond. Deze structuur werd opgericht met als enig doel het amateurvoetbal te kunnen subsidiëren.

Tenslotte moeten de voetbalclubs rekening houden met de huidige financiële crisis. Doordat de meeste bedrijven moeten besparen, kan het zijn dat de sponsorinkomsten voor sommige clubs zal verminderen en/of wegvallen. Nu is er nog geen grote terugval op te merken, omdat de meeste sponsors volgens een meerjarig contract aan een club gebonden zijn. De uitdaging zal op het einde van het seizoen liggen, waar de clubs bestaande en nieuwe klanten moeten

overtuigen om hun contract te tekenen (Deloitte & Touche, 2009). De clubs vrezen vooral ook voor een daling in de ticket- en abonnementenverkoop, maar die zijn ook gerelateerd aan de prestaties van de club (Interview met Filips Dhondt, 2009).

We kunnen besluiten dat ondanks de invoering van het licentiesysteem in 2000, er nog altijd clubs zijn die een financieel wanbeleid voeren. Deze clubs moeten nauwlettend in de gaten gehouden worden. Het valt af te wachten of het play-offs systeem een succes zal worden. Het zou zeker en vast een opwaardering betekenen voor de clubs, zeker met de nieuwe multifunctionele stadions. De vrees moet er echter ook zijn voor overprofessionalisering. Als het play-offs systeem faalt, zitten de clubs met grote stadions die enkel gevuld geraken bij de topwedstrijden van de grootste vijf clubs.

10. Bibliografie

- Andreff W. & Staudohar P. (2002). European and US sports business models. In Barros, Ibrahim, & Szymanski, *Transatlantic sport: the comparative economics of North American and European sports* (pp. 23-49).
- Antonioni P. & Cubbin J. (2000). The Bosman Ruling and the Emergence of a Single Market in Soccer Talent. *European Journal of Law and Economics* , 157-173.
- Coase R. (1960). The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics* , 1-44.
- De clubs vallen als vliegen, De Standaard, 24 mei 2003, blz 13.
- Dejonghe T. (2005). Een economische analyse van 10 jaar Bosman. "*10 jaar Bosman*" *Kan het recht het voetbal redden?*, (p. 20). Leuven.
- Dejonghe T. (2005). Football in Belgium from centre to semi-periphery. *IASE Conference*, (p. 12). Ottawa.
- Dejonghe T. (2008). Market potential as an indicator for the size of a new relocated football arena: The case KAA Gent a Belgian professional football team. *IASE*.
- Dejonghe T. (2004). Restructuring the Belgian professional football league: a location-allocation solution. *Tijdschrift voor Economische en Social Geografie* , 73-88.
- Dejonghe T. (2007). *Sport en economie: een aftrap*. Arko Sports Media.
- Dejonghe T. (2006). The evolution of Belgian football over the last decades. *UEFA/IASE seminar*, (p. 45). Nyon.
- Dejonghe T. (2004). The importance of market size in the consumer service professional football: the Belgian case. *6th annual IASE Conference*, (p. 22). Athens.
- Deloitte & Touche. (2007). *Football Money League*. Deloitte & Touche.
- Dhondt F. en Degrande V. (2009, maart 30)
- Ericson T. (2000). The Bosman Case. Effects of the abolition of the transfer fee. *Journal of Sports Economics* , 203-218.
- Gammelsaeter H. & Jakobsen S.-E. (2008). Models of organization in Norwegian soccer. *European Sport Management Quarterly* , 1-25.
- Gratton, C. & Solberg H. A. (2007). The Economics of Professional Sports and the Media. *European Sport Management Quarterly* , 307-310.
- Gratton, C. & Taylor P. (2000). *Economics of Sport and Recreation*. London: Spon Press.

- Haan M., Koning R. H., & van Witteloostuijn A. (2002). *Market Forces in European Soccer*. Groningen.
- Howard S. en Sayce R. (1998). Branding, sponsorship and commerce in football. *Sir Norman Chester Centre for Football Research* , 13.
- KBVB. (2009). *www.footbel.com*. Opgeroepen op Maart 2009
- Kesenne S. (2007). Belgian Football: a comment. *Journal of Sport Economics* , 670-674.
- Késenne S. (2007). Comparing management performances of Belgian football clubs. 12.
- Késenne S. (2005). Revenue sharing and owner profits in professional team sports. 15.
- Késenne S. (2008). The impact of pooling and sharing broadcast rights in professional team sports. 14.
- Késenne S. (2000). The impact of salary caps in professional team sports. *Scottish Journal of Political Economy* , 422-430.
- Késenne S. (2008). The optimal size of a sports league. 16.
- kesenne s. (sd). The salary cap proposal of the G14 in European football.
- Kessene S. (2007). Belgian Footbal: A Comment. *Journal of Sports Economics* , 8.
- Keymeulen K. V. (2008, September 19). Bouw Arteveldestadion al volop bezig. *De Standaard* .
- Killemaes D. (2003). voetbal doorgelicht: eersteklassers besparen 10 miljoen euro. *Trends* , 43-47.
- Mannaert V. (2009, maart 16)
- Michie J. (2000). The Governance and Regulation of Professional football. *The Political Quarterly* , 184-191.
- Michie J. en Oughton C. (2005). The Corporate Governance of Professional Football Clubs in England. 517-527.
- Moorhouse H. (20003). The distribution of income in European football: big clubs, small countries, major problems. In Barros, Ibrahimo, & Szymanski, *Transatlantic sport: the comparative economics of North American and European sports* (pp. 69-108).
- Moorhouse H. The economic effects of the traditional transfer system in European professional football., (pp. 90-105).
- Ooghe H. & Van Wymeersch C. 2008, Handboek financiële analyse van de onderneming.
- Rottenberg S. (1956). The baseball player's labour market. *Journal of Political Economy* , 242-258.
- Sloane P. (1971). The economics of professional football: the football club as a utility maximizer. *Scottish Journal of Politicial Economy* , 121-146.

Stadion en bedrijven komen in Loppem en Chartreuse, De Standaard, 4 april 2009.

Szymanski S. (2000). Income inequality, competitive balance and the attractiveness of team sports: some evidence and a natural experiment from English soccer. 26.

Szymanski S. & Kesenne S. (2004). Competitive balance and gate revenue sharing in team sports. *The journal of industrial economics* , 165-177.

Szymanski S. & Kuypers T. (1999). *Winners & Losers, The Business Strategy of Football*.

Touche D. &. (2009). *Football Money League: Lost in Translation*.

Troelsen T. & Dejonghe T. (sd). The need of competitive balance in European professional soccer: A lesson to be learned from the North American professional leagues. 17.

Trullemans R. (2009, april 15).

Vandeweghe H. (2005, 09 14). De kleinen de kruimels, de grote de brokken. *De Morgen* .

11. Bijlagen

Interview met de heer Vincent Mannaerts, algemeen manager van SV Zulte

Waregem, 16/03/09, Waregem. (Bijlage 1)

Wat wordt er onder het budget verstaan?

Een budget is eigenlijk hetgene je denkt te zullen gaan realiseren. In het budget zitten enkele parameters waaronder de sponsorgelden, abonnementen en de vip-formules, de globale horeca-inkomsten en de laatste jaren erg belangrijk geworden, de tv gelden. Deze tv gelden hebben ervoor gezorgd dat clubs verder kunnen evolueren.

Wat zijn de verschillende structuurpercentages van de inkomsten tov het budget?

We hebben dit jaar de tv gelden gebudgetteerd zodat ze 27% van ons budget uitmaken.

Sponsoring en de vip-formules zijn een paar procenten hoger, ongeveer 33% van ons budget.

Wedstrijdinkomsten en events(sinds dit seizoen): 40%

De club is geen eigenaar van het stadion? Hoe verloopt de samenwerking met de stad?

We hebben een gebruikersovereenkomst met de stad Waregem. We hebben ook een protocolovereenkomst voor de verhuur van de ruimtes. We zijn wel eigenaar van een deel van het stadion. Dit gedeelte hebben we zelf verbouwd. Vandaar ook de stijging in de activa op onze jaarrekening. Dit komt van onze nieuwbouw aan het stadion.

Hoe afhankelijk is de club van de verschillende inkomstenbronnen? Bv Willy Naessens

De club heeft hier een heel gezonde visie ontwikkeld, nog voor ik hier was, om de besturen los te koppelen van het sponsoren. De mensen die het beleid uitstippelen van onze club steunen onze club wel met financiële middelen maar niet in die mate dat dit een grote impact zou hebben op de commerciële inkomsten.

Hoe ziet u het budget van de club evolueren? Bv met de financiële crisis?

In onze club hebben wij 2 zaken die in ons voordeel pleiten. Enerzijds zitten wij in een zeer ondernemersgerichte regio, misschien de meest performante streek van België. Ons spreidingsgebied is dus groot. We hebben 800 bedrijven die verbonden zijn aan onze club. Dat kan gaan van hoofdsponsor tot een vip-arrangement. Anderzijds hebben wij een stapsgewijze professionalisering meegemaakt, ook in de commerciële werking. Wat maakt dat, in een laagconjunctuur, wij toch bestaande klanten kunnen overtuigen om bij de club te blijven of zelfs nieuwe klanten aan te trekken, omdat je iets meer kan bieden in return. Rekening houdend met die 2 factoren, zal het voor ons nog meevallen.

Wat zijn de structuurpercentages van de kosten die de club moet dragen?

Loonkosten: Dit bedraagt tussen de 50 en de 55% van de kosten.

Geslaagde bekercampagne, Europese campagne zorgden voor hoge loonkosten in onze eerste seizoenen in 1^e klasse. In de laatste jaren is dit meer genormaliseerd.

Wordt er met vaste lonen gewerkt of ook met winstbonussen?

Er wordt met beiden gewerkt. De vaste kosten zijn het grootst. Daarnaast heb je dan ook nog de groepsverzekering die verplicht is, die deel uitmaakt van het vaste. De premie van de groepsverzekering wordt bepaald aan de hand van de totale salarissen die je moet betalen, dus aan de hand van de som van de vaste en variabele lonen. In andere landen worden vooral de nadruk op het vaste gedeelte. In Nederland zijn de premies bijvoorbeeld laag en collectief.

Bestaat er een financieel plan voor extreem gunstige situaties of extreem ongunstige situaties?

De televisiegelden bevatten een groot deel van onze inkomsten. In België zijn die verbonden aan de eindrangschikking van de club in de competitie. Wij berekenen het budget van de club op 45 punten. Indien we meer punten halen, krijgen wij meer tv gelden zodat het surplus aan lonen geneutraliseerd wordt. Als we minder punten behalen, zijn onze televisie-inkomsten minder maar moeten we minder premies uitbetalen. Dit systeem zorgt voor een goed evenwicht in het budget.

Je mag budgettair de lat niet te hoog leggen, als je uitgaat van veel televisiegelden en je legt de lat hoog naar premies toe, ga je automatisch naar een andere schijf van spelers die met hun salaris ook al hoog zitten. In die zin moet je een juiste inschatting kunnen maken.

Hoe worden televisiegelden uitbetaald?

Dit jaar worden de ze in drie schijven uitbetaald. Een schijf voor Nieuwjaar, één na Nieuwjaar en de laatste schijf op het einde van het seizoen.

Maakt de huur van het stadion een belangrijk deel uit van het budget?

Wij betalen aan huur, de terreinen ook meegerekend, 30 000 euro. Ik vind dit absoluut gezien wel veel, maar als je het procentueel bekijkt tegenover het budget is hett niet veel. Ik ben van mening dat de club zorgt voor een positief imago van de stad en dat de club een positieve invloed uitoefent op het handelsapparaat van de streek. Daarom vind ik dat we eigenlijk niet zouden moeten betalen om gebruik te maken van de infrastructuur. Het is niet de meest trendy of moderne infrastructuur, er zijn geen grote veranderingen gebeurd sinds 92', buiten een paar oplapwerken.

Hoe verloopt de uitbreiding van het stadion?

Bij zo'n uitbreiding moet je eerst weten welke impact de club heeft op de regio. Het komt er op aan om de stad, de club, de omwonenden en de middenstand bij aanvang op dezelfde lijn te krijgen. Er is wel een constante in het verhaal en dat is dat Vlaanderen jaren achter loopt op het vlak van sportinfrastructuur. Er is eigenlijk geen sportinfrastructuurbeleid. Die visie begint zich nu pas te ontwikkelen. De Knop heeft daarin al enkele aanzetten gegeven. In België zijn er geen grote verschillen tussen de infrastructuur van de verschillende voetbalclubs. Maar als je de grens overtrekt, zie je stadia in Duitsland in 3^e klasse die beter zijn dan die van onze topclubs. En dat is wel een probleem.

Voor een uitbreiding kan de aanzet komen van de club maar als club ben je afhankelijk van anderen. Dit moet mee ondersteund worden van bovenaf, door het ministerie van Sport, van Ruimtelijke Ordening en van Openbare Werken. Voorbeelden in het buitenland hebben duidelijk gemaakt dat als je het goed aanpakt, je een kruisbestuiving kan krijgen waar iedereen beter van wordt. Het kost veel geld, dat is duidelijk, maar er zit absoluut return in. Er zijn genoeg businessmodellen in het buitenland die aantonen dat een infrastructuur op een aangepast niveau, rekening houdend met de mogelijkheden van de stad en van de club, een boost kan geven aan de landmark status van de stad. Je biedt de club meer mogelijkheden omdat je hogere hospitality platforms kan aanreiken en er komen meer mensen naar het stadion. Het stadion is comfortabel, er is meer sfeer (piste weg) en je trekt een ander publiek aan.

Het stadion zou worden uitgebreid naar 12 500 plaatsen. Waarop is dit cijfer gebaseerd?

Het cijfer is gebaseerd op een studie van Trudo Dejonghe, die het marktpotentieel van de club bestudeerd heeft. Zijn studie heeft aangetoond dat we naar een gemiddelde van 9000 toeschouwers kunnen evolueren. We hebben nu gemiddeld 6700 toeschouwers per wedstrijd. We zouden gemiddeld dus een stuk meer toeschouwers kunnen hebben. Die moet je iets kunnen aanbieden en dat kan je doen door de nieuwe infrastructuur, waar er een kruisbestuiving is van de commerciële zaken en de stad. Het gaat altijd over een verzorgingsgebied. Het voordeel dat wij hebben bij Zulte-Waregem, tegenover andere West-Vlaamse clubs, is dat wij aan de grens met Oost-Vlaanderen zitten. De volgende club is Gent. Je hebt de Vlaamse Ardennen die qua mentaliteit meer aanleunen bij het landelijke imago van onze club dan het stadsimago van KAA Gent.

Een tweede punt is de Europese regelgeving die stelt dat, op termijn, om in aanmerking te komen voor Europese wedstrijden, je een stadion van minstens 12000 plaatsen nodig hebt.

Een derde en minder belangrijk punt is dat België zich kandidaat gesteld heeft voor het WK 2018. Wanneer je eens stadion met 12.000 plaatsen hebt kan je trainingsfaciliteiten aanbieden. Maar deze zaak is voor mij meer van 3^e orde. De eerste 2 voorbeelden zijn voor mij belangrijker om tot een uitbreiding te gaan.

Op welke manieren worden de activiteiten van de club gefinancierd? Banklening etc.?

We hebben het voordeel om procentueel de beste te zijn in 1^e klasse op het vlak van eigen vermogen. We hebben dus het grootste eigen vermogen in vergelijking met het budget. Dit is een luxepositie en dit

maakt ook dat wij minder afhankelijk zijn van externe financiering. Het gebeurt wel dat wij leningen aangaan om infrastructurele werken te doen, wat fiscaal interessant is.

Kampt de club soms met liquiditeitstekorten? Anticipeert de club soms op winst van het volgende seizoen?

Nee, dit is bij ons niet het geval. Door ons eigen vermogen is dit niet aan de orde.

Op welke manier gebeurt de financiële planning?

We proberen op lange termijn samen te werken met sponsors. De klassieke contracten bij ons zijn 3 jaar, er zijn er ook van één of 2 jaar. We houden elke thuiswedstrijd een overzicht bij van de ticketinkomsten, inkomsten van de horeca en de wedstrijdinkomsten in het algemeen. We proberen initiatieven te nemen om elk jaar te blijven groeien. Tot nu toe zijn we elk jaar commercieel wat gegroeid, tussen de 5 en de 10%. Maar we voelen duidelijk aan dat we binnen de huidige infrastructuur aan ons plafond zitten.

Hoe verloopt de samenwerking met de boekhouders en de bedrijfsrevisor?

We hebben 3 vzw's, een vzw Zulte Waregem, een vzw Jeugd en een vzw Stadion. In elke vzw wordt een aparte boekhouding, aandeelhoudersvergadering en een aparte jaarrekening voorzien. Daarnaast hebben we een financieel bestuurder, iemand die niet voltijds in de club werkt, maar wel deel uitmaakt van de Raad van bestuur. Dat is iemand met een jarenlange ervaring bij KPMG. Elke week hebben we een financiële vergadering waar we uitmaken wat op de rekening staat, wat de uitstaande bedragen zijn en de budgetopvolging. Daarnaast hebben we de verplichting om met een accountant te werken, die voor ons een accountantsverklaring moet opmaken voor aanvraag van de licentie. Een bedrijfsrevisor moet daarvoor ook zijn attest geven. Bij ons is dit accountantskantoor Van Dorpe en het bedrijfsrevisorenkantoor De Leeuw.

Werken die mensen aan marktvoorwaarden of aan meer gunstige voorwaarden?

De accountants komen uit een extern kantoor. We hebben een boekhouder die uit het bedrijfsleven komt, een financieel bestuurder met een jarenlange ervaring, een externe accountant en een bedrijfsrevisor. Ik vind dat de voorwaarden waaraan je als topclub moet voldoen, niet min zijn. Je moet bijvoorbeeld aan een previsionele verplichting voldoen. Zo moet je, aan de hand van concrete cijfers, bij de aanvraag voor het seizoen 2009/2010, al een budget kunnen opmaken voor het daaropvolgende seizoen. De tijden zijn voorbij waar je wat plak- en knutselwerk kon doen. Er bestaat de reglementering van de licentie en je hebt ook nog Sporta, dat de zaken opvolgt.

Hoe is de omschakeling gebeurd naar de professionalisering?

Stapsgewijs, wat ook het beste is. De club had een amateurwerking tijdens het eerste jaar. Het tweede jaar is de omschakeling gebeurd naar semi-professioneel. Daarbij traiden de spelers één keer per dag.

Het is nu het 2^e seizoen dat er gewerkt wordt met een voltijdse technische staf en een voltijdse spelersgroep. Dat is wat het sportieve verhaal betreft. Wat betreft het extrasportieve is er eveneens een evolutie gekomen. Op het moment dat ik hier begon te werken, werkten er 3 mensen voltijds in dienst. Iemand die zich focuste op het sportieve, iemand die zich vooral op het logistieke en het veiligheidsgebeuren concentreerde en nog iemand die administratief en commerciële zaken verzorgde. Nu zitten aan 7 voltijdse en 1 halftijdse medewerkers en hebben we een duidelijke organigram, een duidelijke structuur, waar we zoveel mogelijk bedrijfsmatig trachten te werken met functieomschrijvingen, met doelstellingen, met meetings en teammeetings.

Zijn er veel specifieke investeringen gebeurd bij de overgang naar 1^e klasse?

De inkomsten van de televisiegelden zorgden voor een probleemloze overgang naar 1^e klasse. Er hoefden weinig infrastructurele werken te gebeuren om klaar te zijn voor 1^e klasse.

Wat denkt u over de competitiehervorming? Gevolgen voor het financieel aspect?

De play offs zullen resultaatgeoriënteerd zijn. Als je in de eindrangschikking deel uitmaakt van de eerste 6, dan doe je een fantastische zaak. Behoor je tot de 2^e poule, van 7 tot 14, dan is het te hopen dat je kan meedraaien, dat je niet de eerste 2 matches verliest. Anders zou het wel eens kunnen gebeuren dat je daarna weinig mensen naar het stadion krijgt en je toch de premies moet uitbetalen. Van plaats 7 tot 14 verwacht ik geen grote impact op het budget. Van 1 tot 6 zou je een schitterende zaak doen. In het geval je 15^e zou worden, zit je na de competitie 2 maanden zonder inkomsten en moet je zolang de spelers gemotiveerd houden om dan de play offs te spelen met de 2^e klassers. 16^e worden is helemaal een drama. Dus als je bij de eerste 6 eindigt, doe je een fantastische zaak. Eindig je tussen de 7^e en de 14^e plaats, dan zal dit weinig impact hebben op het budget. En eindig je lager, dan is het een drama.

Zou de club werken met 2 soorten abonnementen bij de play offs?

We bieden een abonnement aan waar play off 2 in zit. We bieden daarnaast sowieso een extra thuiswedstrijd aan, die in de prijs zit. Als je bij aanvang van het seizoen een abonnement neemt, krijg je een korting als we ons kwalificeren voor play off 1. Voor play off 1 worden dan nieuwe abonnementen verkocht.

Wat denkt u wat er zal gebeuren met de competitieve balans in onze competitie?

Ik vrees dat de verschillen onderling zullen toenemen. Ik ben van mening dat je sterker wordt door het collectief sterker te maken. Er zijn veel topclubs die dat anders zien. Ik stel vast dat alles op het niveau komt van het land waarin je voetbalt, en België is een klein land. Aan de basis ligt het voorlopig nog niet, maar als je de verschillen onderling te groot zou maken, dan vrees ik voor een zwakke competitie en dat gaat zich hoe dan ook vertalen in een Europees verhaal.

Wat denkt u over een BeNeLiga?

De vraag is waar je op termijn naartoe wil gaan. Ik vind dat we voor een stuk al een Europese competitie hebben. We hebben de Champions League en de Uefa cup, waar je ook tegen buitenlandse ploegen

speelt. Ik vind dat je moet trachten te werken naar het potentieel dat erin zit. Als je vaststelt dat je bijvoorbeeld maar een potentieel hebt van één derde van Ajax, dan is dat maar zo. Ik ga niet mee in de redenering die stelt dat KAA Gent er Europees bijvoorbeeld uit vliegt tegen Kalmar omdat Dender en Tubeke in onze competitie spelen.

Jaarrekening

-Wat wordt verstaan onder de handelsschulden?

Dranken, aanmaak publiciteit, catering, kledij sponsor, die deels sponsort maar waar we ook een verplichte afname hebben.

-Wat wordt verstaan onder de handelsvorderingen?

Voornamelijk transferbedragen.

-Wat wordt verstaan onder de immateriële vaste activa?

Waarde van de spelers, dat is een verplichting geworden om witwas praktijken tegen te gaan. Wij doen dit nu sinds vorig jaar. Dit houdt ook een gevaar in, het activeren van spelers. Wat is een speler waard? Een speler kan veel waard zijn en een week later zijn been breken.

-Waarom werden de liquide middelen omgezet in geldbeleggingen?

Toen ik hier aankwam, heerste er een spaarmentaliteit. Als je inschat dat je niet meer dan een bepaald bedrag nodig gaat hebben, kan je de rest beter laten renderen. We zijn één van de weinige clubs die beleggen.

Interview met de heer Filips Dhondt en mevrouw Veronique Degrande, general manager en boekhoudster van Club Brugge, 30/03/09, Brugge. (Bijlage 2)

1. Budget.

A) Hoeveel bedraagt het budget?

V: Het budget van Club Brugge bedraagt 20 miljoen euro. Dit bedrag omhelst enkel de competitie. De Europabeker, de Beker van België en de aan – en verkoop van spelers worden dus niet meegerekend. Dit bedrag kan bijgevolg enorm variëren naargelang de prestaties van de club.

F: Wij maken altijd een prognose op voor de competitie, omdat dit relatief vast ligt met 34 wedstrijden. In de Europabeker weet je nooit waar je gaat eindigen, dus dit is moeilijk te budgetteren. Bij de Beker van België is dit net hetzelfde, dus maakt Véronique ronde per ronde een begroting op.

B) Wat is de samenstelling? (sponsoring/tv-inkomsten/inkomsten uit ticketverkoop/inkomsten uit Europees voetbal)

V: De percentages zijn tov alle inkomsten van de competitie gezet. Dit zijn ruw geschat de inkomsten voor 2008/2009. Maar meestal is dit over de jaren heen wat gelijklopend.

-Ticketing: 28%

-Uitbatingen en commerciële formules: 10%

-TV rechten: 18%

-Sponsoring, partners en publiciteit: 24%

-Overige bedrijfsopbrengsten: 12%

-Financiële opbrengsten en andere: 8%

F: Grosso modo zeggen we dat we 1/3 inkomsten genereren uit ticketing, 1/3 uit commerciële activiteiten en 20% zijn van de tv gelden.

C) Hoe afhankelijk is de club van zijn verschillende inkomstenbronnen? Heeft de club bijvoorbeeld een probleem als ze geen Europees voetbal speelt?

Zonder Europees voetbal is het resultaat in de competitie winstgevend. Uiteraard kunnen via een winstgevende Europese campagne reserves worden aangelegd of kan er meer geïnvesteerd worden in de aankoop van spelers.

D) Hoe ziet u het budget in de toekomst nog evolueren? (vooral met het oog op de financiële crisis)

Qua sponsoring hebben wij op dit moment nog enkele contracten lopen. Het contract van Dexia loopt nog 5 seizoenen en dat van Puma en Telenet lopen ook nog enkele seizoenen. Qua sponsoring zitten we dus nog relatief goed, maar we verwachten volgend seizoen een terugval in de abonnements- en ticketinkomsten. Ik denk dat we zullen moeten afwachten wat de weerslag van de crisis zal zijn.

2. Kosten.

A) Hoeveel bedragen de kosten die de club moet dragen?

(loonkosten/werkingskosten/huur van het stadion)

V: De percentages zijn tegenover alle kosten gezet en deze gelden enkel voor de competitie.

- De loonkosten bedragen in de competitie 72% van de totale kosten. Dit is een hoog cijfer omdat wij meestal bovenaan in de competitie spelen. De loonkosten van de jeugdafdeling zitten ook in deze kosten.
- De werkingskosten (administratie, organisatie, reis- en verplaatsingskosten, onderhoud, verblijfskosten, uitbatingskosten) bedragen 11% van de totale kosten.
- Diverse indirecte, verzekeringen en financiële kosten bedragen 4%.
- De kosten voor de jeugdafdeling bedragen 4%
- Andere bedrijfskosten (bondstaksen, bruikleen stadion) bedragen 8%.

B) Wat denkt u over een salarisplafond voor de spelers?

F: Er wordt in de UEFA kringen over een loonnorm gepraat. Ik zit daar in de commissie en ik ga u een voorbeeld geven dat ik daar ook gegeven heb. Stel dat je in een slecht jaar zonder sponsor valt, uw inkomen valt van 100 naar bijvoorbeeld 80 en je mag maar 60% uitgeven aan loonkosten. Dat betekent dat je een bepaald aantal spelers moet wegdoen, terwijl je de reserves die je hebt opgebouwd in de goede jaren niet mag gebruiken. Dat zou een belachelijke situatie zijn.

C) De club maakt samen met Cercle Brugge gebruik van het stadion. Hebben beide clubs even veel kosten, of moet Club Brugge meer bijdragen dan Cercle?

Wij betalen 93% van de kosten en Cercle Brugge betaalt 7%. Dat percentage werd berekend toen Cercle nog in 2^e klasse zat. Dit geldt voor de huurprijs van het stadion. Wat betreft nutsvoorzieningen moet elk zijn deel betalen. Dat is ook logisch natuurlijk.

D) Zijn de loonkosten voornamelijk vast, wordt er gewerkt met winstbonussen, of wordt er gebruik gemaakt van een combinatie van beiden?

V: De lonen bestaan uit een vast gedeelte en een variabel gedeelte. Hoe meer je wint, hoe meer winstpremies je moet uitbetalen en vice versa.

F: De lonen variëren van speler tot speler.

3. De club bestaat zowel uit een VZW (Club Brugge KV), de eigenlijke club, als uit een NV (De Klokke), waarin de uitbating van de fanshop ondergebracht is.

A) Wat is de juiste relatie tussen de VZW en de NV?

In 99' zijn we de NV klokke opgestart omdat er een fanshop werd gecreëerd. Een vzw mag immers geen commerciële activiteiten organiseren. Club Brugge is voor 99% aandeelhouder van de NV Klokke. Het is niet zo dat de winsten die door de NV gegenereerd worden automatisch naar de VZW doorgestort worden.

F: De NV heeft een eigen raad van bestuur en werkt dus eigenlijk autonoom.

F: In 97' is er een fiscale controle geweest. De fiscus heeft op dat ogenblik gezegd dat de commerciële ontwikkeling in de vzw Club Brugge zich mocht verder zetten in de domeinen waar de club mee bezig was (sponsors, loges, terreinpubliciteit). De nieuwe commerciële

ontwikkelingen zouden in de toekomst wel onder de vennootschapsbelasting vallen.
Daarom werd de NV klokke opgericht.

B) Zijn er plannen om helemaal om te schakelen naar een NV (zoals Anderlecht bijvoorbeeld aangekondigd heeft te willen doen)?

F: Op dit moment niet nee.

4. Financiering van de activiteiten:

A) Volgens de jaarrekeningen wordt de club de laatste twee jaar voor meer dan de helft met eigen vermogen gefinancierd. Is dit een bewuste keuze?

V: Ja, dit is een bewuste keuze.

B) Hoe komt het dat er zeer weinig gebruik gemaakt wordt van bankleningen? Gedurende de gehele gerapporteerde periode (van seizoen 2005/2006 tot 2007/2008) bedragen de financiële schulden op meer dan één jaar immers maar 750.000€.

V: Deze obligatielening is inderdaad onze enige financiële schuld op meer dan 1 jaar. Deze lening vervalt in augustus 2009.

C) Wat wordt er juist verstaan onder leveranciersschulden? Hoe komt het dat deze schulden van meer dan vier miljoen euro tijdens het seizoen 2005/2006 dalen tot iets meer dan één miljoen euro tijdens het seizoen 2007/2008?

V: Ongeveer 2 jaar geleden werden we door de licentiecommissie verplicht om onze spelers te activeren. De leveranciersschulden zijn naast de effectief openstaande facturen ook nog de te ontvangen facturen (bijvoorbeeld van transfers die op latere datum moeten betaald worden). In het jaar 2005/2006 hadden we juist grote transfers zoals Salou, Daerden, Dufer en Vermant. De betaaldatum was na 30 juni dus vandaar die grote openstaande leveranciersschulden.

Op 30/06/08 was er enkel nog een openstaande transferschuld aan GBA te betalen.

D) Wat wordt er verstaan onder de overlopende rekeningen?

V: Aan de actiefzijde staan de over te dragen kosten (bijvoorbeeld verzekering) en de verkregen opbrengsten. Dit zijn dus kosten en opbrengsten die slaan op een ander boekjaar. Aan de passiefzijde (toe te rekenen kosten en over te dragen opbrengsten) staat vooral de verkoop van de abonnementen. De verkoop start in april en bijgevolg het grootste deel van deze inkomsten reeds binnen voor het einde van het boekjaar.

5. Kampt de club soms met liquiditeitstekorten? (cfr. Genk dat zijn beste spelers vorig seizoen gevraagd had om een deel van hun loon later te mogen betalen)

F: Neen, dit is bij Club Brugge niet het geval.

6. Hoe is het financieel management van de club georganiseerd?

A) Is er een boekhouder of financieel manager die aan marktvoorwaarden werkt of valt men gedeeltelijk terug op vrijwilligers (die wel degelijk echte professionals kunnen zijn maar voor hun club aan speciale voorwaarden optreden)?

F: In onze raad van bestuur is de ondervoorzitter (Marcel Kyndt) verantwoordelijk voor het financiële aspect. Véronique werkt hier als boekhoudster en overlegt met mr. Kyndt over de financiële zaken. Véronique kan voor specifieke materie altijd raad vragen bij een extern boekhoudkantoor.

B) Wie is de commissaris en wat is zijn rol? Is hij ook op andere domeinen betrokken bij de club (als supporter bijvoorbeeld)?

F: De commissaris bij Club Brugge is BDO. Ze zijn toe aan hun 2^e ambtstermijn. Ik denk dat het beter is voor de werking van de club dat dit geen bevriende personen zijn. Maar ik weet wel dat het gebeurt bij clubs.

7. Op welke manier gebeurt de financiële planning?

A) Dag aan dag thesaurieplanning, jaarbudget en lange termijn.

V: Het budget, thesaurie worden opgemaakt voor 2 seizoenen (dit is trouwens ook een verplichting voor de licentiecommissie). Intern worden per kwartaal de werkelijke cijfers naast de prognose geplaatst om de opvolging te garanderen. Thesaurie wordt tweewekelijks opgemaakt.

F: Een groot stuk van de kosten kan je gemakkelijk beheersen. Dit jaar zijn er 17 thuiswedstrijden, volgend jaar gaan we naar 20 thuiswedstrijden. De organisatiekosten kan je gemakkelijk extrapoleren van 17 naar 20 wedstrijden. Het grootste en belangrijkste punt zijn eigenlijk de spelerscontracten. Het is altijd afwachten hoe deze gaan evolueren. Daar moet je een evenwicht in zoeken. Voor de rest kan je 28% van de kosten gemakkelijk beheersen.

B) Wordt er een soort risico-analyse gemaakt (zowel voor zeer goede als zeer slechte resultaten op het veld)?

F: In een slecht seizoen betaal je minder winstpremies en is er bijgevolg weinig risico. Het risico loop je pas het seizoen nadien. Zo kan het gebeuren dat je geen inkomsten krijgt uit Europees voetbal en misschien moet je er rekening mee houden dat je 10-15% van de abonnees kan verliezen.

C) Zijn er bepaalde reserves of extra mogelijkheden tot financiering voor wanneer ergens iets misloopt? (bijvoorbeeld wanneer de club subsidies krijgt, hoe betrouwbaar zijn deze op lange termijn?)

V: We krijgen 561 euro subsidies van de stad.

F: Het onderhoud van de oefenvelden betalen wij zelf. De nutsvoorzieningen voor de kleedkamers betalen we ook zelf.

Cercle Brugge betaalt voor het stadion 40.000€ op jaarbasis dus kun je al uitrekenen hoeveel wij moeten betalen.

8. Wat denkt u over de wijzigingen die volgend seizoen gaan aangebracht worden in de formule van het competitiesysteem?

A) Gevolgen voor het financieel aspect. Zal de club bijvoorbeeld aparte abonnementen aanbieden voor het eigenlijke seizoen en aparte abonnementen voor de play-offs?

F: Wij hebben daar heel lang over nagedacht. We zijn verschillende keren van mening gewijzigd, omdat we daar geen voeling mee hebben. Ik ben nogal bekend met het Nederlandse voetbal en ik ben daar ook gaan spreken. Uiteindelijk denk ik dat we twee abonnementen zullen aanbieden. Normaal gezien zullen we een abonnement aanbieden voor de competitie, de Brugse metten en de Europese voorronde(s). Daarnaast zullen we een playoff (1 of 2) abonnement aanbieden. Beide systemen, één abonnement of twee, hebben voor- en nadelen. Als je alles in één abonnement aanbiedt, heb je als voordeel dat de mensen maar één keer hun portefeuille moeten boven halen. Ook in de praktijk is dit heel haalbaar. Je moet immers geen duizenden abonnementen verkopen op 10 dagen tijd. Anderzijds is het zo dat je de prijs moet gaan aanpassen, je zult een hoger bedrag moeten vragen.

B) Denkt u dat de inkomsten groter zullen zijn voor de clubs met de play off formule?

F: De inkomsten uit ticketverkoop zullen in principe groter zijn want we hebben 6 wedstrijden meer. Dat betekent eveneens dat we 6 mogelijke winstpremies moeten uitbetalen.

Een ander punt is onze sponsorcontracten die nog 3 à 4 jaar lopen. Die sponsors hebben getekend voor de Jupiler League. De sponsor zal niet meer betalen wanneer er 17 thuiswedstrijden of 20 zijn, want hij heeft daar niet om gevraagd. Hetzelfde geldt voor de terreinpubliciteit. Andersom kan het wel voorvallen. Indien de competitieformule opnieuw gewijzigd wordt zullen de sponsors waarschijnlijk niet zoveel meer willen betalen.

C) Gevolgen voor de competitieve balans.

F: Ik ben er niet van overtuigd dat de eerste 6 ploegen een goede zaak zullen doen. Feyenoord had bijvoorbeeld bij de play offs ook het idee om 2 abonnementen aan te bieden. Uiteindelijk hebben ze hun abonnees gratis moeten binnen laten, omdat niemand er voor wou betalen.

D) Denkt u dat andere aanpassingen beter waren geweest om de competitie aantrekkelijker te maken (bv BeNeliga)?

F: De BeNeliga hangt voor mij hoofdzakelijk af van hoe de Uefa dat gaat aanpakken. Er zullen nog altijd 4 ploegen Europees spelen. Het kan goed zijn dat dat 4 Nederlandse ploegen zijn. De Uefa gaat nooit toelaten dat er 4 Nederlandse en 4 Belgische ploegen Europees mogen spelen. In functie van het Europees voetbal denk ik bijgevolg dat het een moeilijk verhaal wordt. Anderzijds denk ik dat een affiche zoals Club Brugge-Heerenveen minstens even aantrekkelijk is als een affiche Club Brugge-Charleroi. Men zal zich meer moeten inzetten naar verplaatsingskosten toe, maar dat kan geen probleem vormen. In andere landen is dit de gewoonte (bijvoorbeeld Frankrijk).

9. De club had plannen om een nieuw stadion te bouwen. Hoe staan de zaken er vandaag de dag concreet voor? Wat zijn de verschillende alternatieven en op welke manieren zou de financiering gebeuren?

F: We hebben de gronden opgekocht in Loppem. Via een financiële hefboom hebben we al de financiële middelen gecreëerd om een nieuw stadion te bouwen. We zouden met de bouw van een shoppingcenter het stadion mee financieren. Het shoppingcenter hebben wij aangeboden aan diverse winkelketens. Wij hebben op 14 dagen tijd 150% inschrijvingen ontvangen. Er is echter nog een probleem. Het stedelijk gebied Brugge moet naar functies heringekleurd worden. De zone waar ons stadion ligt, is nu nog landbouwgebied. De Vlaamse regering moet beslissen om dat gebied als recreatiegebied in te kleuren. Zolang dat niet beslist is, kunnen we niet met de bouw beginnen. Ondertussen moeten we maar hopen dat de andere fundamenten van dat project blijven bestaan. Voor ons zijn er eigenlijk geen alternatieven. Het enige alternatief is hier blijven spelen. Dan zullen de stad en de overheid echter alles zelf moeten betalen. Dit stadion is 35 jaar oud en is niet meer van deze tijd. Het beste voorbeeld is het olympiabad hiernaast dat 32 jaar oud is. Er is nu beslist om dat gebouw neer te gooien en een nieuw zwembad te zetten. Het grote en meer maatschappelijk probleem is eigenlijk dat men niet meer durft te beslissen.

In verband met de jaarrekeningen:

Balans

- **Onder de immateriële vaste activa wordt de waarde van de spelers verstaan. Hoe komt het dat er maar sinds 2006/2007 een bedrag gerapporteerd wordt? Wat vindt u ervan dat de spelerswaarde op deze manier in de boekhouding gerapporteerd moet worden?**

V: Voor 2006-2007 werden de kosten/opbrengsten van aankoop/verkoop spelers onmiddellijk in het resultaat opgenomen. Vanaf 2006-2007 dienden (oplegging licentiecommissie) alle aankoop van nieuwe spelers opgenomen te worden onder IVA.

Volgens de boekhoudwet mag je eigenlijk menselijk kapitaal niet afschrijven op menselijk kapitaal. Dit is helemaal weerlegd en sinds 2006-2007 is dit voor elke club hetzelfde. Maar alles is nu eigenlijk beter afgelijnd en die zin is het een positieve evolutie.

- **Tijdens de eerste twee gerapporteerde seizoenen had de club enorm veel geldbeleggingen (meer dan twaalf miljoen). Tijdens het laatste seizoen werden deze geldbeleggingen van de hand gedaan zodat er nog maar voor iets meer dan 300.000€ over blijft. Aangezien de liquide middelen tijdens het laatste seizoen met meer dan acht miljoen stijgen lijkt het dat het grootste deel van deze opbrengst gewoon in kas gehouden wordt. Wat is de visie hierachter?**

V: Er zit geen bepaalde visie achter. De enige reden is dat de termijnrekeningen op 28 juni verviel en het geld pas rond 3 juli opnieuw werd vastgezet. Vandaar het grote bedrag op liquide middelen.

- **Waarvoor diende de voorziening die in 2005/2006 werd aangelegd en het volgend seizoen weer afgeboekt werd?**

V:Deze voorzieningen werden aangelegd voor nog niet afgeronde ontslagen (Sollied, Ceulemans, Verheyen)

Resultatenrekening

- **Tijdens het seizoen 2005/2006 werden enorm veel handelsgoederen, grond- en hulpstoffen ingekocht (voor meer dan 7.5 miljoen). Wat wordt hier juist onder verstaan?**

V:Dit was de aankoop van spelers (toen nog niet geactiveerd)

- **Wat wordt onder diensten en diverse goederen verstaan?**

V:Alle 61-rekeningen (administratie, onderhoudskosten, reis en verplaatsingskosten, enz)

Interview met de heer René Trullemans, financieel directeur van RSC Anderlecht,

15/04/09, Anderlecht. (Bijlage 3)

1. Budget.

A) Hoeveel bedraagt het budget?

Het budget draait rond de 35 à 40 miljoen euro, eerder 40 miljoen, als je de transfers meerekent. Dat is dus ons totaal operationeel budget.

B) Wat is de samenstelling? (sponsoring/tv-inkomsten/inkomsten uit ticketverkoop/inkomsten uit Europees voetbal)

Ik denk dat de clubs de samenstelling van de inkomsten voor zich houden. De abonnementen, inkomsten van ticketing, sponsoring, televisiegelden en ook nog loges en business Seats zijn echter de grootste posten.

C) Hoe afhankelijk is de club van zijn verschillende inkomstenbronnen? Heeft de club bijvoorbeeld een probleem als ze geen Europees voetbal speelt?

Wij zijn totaal afhankelijk van de resultaten van de club. Abonnementenverkoop, loges, business Seats, enzovoort, fluctueren met de resultaten. Sponsoring ook, want wij werken met een variabele sponsoring. Als de club niet Europees speelt, is dat een moeilijke situatie.

D) Verschilt de abonnementenverkoop met de resultaten? Anderlecht speelt toch bijna elke wedstrijd voor een vol stadion?

Op het ogenblik van de abonnementenverkoop wisten de supporters nog niet dat we niet Europees gingen spelen. We zijn uitgeschakeld in de 1^e match tegen Bate (Borisov). Ik verwacht dat de economische crisis er ook zal boven op komen. De bedrijven zullen toch meer op hun sponsoruitgaven letten.

E) Hoe ziet u het budget in de toekomst nog evolueren? (vooral met het oog op de financiële crisis)

Fortis blijft nog tot juni 2010 voortdoen. Dat is een zekerheid. We zijn verplicht om uit te kijken naar andere sponsors maar we praten toch in de eerste plaats met BNP Paribas. U weet zelf wat er allemaal gebeurd is met Fortis en BNP Paribas. Het is eigenlijk vingerdijk kijken op dit moment. Maar we hopen toch de collegialiteit voort te kunnen zetten met Fortis en BNP Paribas.

2. Kosten.

A) Hoeveel bedragen de kosten die de club moet dragen? (loonkosten/werkingskosten)

Loonkosten tov alle kosten: Wij komen dicht in de buurt van de 50% (met aftrek van belastingen) en dat is volgens mij te hoog. Wij betalen nu rond de 20 miljoen euro uit aan lonen en we proberen te kijken wat we daaraan kunnen doen. We hebben een heel grote

kern en dat is toch een verschil met Club Brugge bijvoorbeeld, dat de spelerskern beperkt houdt.

Werkingskosten: De exploitatiekosten (reiskosten, prospectie, gemeentebelasting, verzekeringen, medische kosten) zijn zo'n 4 miljoen euro, zo'n 10% van ons budget. Dat is veel, want ik denk dat wij de enige club zijn die gemeentebelastingen betalen van 750.000 euro.

B) Zijn de loonkosten voornamelijk vast, wordt er gewerkt met winstbonussen, of wordt er gebruik gemaakt van een combinatie van beiden?

De nieuwe wetgeving (lonen van spelers) is een beetje dubbelzinnig. Je moet belastingen betalen op de lonen van spelers maar je kan wel 50% van die belastingen terugvorderen als je dat geld terug herinvesteert in jeugd. Daarenboven ben je verplicht om op bepaalde items van het loonpakket een pensioenfonds aan te leggen. Dat is positief want een speler zijn carrière is gedaan op 30-35 jaar. Er zijn voorbeelden genoeg van spelers die het nooit gemaakt hebben. Wat is er nu bij ons gebeurd? We zaten op een bepaald moment met enorme variabele lonen die we hebben teruggedraaid naar hoofdzakelijk vaste lonen. Doelstelling was om optimaal te kunnen profiteren van het terugvorderen van belastingen en het betalen van pensioenfondsen voor de spelers. Bij ons wordt er nu 75 à 80% vaste lonen uitbetaald.

C) Zou dat geen probleem kunnen vormen als de resultaten tegenvallen?

Dat is een probleem, we hebben naar een optimale module gezocht tussen vaste en variabele lonen en we denken dat we die gevonden hebben. Maar het is inderdaad soms een probleem, tegen Club Brugge is er enorm veel inzet en tegen de kleinere ploegen laten we het soms afweten. Het vast loon ligt er toch elke maand, het variabele loon dat er bij komt, maakt niet zoveel uit.

3. De club bestaat zowel uit een VZW (RSC Anderlecht), de eigenlijke club, als uit verschillende NV's (Saint Guidon, Winners en RSCA Football Academy)

A) Wat is de juiste functie van de verschillende NV's?

Een vzw is een vereniging zonder winstoogmerk en een voetbalclub maakt uiteindelijk geen winsten. Als je kijkt naar ons eigen vermogen, dat is 12 miljoen. Als we de balans dit jaar zullen neerleggen, vallen we terug naar 9 miljoen euro. Maar de catering, de fanshop etc. zijn winstgevendende objecten. Alles wat te maken heeft met een activiteit dat niet direct met het voetbal verbonden is, is bij ons in aparte entiteiten.

B) Is het zo dat de NV's hun winsten aan de club (vzw) storten?

De NV's functioneren apart. De familie Van Den Stock (dezelfde mensen die de club beheren) hebben een controlerende aandeelhouderschap. Maar ze doneren niet hun winsten. Ze gebruiken het stadion om hun activiteiten uit te voeren. Ze gebruiken de naam, het logo en ze betalen daarvoor licentierechten. Maar we zuigen die niet leeg, dat zijn degelijke NV's op zichzelf.

C) Kunt u eens uitleggen wat de Football academy inhoudt?

Dat was vroeger een tennisclub, we hebben die overgekocht om daar voetbalvelden te kunnen zetten. Dat is in Neerpede, en we willen daar een groot jeugdcentrum

neerzetten. Club Brugge en Standard zijn daarin toch wel vooruit op ons. Dat centrum is voor de jeugd tot 14 jaar.

D) Sommige supporters zouden hun materiaal niet willen kopen in een fanshop van Anderlecht omdat de familie Van Den Stock er zich zou mee verrijken?

Niet waar, dat zijn dus fabeltjes. Ik denk dat de familie al heel veel geld in de voetbal heeft gestopt en er heel weinig uithaalt. Onze voorzitter wordt hier niet uitbetaald. Ik heb hem ooit een creditcard gegeven van de club omdat we juist een deal hadden gesloten met Mastercard. Hij moet ze nog altijd voor de eerste keer gebruiken. De familie verarmt zich door RSC Anderlecht, dat is de juiste weergave.

E) De club heeft niet zo lang geleden aangekondigd helemaal te willen overschakelen naar een NV. Wat is de reden hiervoor en hoe staat het met deze omschakeling?

We denken dat de manier waarop we nu werken niet echt efficiënt is. Ik ben nog maar 5 jaar bij de club, ik kom uit de zakenwereld. Ik denk dat de structuur anders moet gebeuren. We moeten herstructureren zodat we alles kunnen opnemen. De club zal nooit grote winsten maken. Het ene jaar heb je grote transfers, het andere niet. Het ene jaar ga je door met Europees voetbal, het andere niet. We werken met hoogtes en laagtes. Maar ik denk dat het in het belang van de club en van iedereen is om te herstructureren.

F) Zal de club dan niet veel belastingen moeten betalen om om te schakelen naar een NV? Anderlecht is ook eigenaar van het stadion.

Het stadion is van ons, dus dat is inderdaad het grote struikelblok. Andere clubs zijn omgeschakeld in gunstigere situaties. We blijven zitten met een eigen vermogen van 9 miljoen euro en een groot spelerspotentieel.

4. Financiering van de activiteiten:

A) Zoals uit de jaarrekeningen blijkt worden de activiteiten van de club grotendeels gefinancierd met behulp van overlopende rekeningen. Wat wordt hieronder verstaan?

Dat zijn voor het grootste deel te innen transfers (passief)

B) De club maakt slechts voor een klein bedrag gebruik van bankleningen. Is dit een bewuste strategie? Wanneer er gebruik gemaakt wordt van bankleningen, waarvoor worden deze dan aangewend?

Fortis geeft ons geen goedkopere tarieven. Zij zijn sponsor en daarna zijn wij klant bij Fortis. Je mag sowieso geen bindingen hebben tussen de activiteiten.

C) Waarvoor dienen de voorzieningen voor risico's en kosten die gedurende de hele gerapporteerde periode werden aangelegd?

Ik kom uit de bedrijfswereld. Ik ben dus iemand die een conservatieve boekhouding gaat voeren. Voor elk risico dat er is, vanuit het verleden, leg ik een voorziening aan. Het grootste cijfer is afkomstig van de zaak Ye. Dit gaat dan over de spelers Mutu en Delorge.

5. **Kampt de club soms met liquiditeitstekorten? (Sommige clubs komen bijvoorbeeld in betalingsproblemen rond maart/april omdat er in die periode weinig geld**

binnenkomt. Cfr Genk dat zijn beste spelers een paar seizoenen geleden gevraagd had om hun loon iets later te mogen storten)

Toont ons een grafiek met de liquideiten.

Rond mei, juni bereiken we een piek door de abonnementsgelden. Vervolgens daalt onze liquiditeitspositie in december en in maart, april bereiken we een dieptepunt. Op dat ogenblik moeten we een lening aangaan.

6. Hoe is het financieel management van de club georganiseerd?

- A) Is er een boekhouder of financieel manager die aan marktvoorwaarden werkt of valt men gedeeltelijk terug op vrijwilligers (die wel degelijk echte professionals kunnen zijn maar voor hun club aan speciale voorwaarden optreden)?**

Ik ben een gepensioneerde vrijwilliger, ik verdien evenveel als onze voorzitter.

- B) Wie is de commissaris en wat is zijn rol? Is hij ook op andere domeinen betrokken bij de club (als supporter bijvoorbeeld)?**

Onze commissaris is mr. De Geest. Deze is niet verbonden met onze club. De commissaris mag wettelijk gezien trouwens niet verbonden zijn met de club.

7. Op welke manier gebeurt de financiële planning?

- A) Dag aan dag thesaurieplanning, jaarbudget en lange termijn.**

Ik kan met de voorzitter afspraken maken over wat er beschikbaar is om spelers te kopen. De aan- en verkopen liggen bij ons in evenwicht

- B) Wordt er een soort risico-analyse gemaakt (zowel voor zeer goede als zeer slechte resultaten op het veld)?**

Elk jaar hebben wij 2 scenario's: een scenario voor de Champions League en een scenario voor de uefa cup. Het is niet zo dat we een scenario hebben voor wanneer we geen Europees spelen. Het afgelopen seizoen hebben wij ons budget daarom serieus moeten aanpassen.

- C) Zijn er bepaalde reserves of extra mogelijkheden tot financiering voor wanneer ergens iets misloopt? (bijvoorbeeld wanneer de club subsidies krijgt, hoe betrouwbaar zijn deze op lange termijn?)**

Reserves: Op dit moment hebben wij geen reserves.

Subsidies: We kregen de afgelopen 4 jaar 1.250.000 € van het Brusselse gewest. Maar wij moeten een gemeentebelasting betalen van 750.000. Uiteindelijk blijft er dus niet veel over. Ik hoop dat je kan gaan spreken met Standard want hun structuur zit heel anders in mekaar qua subsidiëring.

8. Wat denkt u over de wijzigingen die volgend seizoen gaan aangebracht worden in de formule van het competitiesysteem?

- A) Gevolgen voor het financieel aspect. Zal de club bijvoorbeeld aparte abonnementen aanbieden voor het eigenlijke seizoen en aparte abonnementen voor de play-offs?**

Ik vind dat je dat niet mag doen. De supporter betaalt voor een heel seizoen. Het grootste financieel verschil moet liggen in de televisiegelden, daarom is die

competitiehervorming er gekomen. Sommige mensen moeten een heel jaar sparen om een abonnement te kopen.

B) Gevolgen voor de competitieve balans.

Het risico is zeer groot voor Anderlecht. Onze club wordt bekritiseerd voor de doorvoering van de hervorming maar wij nemen het grootste risico. Als je naar de statistieken kijkt, speelt Anderlecht minstens 1 keer kampioen om de drie jaar. Wij spelen altijd Europees, met uitzondering van dit jaar. Als wij in de eerste helft van het seizoen bovenaan staan, kan het even goed zijn dat Anderlecht in de tweede deel van het seizoen pas 5^e of 6^e wordt. Wij nemen daar dus naast een sportief risico ook een financieel risico.

C) Zou het financieel geen nadeel zijn voor de clubs die meestal pas 7^e tot 14^e zullen eindigen?

Neen, want er is het principe van solidariteit, ook op aanvraag van Anderlecht. De clubs lager in de rangschikking krijgen ook televisiegelden.

D) Denkt u dat andere aanpassingen beter waren geweest om de competitie aantrekkelijker te maken (bv BeNeliga)?

Men kan daarover blijven dromen, maar de Nederlanders hebben onlangs nog eens duidelijk gesteld dat het geen discussiepunt is voor hen. Mr. Platini denkt van wel, de Nederlanders niet.

9. De club had plannen om een nieuw stadion te bouwen. Hoe staan de zaken er vandaag de dag concreet voor? Wat zijn de verschillende alternatieven en op welke manieren zou de financiering gebeuren?

Momenteel zijn we bezig met de plannen voor de uitbreiding van dit stadion. Alle andere plannen liggen nu ergens in de koelkast, niet alleen door ons maar ook door de overheid. De overheid in België doet niet veel voor de sport, in vergelijking met Duitsland, Zwitserland, Oostenrijk, Frankrijk, Portugal. We zijn het armste land op gebied van voetbalstadia. We hebben geen enkel stadion dat goed genoeg is om een kwartfinale van een Europabeker te organiseren. Bij een uitbreiding zal het stadion van Anderlecht het enige stadion zijn dat voldoet aan de Uefanormen.

In verband met de jaarrekeningen:

Waarom heeft de club ervoor gekozen zijn boekjaar gelijk te laten lopen met het kalenderjaar en niet met het voetbalseizoen?

Dat is iets uit het verleden. De club is 100 jaar oud. Met de nieuwe herstructurering stellen we terug voor om het boekjaar gelijk te stellen met het seizoen. Dat is gemakkelijker om alles op te volgen.

Balans

- **Sinds 2006 zijn clubs verplicht om de waarde van de spelers te rapporteren onder immateriële vaste activa. Wat vindt u van deze methode?**

Wat wij op de balans zetten, zijn de inkomende spelers. We schrijven de aankoopprijs af op de periode van hun eerste contract. Als een speler dus een nieuw contract krijgt, staat hij dus niet meer op de balans.

- **Wat wordt er verstaan onder de handelsvorderingen en handelsschulden op meer dan één jaar?**

Handelsvorderingen: Loges en business seats worden verkocht voor een periode van 2 tot 4 jaar.

Handelsschulden: Dit heeft te maken met de transfers, dit geldt trouwens ook voor de vorderingen. Het is niet meer zo dat transfers in een keer uitbetaald worden.

Resultatenrekening

- **Wat wordt er verstaan onder diensten en diverse goederen?**
In diensten en diverse goederen heb je een aantal grote posten zitten. De grootste post betreft het betalen van managers voor de contractverlengingen van spelers.
- **Hebben de meerwaarden op realisatie van vaste activa te maken met de verkoop van spelers?**
Meestal wel.

