
DE BESTUURSSTRUCTUUR BIJ FEYENOORD EN HAAR STADION

EEN AANZET TOT DISCUSSIE

TSJALLE VAN DER BURG, UNIVERSITEIT TWENTE

MAART 2015



Inhoud

1. Inleiding	1
2. Verschillende vormen van bestuur	3
3. Supporters' trusts	5
3.1 Inleiding	5
3.2 Omvang en werkwijze	6
3.3 Effecten op betrokkenheid supporters	8
3.4 Enkele andere effecten	8
3.5 Steun overheden en UEFA	9
4. Relatie tussen profclub en stadion	10
5. De huidige bestuursstructuur bij Feyenoord en de Kuip	12
5.1 Inleiding	12
5.2 De bestuursstructuur van de BVO: hoofdlijn	12
5.3 De bestuursstructuur van het stadion: hoofdlijn	13
5.4 Invloed Sportclub in de bestuursstructuur van de BVO	14
5.5 Invloed supportersverenigingen en Stichting Het Legioen	15
5.6 Stichting Feyenoord	17
5.7 Conclusie	18
6. Een goede bestuursstructuur voor Feyenoord en het stadion	19
6.1 Inleiding	19
6.2 Hoofdlijn	21
6.3 Stemverdeling aandeelhoudersvergadering BVO	21
6.4 Stemverdeling aandeelhoudersvergadering stadion	24
6.5 Invloed kredietverschaffers	26
7. Realisatie in de praktijk	28
7.1 Voor een goede bestuursstructuur benodigde financiële bijdragen	28
7.2 Welke bijdragen zijn haalbaar?	33
7.3 Om misverstanden te voorkomen	34
8. De financiële bijdrage van de Supporters Trust van Feyenoord	35
8.1 Inleiding	35
8.2 Vormgeving	37
8.3 De mogelijke opbrengst: een voorbeeld	40
8.4 Risico's van de speciale garantie voor de overheid	41
8.5 Steun voetbalbonden, nationale overheid en sponsors	42
8.6 Slot	42
9. De Supporters Trust en het probleem van supportersgeweld	44
10. Conclusies	45
Literatuur	47

1. Inleiding

Feyenoord heeft binnenkort veel geld nodig om, linksom of rechtsom, een beter stadion te krijgen. Een deel van het geld zal moeten komen van financiers die in ruil daarvoor aandelen in het stadion krijgen, of anders aandelen in de profclub (die het geld dan zelf in het stadion kan investeren). Daarnaast moet er geld geleend worden. Nu hebben de aandeelhouders, en in sommige situaties ook de kredietverschaffers (partijen die een bedrijf geld lenen), zeggenschap in het bedrijf waarin zij investeren. Daarom zullen via de financiering van het stadion ook de zeggenschapsverhoudingen bij stadion en profclub veranderen. Hiermee verandert dan de bestuursstructuur. Onder bestuursstructuur versta ik de verdeling van de zeggenschap binnen een organisatie, en de wijze waarop de bestuurders worden gekozen en gecontroleerd. Nu er, vanwege de benodigde investeringen in het stadion, bij Feyenoord nieuwe aandeelhouders en kredietverschaffers moeten komen, is het goed om niet alleen over het stadion maar ook over de bestuursstructuur na te denken.

Aandacht voor dit onderwerp is ook zinvol in het licht van de prestaties van Feyenoord over de afgelopen 40 jaar. De sportieve prestaties waren in deze periode, gemiddeld genomen, bepaald matig. Dit terwijl de club toch een groot potentieel had, dankzij de grote achterban en minimaal lange tijd ook dankzij De Kuip – tot 1996 het grootste stadion waarin een club haar thuiswedstrijden in de eredivisie speelde. Dit betekent dat de kwaliteit van de bestuurders van de profclub in deze 40 jaren, gemiddeld genomen, niet hoog kan zijn geweest. Dit zegt overigens niets over individuele bestuurders; sommige bestuurders hebben het beter gedaan dan andere. Maar gemiddeld genomen is er de laatste 40 jaar niet goed bestuurd. Misschien heeft dit te maken met de wijze waarop bestuurders worden gekozen en gecontroleerd.

Meer in het algemeen geldt dat goed bestuur mogelijk nog belangrijker is dan een goed stadion. Dat blijkt wel uit het feit dat Feyenoord tussen 1975 en 1996 gemiddeld matig presteerde terwijl De Kuip het grootste clubstadion van Nederland was.

Dit rapport probeert een aanzet tot een discussie over de bestuursstructuur te geven. De opbouw is als volgt. De eerste drie hoofdstukken geven een algemene analyse. Hoofdstuk 2 bespreekt de bestuursvormen in het Europese profvoetbal. Hoofdstuk 3 gaat in op de beweging van de supporters' trusts. Hoofdstuk 4 behandelt

de vraag hoe de relatie tussen een profclub (BVO) en haar stadion het beste kan worden vormgegeven.

Vanaf hoofdstuk 5 wordt de aandacht geheel op Feyenoord gericht. Hoofdstuk 5 geeft een beschrijving van de bestaande bestuursstructuur bij de BVO Feyenoord en bij stadion De Kuip. Hoofdstuk 6 bespreekt de vraag wat, in principe, een goede bestuursstructuur zou kunnen zijn voor enerzijds de BVO en anderzijds het stadion. Daarbij gaat de meeste aandacht uit naar de stemverhoudingen op de aandeelhoudersvergadering. Voor goed bestuur kan het zinvol zijn dat er bij de BVO, en ook bij het stadion, een beperkt aantal aandeelhouders is, waarbij elke aandeelhouder een niet verwaarloosbaar aantal stemmen heeft. Bij de BVO kan één van die aandeelhouders een supporters' trust zijn.

Om stemmen te krijgen moeten sommige partijen eerst aandelen kopen, en dat kost geld. Hoofdstuk 7 behandelt de vraag hoeveel nieuw geld bepaalde (potentiële) aandeelhouders moeten leveren om de bestuursstructuur die volgens hoofdstuk 6 goed is ook daadwerkelijk te bereiken. Daarbij rijst meteen de vraag in hoeverre de bijdragen in de praktijk haalbaar zijn. Hoofdstuk 7 behandelt deze vraag op korte wijze voor wat betreft de meeste aandeelhouders. Hoofdstuk 8 gaat wat dieper in op de vraag hoeveel geld een supporters' trust voor Feyenoord bijeen kan brengen. Dit bepaalt uiteindelijk hoe belangrijk zo'n trust zal kunnen worden. Hoofdstuk 9 geeft de conclusies.

2. Verschillende vormen van bestuur

Bij de clubs in het betaald voetbal in Europa kunnen drie hoofdvormen van bestuur worden onderscheiden. De eerste is de vereniging. Hierbij zijn de leden in wezen de eigenaars. Clubs als Barcelona en Real Madrid zijn nog verenigingen in de pure zin. De leden kiezen het bestuur. Daarbij brengen soms vele tienduizenden *socios* hun stem uit. Een van de voordelen is dat dit de betrokkenheid van de supporters vergroot. Een van de nadelen is dat kandidaten voor het voorzitterschap tijdens de verkiezingscampagne soms beloftes doen die de club op lange termijn kunnen schaden. Zo beloven ze soms dure spelers en doen ze, eenmaal gekozen, hun belofte ook gestand. Hiermee zadelen ze de club dan vaak met grote schulden op.

Bij de tweede bestuursvorm is de club het eigendom van aandeelhouders. De aandeelhouders bepalen wie er in het bestuur komen. Ze bepalen ook welk doel de club moet nastreven. In sommige gevallen kiest men als doel het dienen van de belangen van de supporters. Maar soms besluiten de aandeelhouders om de club vooral te gebruiken om winst te maken, en dat is juridisch ook geoorloofd. De aandeelhoudersvergadering neemt soms ook beslissingen over de inhoud van het beleid. Op de vergadering is sprake van een soort democratie, maar dan zonder het principe 'one man, one vote'; het aantal stemmen dat een aandeelhouder kan uitbrengen hangt af van het aantal aandelen dat hij bezit. In de praktijk zijn de meeste aandelen van voetbalclubs vaak in handen van één of enkele grote investeerders, die dan de meerderheid van stemmen hebben en dus de macht.

Een voordeel van het aandeelhoudersmodel is dat, wanneer de club nieuwe aandelen uitgeeft, de verkoop daarvan de club meteen geld oplevert. Sommige aandeelhouders steken later nog extra geld in de club. Daarmee wordt dan bijvoorbeeld het elftal versterkt. Maar er zijn ook eigenaars die hun eigen gewin voorop stellen. Zij onttrekken, vooral op lange duur, ook weer veel geld aan de club, via dividend of langs andere wegen. In Engeland heeft dit bij sommige clubs al tot grote schulden geleid. Mede hierdoor kan het gevoel ontstaan dat de club er niet meer voor de supporters is, wat hun betrokkenheid vermindert.

De derde bestuursvorm is de stichting. Het bestuur van een stichting wordt niet door leden of aandeelhouders gekozen of gecontroleerd. In de pure vorm bepalen alleen de bestuurders het beleid, en kiezen ze ook hun eigen opvolgers. Wel zijn

ze statutair verplicht om maatschappelijke doelen na te streven, zoals het vertonen van voetbal waar mensen graag naar kijken. De bestuurders mogen juridisch gezien nooit voor eigen gewin gaan.

Een voordeel van deze bestuursvorm is dat de bestuurders, los van de waan van alledag die vaak aan verkiezingen is verbonden, in alle rust beslissingen kunnen nemen. Een nadeel is dat het bestuur niet of nauwelijks gecontroleerd wordt. Dat kan leiden tot een ons-kent-ons cultuur, de aanstelling van minder capabele bestuurders vanwege hun relaties in een old-boys netwerk, en het te lang voortdueren van slecht beleid. Ook is het mogelijk dat bestuurders met de club hun eigen persoonlijke of zakelijke belangen nastreven, ook al mag dat niet. Er zijn ook andere vormen van de stichting waarbij dit soort problemen via bepaalde constructies wordt verzacht of voorkomen. Echter, ook dan blijft gelden dat het bestuur slechts door een beperkte groep mensen wordt benoemd en gecontroleerd, zodat er nog steeds kans is dat de genoemde problemen optreden.

Bij veel profclubs ziet men een mengvorm van twee of drie hoofdvormen. Zo is Ajax een beursgenoteerd bedrijf. Echter, de meerderheid van de aandelen in handen is van de vereniging Ajax, die dus in wezen de macht heeft. Maar die vereniging is niet een echt democratische vereniging zoals Barcelona; de wijze waarop het bestuur wordt gekozen en gecontroleerd vertoont enige gelijkenissen met de wijze waarop dit bij een stichting gebeurt.

3. Supporters' trusts

3.1 Inleiding¹

In Engeland is de commercialisering van het voetbal ver voortgeschreden. Veel clubs hebben zakelijke aandeelhouders die supporters vooral als klanten zien. Deels in reactie hierop zijn overal in het land supporters' trusts ontstaan. Een supporters' trust is een vereniging, of een co-operatie, die een bepaalde club steunt. Iedereen kan lid worden. De ledenvergadering kiest het bestuur, en kan eventueel ook bepalen hoe het bestuur in bepaalde zaken moet handelen. Hierbij geldt 'one member, one vote'. Om levenslang lid te worden moet vaak een bepaald bedrag ineens – bijvoorbeeld 250 pond (350 euro) – worden betaald. In ruil daarvoor krijgt men dan een aandeel in de trust en stemrecht op de ledenvergadering.

De trust gebruikt de ingelegde gelden om aandelen van de profclub te kopen (in Engeland zijn alle profclubs ondernemingen met aandeelhouders). Hierdoor krijgt de profclub geld, terwijl de trust stemrecht op de aandeelhoudersvergadering krijgt. Hoe meer aandelen de trust koopt, hoe meer stemmen men bij de profclub krijgt.

Een lid van een trust mag tot een bepaald maximumbedrag – soms 20.000 pond – extra aandelen van de trust kopen. Maar men krijgt dan geen extra stemrecht op de ledenvergadering. Wel kan men extra inkomsten krijgen. De trust kan namelijk op elk aandeel in de trust rente² uitkeren, zodat leden met meer aandelen ook meer rente ontvangen. Maar het is niet de bedoeling dat men hier rijk van wordt. De rente is niet hoger dan nodig om mensen te bewegen geld in de trust te steken. De rente is ook niet gegarandeerd; de trust keert alleen rente uit als de situatie dat in de ogen van het bestuur toestaat. En ook dan blijft de rente laag, zodat er geld overblijft voor andere zaken. Zo kan de trust bijvoorbeeld aandelen in de profclub bijkopen. Dat geeft dan weer meer zeggenschap, en het spekt de kas van de profclub.

Als een lid zijn aandelen in de trust wil verkopen, kan het bestuur besluiten zijn aandelen terug te kopen tegen de prijs die hij er eerder voor heeft betaald. Maar als

¹ Dit hoofdstuk is gebaseerd op Michie e.a. (2006), Supporters Direct (2008, 2011a, 2011b), House of Commons (2011), Madden and Robinson (2012), Kennedy (2012), Williams (2012) en Brown e.a. (2013).

² Misschien is het woord dividend beter op zijn plaats, omdat het gaat om een uitkering op aandelen. Echter, omdat het winstmotief bij een trust nooit leidend is gebruiken de Engelsen toch de term rente.

het slecht gaat met de trust, of met de club, kan de prijs ook lager zijn. Een hogere prijs is niet mogelijk.³

De trusts hebben tegenwoordig vaak de juridische vorm van een 'Community Benefit Society'. Hiermee zijn ze onderdeel van de bredere beweging van de Community Benefit Societies. Deze organisatievorm wordt bijvoorbeeld ook gebruikt om de klanten van een pub of een boekwinkel mede-eigenaar van de zaak te maken, of om mensen samen te laten investeren in windenergie. Een Community Benefit Society is juridisch verplicht de 'gemeenschap' te dienen. Zo ziet men bij voetbalclubs met een supporters' trust vaak ook activiteiten die de gemeenschap in bredere zin dienen, zoals het ophalen van geld voor lokale liefdadigheidsinstellingen of amateurverenigingen. Maar de supporters' trusts zijn er toch vooral om de supporters van de profclub – ook een gemeenschap – te helpen.

3.2 Omvang en werkwijze

Er zijn in Engeland nu ongeveer honderd supporters' trusts, die samen ongeveer 300.000 leden hebben. De beweging heeft vooral zeggenschap verworven bij clubs uit de lagere divisies van het profvoetbal. Hier kan een trust met relatief weinig geld vaak een belangrijk deel van de aandelen, en dus van de stemmen, kopen.

Zo hebben supporters' trusts tegenwoordig de meerderheid van de aandelen van enkele clubs in League Two (het vierde niveau in Engeland). Daarmee heeft men dan meteen de meeste macht in de club. Andere trusts hebben een flink minderheidsaandeel in hun club. Dat betekent in elk geval een belangrijke stem op de aandeelhoudersvergadering. Het betekent vaak ook dat iemand vanuit de trust zitting heeft in de 'Board' (een combinatie van directie en de Raad van Commissarissen).

Enkele voorbeelden. Portsmouth was in 2013 zo goed als failliet. Een supporters' trust bracht toen 2 miljoen pond (2,8 miljoen euro) bijeen. Enkele rijkere fans brachten buiten de trust om nog eens 1,5 miljoen pond bij elkaar. Het totaal van 3,5 miljoen pond was genoeg om de club te redden. De supporters' trust heeft, dankzij haar 2 miljoen pond, nu meer dan 50% van de aandelen van Portsmouth. De suppor-

³ Verder is terugkoop alleen mogelijk als er niet teveel leden tegelijk hun aandelen willen verkopen, omdat de trust (of de profclub) anders in financiële problemen kan komen.

ters' trust van Exeter City, ook spelend op het vierde niveau, heeft in de loop der jaren 1,8 miljoen pond opgehaald en in de club gestoken.

De supporters' trust van AFC Wimbledon haalde, omstreeks 2004, via de uitgifte van aandelen 1,3 miljoen pond op voor de aankoop van een stadion en de start van een nieuwe club (door veel fans gezien als de enige echte erfgenaam van het naar elders verhuisde Wimbledon FC). Daarnaast haalde de 'Dons Trust' via leningen 300.000 pond op, zodat men in totaal 1,6 miljoen pond in de club en het stadion kon steken. Daarbij konden de mensen die geld uitleenden hun eigen rente kiezen, met een maximum van 4%. Velen kozen voor een lagere rente; de gemiddelde rente kwam iets onder de 2% te liggen. Tegenwoordig haalt de Dons Trust ook geld binnen via contributies. Een fan kan nu lid van de trust worden – en daarmee mede-eigenaar van de profclub – voor 25 pond per jaar. Ook kinderen kunnen lid worden, voor 10 pond per jaar, maar zij krijgen geen stemrecht.

United FC of Manchester is de club van voormalige fans van Manchester United die zich in 2005, na de overname van die club door de Amerikaan Glazer, teleurgesteld van hun oude liefde afwendden en een nieuwe club begonnen. United FC moest op het tiende niveau beginnen, maar speelt ondertussen, na drie promoties, op het zevende niveau voor gemiddeld 1500 toeschouwers. De supporters' trust van United FC haalde, in 2010, via de uitgifte van aandelen 1,3 miljoen pond op voor de bouw van een nieuw stadion.

De Premier League telt slechts één club waarin een supporters' trust een echt belangrijk deel van de aandelen heeft: Swansea City, waar de fans 17% van de aandelen hebben. Dat bezit is trouwens opgebouwd toen Swansea nog lager speelde. Geen enkele club in de Premier League heeft een supporters' trust met een meerderheidsbelang. Dit komt omdat de clubs uit de Premier League zoveel waard zijn dat het voor de fans te duur is om een groot deel van de aandelen te kopen. Daarom zijn er op het hoogste niveau vooral supporters' trusts die een klein minderheidsbelang hebben. Zo heeft de Arsenal Fanshare Society 1600 leden die elke maand 10 pond of meer betalen, om zo langzaam maar zeker meer aandelen te krijgen. Momenteel hebben de leden voor zo'n 400.000 pond aan aandelen van de club, die verder grotendeels in handen van commerciële eigenaars is.

Liverpool FC werd in 2007 gekocht door twee Amerikanen die de club gingen gebruiken voor eigen gewin. Daarom hebben supporters in 2008 een organisatie

opgericht, Share Liverpool, met als doel 500 miljoen pond bijeen te brengen om de club volledig over te nemen. Hiervoor was nodig dat 100.000 fans elk een aandeel van 5000 pond zouden kopen. Dit is niet gelukt. Mede daarom heeft de organisatie nog niet daadwerkelijk geld bij elkaar gehaald. Het is gebeven bij de eerste stap, waarbij men supporters vroeg zich te registreren als lid en eventueel al te beloven in de toekomst 5000 pond te betalen. Share Liverpool zegt dat men 10.000 leden heeft, waarvan 6000 hebben beloofd om, als de organisatie geld gaat ophalen, 5000 pond te betalen. Als dit klopt zou er zo minimaal 30 miljoen pond (42 miljoen euro) binnen kunnen komen. Er is ook nog een rivaliserende organisatie, Sons of Shankly, die 2500 leden heeft. De legendarische Liverpool-coach Bill Shankly was een echte Britse socialist, en de Sons of Shankly hebben Share Liverpool verweten elitair te zijn. Er zijn ondertussen pogingen geweest om beide organisaties te laten fuseren, maar die zijn mislukt.

3.3 Effecten op betrokkenheid supporters

Er is onderzoek gedaan naar de effecten van supporters' trusts op de beleving van supporters. Zo werd in 2008 aan supporters gevraagd hoe tevreden ze waren over hun club (Supporters Direct, 2008). Het bleek dat supporters van profclubs waarin een trust de meerderheid van de stemmen heeft meer plezier aan hun club en het wedstrijdbezoek ontlenen dan supporters van clubs uit dezelfde divisie waarin trusts niet belangrijk zijn. Hierbij zij opgemerkt dat weliswaar 1211 fans via een steekproef antwoord op de vragen gaven, maar dat het niet zeker is of de resultaten een representatief beeld geven van de opvattingen van alle supporters van de onderzochte clubs.

3.4 Enkele andere effecten

Er is onderzoek gedaan naar hoe officials van supporters' trusts en directieleden van clubs waarin supporters' trusts belangrijk zijn, over de invloed van hun trust oordelen (Brown e.a., 2013). De onderstaande conclusies zijn gebaseerd op de mening van een (ruime) meerderheid van de ondervraagden. Allereerst denken veel officials dat de trusts een positief effect hebben op de toeschouwersaantallen. Verder denkt men

dat de trusts er aan bijdragen dat clubs niet te veel geld uitgeven, zodat de schulden beperkt blijven. Een van de redenen is dat er door de trusts een betere controle is op het bestuur.

Ook leiden de trusts tot betere relaties met lokale overheden. Verder is het ook wat gemakkelijker om commerciële sponsors aan te trekken. Dit lijkt vooral te maken te hebben met het feit dat de trusts ook activiteiten stimuleren die, buiten het voetbal om, de lokale gemeenschap ten goede komen. Sponsors willen zich hiermee graag associëren. Als een club eigendom is van een supporters' trust, heeft dit ook een positief effect op de ontvangen donaties. Een bijzonder voorbeeld komt van United FC of Manchester. In het seizoen 2008-09 kostte een seizoenkaart daar nog 140 pond. Het volgende seizoen echter kostte een seizoenkaart 90 pond plus wat de koper zelf, op basis van vrijwilligheid, extra wenste te betalen. Gemiddeld leverde een seizoenkaart de club dat seizoen 160 pond op.

3.5 Steun overheden en UEFA

De supporters' trust beweging wordt in Engeland politiek breed gesteund. Op initiatief van de overheid is in 2000 de organisatie Supporters Direct opgericht, die de trusts onder meer met juridisch advies ondersteunt. De overheid geeft Supporters Direct financiële steun.

De UEFA ziet Supporters Direct en de Engelse supporters' trusts als organisaties die een rolmodel kunnen zijn voor soortgelijke organisaties in andere landen. De UEFA zegt in een publicatie het volgende (in mijn vertaling): "In een ideale wereld, zou de juridische structuur van voetbalclubs en de wijze waarop clubs bestuurd worden dusdanig zijn dat sportieve doelstellingen meer gewicht hebben dan financiële doelstellingen. Bovendien zouden de clubs door de leden – bijvoorbeeld supporters – gecontroleerd en bestuurd moeten worden, op basis van democratische principes." ⁴ Ten slotte lijkt ook de Europese Unie lijkt positief tegenover de beweging te staan.

⁴ Het citaat is ontleend aan het rapport van Supporters Direct (2009), geschreven in opdracht van de UEFA.

4. Relatie tussen profclub en stadion

Bijna alle stadions van Nederlandse profclubs zijn geheel, of in elk geval voor meer dan de helft, eigendom van óf de profclub zelf, of de (lokale) overheid, of de profclub en de overheid samen, of een stichting of amateurclub die de profclub een warm hart toedraagt.⁵

Dit valt ook goed te verklaren. Een profclub (BVO) en haar stadion zijn sterk afhankelijk van elkaar. Als er geen ander stadion beschikbaar is (en dat is meestal zo), dan zijn ze zelfs voor lange tijd volkomen afhankelijk van elkaar. Een dergelijke situatie herbergt volgens economen grote risico's. De ene partij kan proberen de afhankelijkheid van de andere partij uit te buiten. Dit kan problemen geven. Om die te voorkomen, moeten de wederzijdse verplichtingen precies in het contract worden vastgelegd. Echter, meestal is het onmogelijk om alle details vast te leggen, zodat er op termijn meningsverschillen kunnen ontstaan over hoe bepaalde zaken geregeld of betaald moeten worden. En die meningsverschillen kunnen soms uitgroeien tot grote conflicten, en tot situaties waarbij de ene partij door de andere flink benadeeld wordt. Dit kan voor een club een goede reden zijn om het stadion in eigen handen te houden. Maar het is ook mogelijk om het stadion eigendom te laten zijn van een partij die de club een warm hart toedraagt, zoals een gemeente, een amateurclub of een stichting.

Wat beter niet kan gebeuren is dat het stadion eigendom wordt van een commercieel bedrijf. Een dergelijk bedrijf kan de eigen winst belangrijker vinden dan het succes van een voetbalclub. Sterker nog, veel commerciële bedrijven zijn het tegenover hun aandeelhouders verplicht om de eigen winst voorop te stellen. Maar door een winstmotief bij de eigenaars van een stadion kunnen problemen voor de voetbalclub ontstaan. Stel bijvoorbeeld dat vlak voor de bouw is afgesproken dat een stadion eigendom wordt van een commercieel bedrijf. Men kan daarbij in het contract vastleggen dat de huur gelijk is aan een bepaald bedrag, dat dan elk jaar met bijvoorbeeld de inflatie wordt opgehoogd. Prima. Maar wat als het stadion dertig jaar later gerenoveerd moet worden? Of als over vijftien jaar de club een lucratief sponsorcontract kan krijgen op voorwaarde dat het stadion de kleuren, het logo en ook de

⁵ Een uitzondering is Het Gelredome, dat na een faillissement in handen van een bank is gekomen.

filosofie van de sponsor gaat weerspiegelen? Over zoiets onverwachts zijn vooraf geen afspraken te maken. De club zal er dan veel voor over hebben om het stadion te veranderen, maar heeft daarvoor wel de medewerking van de stadioneigenaar nodig. En die zal dan een hogere huur kunnen vragen. En als de stadioneigenaar voor de eigen winst gaat, zal de huurverhoging veel hoger zijn dan de kosten die hij moet maken om het stadion aan de eisen van de sponsor te laten voldoen. Want als die sponsor zoveel voor de club over heeft, terwijl daarvoor wel de medewerking van de stadioneigenaar nodig is, waarom zou die eigenaar dan niet een deel van de winst van het sponsorcontract mogen krijgen? De club wist toch, toen het met die eigenaar in zee ging, dat die eigenaar een commercieel bedrijf was?

Het voorgaande is maar een voorbeeld. De relatie tussen een profclub en een stadion duurt vaak tientallen jaren, en in die periode kunnen allerlei situaties ontstaan waarbij de stadioneigenaar de macht heeft om de club meer kosten in rekening te brengen dan eigenlijk nodig is. En omdat de club nergens anders naar toe kan, moet de club wel betalen.

Het is niet altijd zeker wat het beste is: een club die het stadion in eigendom heeft, of het stadion als zelfstandige bedrijf. Maar als voor het laatste gekozen wordt, dan kunnen commerciële bedrijven beter geen eigenaar van het stadion worden.

5. De huidige bestuursstructuur bij Feyenoord en de Kuip

5.1 Inleiding

De rest van dit rapport gaat over Feyenoord. Dit hoofdstuk geeft eerst een beschrijving van de huidige bestuursstructuur bij de profclub (BVO) en De Kuip.

5.2 De bestuursstructuur van de BVO: hoofdlijn

De BVO is een vennootschap, en dus het eigendom van aandeelhouders. De aandeelhouders kiezen de Raad van Commissarissen. Die Raad benoemt en controleert vervolgens de directieleden, en kan ook de grote lijn van het door hen te voeren beleid bepalen. De directie is vervolgens verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken.

50,1 procent van de aandelen is in handen van twee stichtingen, de Stichting Administratiekantoor Aandelen Feyenoord en de Stichting Continuïteit Feyenoord. De eerste heeft vooral administratieve taken. De tweede is belangrijker, omdat zij invloed uitoefent op het beleid van de BVO. Met 50,1% van de stemmen is de Stichting Continuïteit op de aandeelhoudersvergadering in principe beslissend. Daarbij mag de stichting een aantal leden van de Raad van Commissarissen bindend voordragen, en dat aantal is voldoende voor de meerderheid. De stichting bezit ook nog een gouden aandeel, waarmee het vetorecht heeft bij beslissingen over de clubkleuren en andere onderdelen van het culturele erfgoed van de club.

De overige aandelen van de BVO zijn in handen van de Vrienden van Feyenoord BV (hierna kortweg de Vrienden genoemd). De Vrienden hebben sinds 2010 ongeveer 30 miljoen euro bijeengebracht, en dat geld is aan de BVO gegeven in ruil voor 49,9 procent van de aandelen. Dit heeft de BVO financieel gezond helpen maken. Het overgrote deel van dit bedrag van 30 miljoen komt van ondernemers die elk een grote investering (een miljoen of meer) in de Vrienden van Feyenoord BV hebben gedaan. Een klein deel is afkomstig van de vereniging SsF en de stichting BsF, waar ik later op terug kom. De Vrienden mogen enkele leden van de Raad van Commissarissen leveren. (De Stichting Continuïteit mag altijd één lid meer bindend voordragen, en kan zo altijd bepalen wie de meerderheid in de Raad heeft.)

Al met al heeft de Stichting Continuïteit uiteindelijk de meeste macht bij de BVO, terwijl een groep grote investeerders invloed heeft via het grootst mogelijke minderheidsbelang.

5.3 De bestuursstructuur van het stadion: hoofdlijn

Ook Stadion Feyenoord NV is een vennootschap, en dus eigendom van aandeelhouders. Er zijn drie soorten aandelen: aandelen die alleen recht op een zitplaats geven, aandelen die alleen stemrecht geven, en aandelen die zowel stemrecht als recht op een zitplaats geven.

Toen, in 1978, de prof tak en de amateurtak van Feyenoord werden gescheiden, ging het deel van de aandelen van het stadion dat in handen was van Feyenoord naar de amateurvereniging SC Feyenoord (de Sportclub). De Sportclub heeft tot op heden de meerderheid van de aandelen, en 53% van de aandelen met stemrecht. (Volgens sommigen is het cijfer 52%, maar dat vergeet ik verder.) De Sportclub is een normale vereniging, waarvan iedere volwassene stemgerechtigd lid kan worden.

De overige aandelen zijn in handen van kleine aandeelhouders, die via hun aandeel recht hebben op een zitplaats en soms ook nog stemrecht hebben. Deze aandeelhouders hebben 47% van de stemmen. Veel van hen zijn lid van de Vereniging van Aandeelhouders Stadion Feyenoord (VASF), en laten zich op de aandeelhoudersvergadering door de VASF vertegenwoordigen. De Sportclub is geen lid van de VASF, en spreekt op de aandeelhoudersvergadering voor zichzelf.

Verenigingen hebben dus veel te zeggen binnen Stadion Feyenoord NV. En zolang er geen ander groot stadion in de buurt is, is de BVO sterk afhankelijk van Stadion Feyenoord NV. Bij Feyenoord heeft dus de meerderheidsaandeelhouder van het stadion, de Sportclub, op cruciale momenten grote macht. Ook die andere vereniging, de VASF, heeft een niet onbelangrijke invloed, want voor sommige beslissingen is twee derde van de stemmen nodig.

Interessant is dat de Sportclub (in elk geval) in het verleden naast een meerderheidsbelang in het stadion ook een licentie voor profvoetbal heeft gehad. Als de BVO toen failliet was gegaan, of in handen was gekomen van verkeerde investeerders, dan had men vanuit de Sportclub dus een nieuwe BVO kunnen starten. Die had dan in de Jupiler League moeten beginnen, maar had wel in de Kuip kunnen spelen.

Stel eens dat Manchester United in 2005 een dergelijke constructie had gekend. De supporters die de Amerikaanse clubeigenaars toen niet meer pruimden, hadden dan – afhankelijk van de instemming van hun amateurclub – een mooie route tot hun beschikking gehad voor hun protestclub United FC of Manchester. Die club had om de twee weken op Old Trafford kunnen spelen. En als de Nederlandse verhoudingen hadden gegolden, had de club op het tweede Engelse niveau mogen beginnen. Als dan genoeg supporters de club hadden gesteund, had men al snel Premier League kunnen spelen. En als de supporters dan in meerderheid voor United FC hadden gekozen, of in elk geval vaak de thuiswedstrijden van United FC én van Manchester United hadden bezocht (elke week dus één keer naar Old Trafford), dan was het een spannende wedstrijd geworden: de club van de mensen tegen de club van de commerciëlen. De laatste club was dan minimaal veel minder waard geworden. De Amerikaanse eigenaren hadden dan, ook omdat zij geen macht over het stadion hadden, wellicht eieren voor hun geld gekozen, en Manchester United via bijvoorbeeld een fusie met de protestclub aan de supporters ‘teruggegeven’. Natuurlijk hadden zij zich daarvoor nog laten betalen, maar ze hadden slechts een deel van hun inleg teruggekregen.

Het profvoetbal bij Feyenoord is mede dankzij de amateurclub zeer veilig geweest, zeker in het verleden.

5.4 Invloed Sportclub in de bestuursstructuur van de BVO

Eerder is al de hoofdlijn van de bestuursstructuur bij de BVO geschetst. Enkele zaken zijn daarbij onderbelicht gebleven, en die komen in de deze en de volgende paragrafen aan bod.

Allereerst kan gezegd worden dat de Sportclub één van de vijf bestuurders van de Stichting Continuïteit Feyenoord (de meerderheidsaandeelhouder van de BVO) benoemt. Niet onbelangrijk, maar één is wel een minderheid. Ik merk hierbij wel op dat ik er niet geheel zeker van ben dat mijn bewering dat de Sportclub (ook nu nog) een bestuurslid levert inderdaad klopt. Voor het gemak ga ik er in het vervolg vanuit dat de bewering klopt zonder opnieuw mijn twijfel te uiten.

5.5 Invloed supportersverenigingen en Stichting Het Legioen

De belangrijkste supportersverenigingen bij Feyenoord zijn de Feyenoord Supporters Vereniging (FSV) en De Feijenoorder. Deze verenigingen zijn (uiteeraard) democratische organisaties. De FSV is, met zo'n 20.000 leden, de grootste supportersvereniging van Nederland.

Verder is er de Stichting Het Legioen. Deze is in 2007 opgericht op initiatief van het bestuur van de BVO, mede met de bedoeling om inkomsten voor de profclub te genereren. De Stichting zelf zegt leden te hebben, maar dat is niet volledig correct omdat een stichting juridisch gezien geen leden kán hebben. Omdat alle 'leden' in ruil voor hun jaarlijkse bijdrage onder meer een abonnement krijgen op het blad Feyenoord Magazine, zijn ze eerder abonnees dan leden. Vanwege hun financiële bijdragen lijkt het woord donateur misschien ook gerechtvaardigd, en omdat ze ook voordelen krijgen bij de kaartverkoop is het woord klant wellicht nog beter. In dit rapport wordt echter de benaming 'participant' gebruikt.

Twee van de drie bestuursleden van de Stichting Het Legioen komen uit de Raad van Commissarissen of de directie van Feyenoord; slechts de derde wordt gekozen door de 'participanten'. De participanten in het Legioen hebben dus slechts een minderheidspositie in hun eigen bestuur. We hebben ze volledige zeggenschap over enkele specifieke zaken, zoals de precieze bestemming van het bedrag dat zij aan de profclub overmaken. Het Legioen heeft ongeveer 40.000 participanten. Dit hoge aantal wordt mede veroorzaakt doordat seizoenkaarthouders automatisch participant worden, en ook doordat participanten praktische voordelen krijgen bij de verkoop van gewone kaartjes.

De bovengenoemde drie organisaties hebben, langs verschillende wegen, formele invloed binnen de BVO. Om te beginnen kiezen de participanten van Het Legioen één lid van het vijfkoppige bestuur van de Stichting Continuïteit Feyenoord, de meerderheidsaandeelhouder van de BVO.⁶ Het bestuur bestaat dan verder uit de verte-

⁶ Dat gebeurt niet helemaal zonder tussenkomst van bovenop. Het stembureau wordt gevormd door het bestuur van Het Legioen, dat, als gezegd, slechts voor 33% democratisch gekozen is. Dit bestuur maakt eerst zelf een selectie van vijf personen uit alle mensen die kandidaat willen zijn voor het

genwoordiger van de Sportclub (zie paragraaf 5.4), plus nog drie leden die niet langs democratische weg gekozen worden. Omdat deze laatste drie de meerderheid hebben, blijft de bestuursvorm van de Stichting Continuïteit in essentie die van een stichting, met alle voor- en nadelen van dien (zie hoofdstuk 2).

Supporters hebben ook (een beperkte) invloed via de minderheidsaandeelhouder van de BVO, de Vrienden van Feyenoord BV. Deze invloed loopt via de vereniging Supporters steunen Feyenoord (SsF). SsF heeft, samen met de stichting BsF (Bedrijven steunen Feyenoord), een miljoen euro in de kas van de Vrienden gestort, en hen zo geholpen om voor 30 miljoen 49,9% van de aandelen van de profclub te kopen. Het geld van SsF is afkomstig van een groot aantal supporters, die elk minimaal tien euro hebben gedoneerd. (Bij BsF is de minimale bijdrage 5010 euro.) Iedereen die minimaal tien euro heeft ingebracht is lid van SsF. Het vijfkoppige SsF-bestuur wordt door de leden gekozen. Wel wordt één van de vijf kandidaten voor het bestuur door Het Legioen aan de ledenvergadering voorgedragen, terwijl een tweede kandidaat wordt voorgedragen door de FSV, en een derde door Het Legioen en FSV samen. De twee andere bestuursleden komen op meer directe wijze voort uit de leden van SsF. De specifieke rollen binnen het SsF-bestuur, waaronder die van voorzitter, secretaris en penningmeester, worden door dit bestuur zelf verdeeld. Het bestuur van de SsF vertegenwoordigt de leden op de aandeelhoudersvergadering van de Vrienden van Feyenoord BV. Zo bezien lijkt SsF wel iets van een supporters' trust te hebben.

Echter, het feit dat één van de kandidaten voor het bestuur wordt voorgedragen door Het Legioen, en daarmee in wezen vooral door het bestuur van de profclub, maakt de vergelijking al wat ongemakkelijk. De vergelijking met een supporters' trust gaat echter vooral om de volgende reden mank. Hoewel SsF, samen met de BsF, een miljoen euro heeft geleverd – ongeveer 1,5% van de aandeelhouderswaarde van de BVO – zijn de vertegenwoordigers van het SsF bestuur niet aanwezig bij de aandeelhoudersvergadering van de BVO. Ze zijn alleen aanwezig bij de aandeelhoudersvergadering van de Vrienden. En daar heeft men dan hooguit 3% van de

bestuur van de Stichting Continuïteit Feyenoord, en de participanten van Het Legioen kunnen alleen op één van deze vijf kandidaten stemmen..

stemmen.⁷ Typerend voor de onmacht van de SsF is dat, nadat onlangs een nieuwe financiële bijdrage van de SsF door de BVO is geweigerd vanwege verschil van mening over de bestemming van het geld, het SsF-bestuur enige tijd geleden besloten heeft de vereniging voorlopig vooral slapend te laten zijn.

Hier past een vergelijking met de Arsenal Fanshare Society. Zoals in hoofdstuk 3 al gezegd heeft men daar tot op heden 400.000 pond bijeengebracht. Dit bedrag vertegenwoordigt iets van 0,1% van de aandeelhouderswaarde van Arsenal. Maar de leden van Arsenal Fanshare zijn wel als aandeelhouder aanwezig op de aandeelhoudersvergadering van Arsenal, met alle rechten van dien. Dit alles kan een positieve invloed hebben op de betrokkenheid van de fans, en op de kwaliteit van het bestuur van Arsenal. Want kwaliteit van bestuur is niet alleen afhankelijk van stemverhoudingen, maar ook van de openheid en de discussie die tot de normale gebruiken van een goed functionerende aandeelhoudersvergadering behoren.

5.6 Stichting Feyenoord

De laatste jaren is getracht de BVO, de Sportclub en Stadion Feyenoord dichter bij elkaar te brengen. Voor dit doel is de Stichting Feyenoord opgericht. Hierin overleggen vertegenwoordigers van de BVO, de Sportclub en het stadion met elkaar. Daarbij kunnen bindende afspraken worden gemaakt. De stadionplannen zijn het belangrijkste onderwerp van gesprek.

Vorig jaar kreeg de Stichting Feyenoord twee nieuwe leden: de vertegenwoordigers van de supportersverenigingen FSV en De Feijenoorder, die over alles mee mochten praten, maar in de Stichting slechts een adviserende stem kregen. Op het moment van schrijven van dit rapport is mij onduidelijk wat hierbij de huidige situatie is.

⁷ De SsF heeft samen met BsF een miljoen euro geleverd, en dat is (ongeveer) 3% van het kapitaal van de Vrienden van Feyenoord. Het aandeel in de stemmen is mogelijk nog lager omdat het grootste deel van het miljoen aan de Vrienden is uitgeleend, en via leningen krijgt men normaal gesproken geen stemrecht.

5.7 Conclusie

In dit hoofdstuk is de huidige bestuursstructuur bij profclub en stadion besproken. Daarbij is geen volledige analyse gemaakt van alle voor- en nadelen van alle elementen van de structuur. Desondanks kan het volgende al wel gezegd worden.

De huidige bestuursstructuur is complex, en complexiteit kan op zich een belemmering vormen voor een goede besluitvorming. Toch heeft de structuur wel een aantal sterke punten. Zo vormen de eigendomsverhoudingen bij het stadion een goede garantie voor het voortbestaan van profvoetbal op Rotterdam-Zuid.

Een zwak punt is in elk geval dat er op het gebied van de invloed van supporters sprake is van een los samenraapsel van regelingen. Zo is het niet efficiënt, en ook niet zinvol, dat supporters enerzijds via de meerderheidsaandeelhouder en anderzijds via de minderheidsaandeelhouder een (in beide gevallen beperkte) invloed op de aandeelhoudersvergadering van de BVO kunnen uitoefenen. Alleen al om te begrijpen hoe de regelingen in elkaar zitten is een supporter heel veel tijd kwijt. Dit vergroot de betrokkenheid niet. Het zou beter zijn als de supporters langs één enkele weg – hoe belangrijk of onbelangrijk ook – formele invloed krijgen.

6. Een goede bestuursstructuur voor Feyenoord en het stadion

6.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bespreekt de vraag welke bestuursstructuur in principe goed zou kunnen zijn voor Feyenoord en het stadion. Daarbij worden de volgende uitgangspunten gehanteerd: (a) de BVO Feyenoord en het stadion blijven juridisch gescheiden; (b) Stadion Feyenoord NV blijft eigenaar van het stadion, ook na een (mogelijke) verbouwing; (c) zowel de BVO als Stadion Feyenoord NV blijven een vennootschap; (d) afgezien van de samenstelling van de aandeelhoudersvergadering blijft de structuur van beide vennootschappen ongewijzigd.

Om het kort te houden wordt hier niet gediscussieerd over de vraag of deze uitgangspunten volledig optimaal voor Feyenoord zijn. Wel zij vermeld dat met name uitgangspunt (c) minder realistisch wordt indien Feyenoord toch een nieuw stadion krijgt. Maar ook voor die situatie zijn grote delen van dit rapport in principe relevant. Het rapport zou echter te lang worden als het ook nog specifiek op de nieuwbouw variant in zou gaan.

Puur voor de duidelijkheid worden de zaken die in de structuur van de beide vennootschappen ongewijzigd blijven eerst nog even kort omschreven. Hierbij gaat het deels om een herhaling van wat in hoofdstuk 5 is gezegd. De aandeelhoudersvergadering is het machtigste orgaan binnen de vennootschap, maar bestuurt op grote afstand. De aandeelhouders benoemen en controleren de Commissarissen, en vervangen hen waar nodig. Het is aan de Raad van Commissarissen om de directieleden te benoemen, te controleren en zo nodig te vervangen. De directie voert het dagelijkse beleid.

Verder kunnen de aandeelhouders ook bepaalde hoofdlijnen van het beleid vastleggen. Zo kunnen ze aan de Raad van Commissarissen richtlijnen voor een gezond financieel beleid meegeven. Echter, ze stellen niet de trainer aan, en kopen geen spelers; het technisch beleid wordt door de directie gevoerd. Als de sportieve resultaten blijvend slecht zijn, dan moet de Raad van Commissarissen ervoor zorgen dat de directie beter gaat functioneren (eventueel ook door directieleden te ontslaan). Pas als de Raad van Commissarissen op (onder meer) dit gebied niet goed functioneert, komt de aandeelhoudersvergadering aan bod; die kan dan bijvoorbeeld de

Commissarissen wegsturen. Dit betekent ook dat, als een supporters' trust aandeelhouder wordt, deze geen directe invloed kan krijgen op het technisch beleid. Dat zou dan een verschil zijn met de meer directe supportersdemocratie bij clubs als Real Madrid, waar mensen soms voorzitter worden door bij verkiezingen (te) dure topspelers te beloven.

Tenslotte kunnen de aandeelhouders de inzichten van Commissarissen en directieleden via discussies helpen verbeteren, zonder dat ze iemand iets opleggen. Daarbij mogen ze zeker ook met nieuwe ideeën komen.

Gegeven de bovengenoemde uitgangspunten wordt hieronder, voor zowel de BVO als het stadion, een voorstel gedaan voor de samenstelling van de aandeelhoudersvergadering en de verdeling van de stemmen aldaar. Daarbij wordt betoogd dat de voorgestelde stemverhoudingen de kwaliteit van het bestuur kunnen bevorderen. Of het voorstel in de praktijk haalbaar is, komt pas in hoofdstuk 7 ter sprake. Benadrukt zij dat dit rapport slechts een eerste voorstel geeft, dat bedoeld is als aanzet tot discussie.

Het is goed vooraf te melden dat het precieze percentage van de stemmen dat een aandeelhouder hieronder krijgt toebedeeld soms niet alleen gebaseerd is op de wens om een zo goed mogelijk bestuur te krijgen. Het percentage is soms ook zo gekozen dat het later de realisatie in de praktijk kan vergemakkelijken, of de cijfervoorbeelden in hoofdstuk 7 kan vereenvoudigen. Een voorbeeld: bij het stadion krijgt de Sportclub in het voorstel 8% van de stemmen, en de VASF 20%. Hiervoor wordt dan in wezen alleen maar het volgende argument gegeven: voor de kwaliteit van het bestuur is het goed dat deze partijen een aandeel krijgen dat min of meer in de orde van grootte van de genoemde percentages ligt. Maar daarmee wordt nog niet betoogd dat een verdeling met 8% voor de Sportclub en 20% voor de VASF in bestuurlijk opzicht beter is dan een verdeling waarbij beide partijen bijvoorbeeld 14% krijgen. Kortom, voor wat betreft de stemmen die individuele partijen krijgen toebedeeld gaat het niet om een procentje meer of minder. Wel is altijd van belang of de optelsom van de percentages van sommige individuele partijen al dan niet groter of kleiner is dan 50%, want dat bepaalt welke partijen nodig kunnen zijn voor een meerderheid van stemmen.

6.2 Hoofdlijn

In het voorstel heeft bij de BVO en bij het stadion geen enkele partij de meerderheid van de aandelen of de stemmen. De reden is dat een partij die de meerderheid heeft, erg veel macht heeft. En dat kan leiden tot een gebrekkig controle op de Raad van Commissarissen, die dan waarschijnlijk vooral door dezelfde meerderheidspartij is aangesteld.

In het voorstel zijn er bij de BVO en bij het stadion een beperkt aantal grote of middelgrote aandeelhouders. Daarbij zijn de stemverhoudingen zo dat iedere aandeelhouder op enig moment wel eens beslissend kan zijn. Hierdoor worden alle partijen gestimuleerd om actief mee te doen. De aandeelhouders zijn organisaties die er op enige wijze belang bij hebben dat Feyenoord, of het stadion, goed functioneert. Daarbij brengt iedere aandeelhouder zijn eigen expertise mee, wat de kwaliteit van de besluitvorming helpt verbeteren.

6.3 Stemverdeling aandeelhoudersvergadering BVO

Schema 1 geeft een voor de kwaliteit van het bestuur mogelijk goede verdeling van de stemmen op de aandeelhoudersvergadering van de BVO.

Schema 1. Voorstel voor verdeling van de stemmen bij de BVO

Aandeelhouder	Percentage van de stemmen
Stichting Continuïteit Feyenoord	33 (plus stem gouden aandeel)
Supporters Trust	40
Vrienden van Feyenoord (een organisatie van grote investeerders)	16

Sportclub Feyenoord (de amateurvereniging)	7
Werknemers BVO exclusief spelers	2
Fonds van spelers en ex-spelers, met alleen stemrecht voor ex-spelers	2
Totaal	100

Wat zijn de achtergronden voor dit voorstel? Eerst de Stichting Continuïteit Feyenoord. Dit is in wezen dezelfde stichting als de al bestaande, maar de structuur is vereenvoudigd doordat de supporters en de Sportclub niet meer meedoen. Deze partijen krijgen langs andere weg invloed, en het zou tot onnodige versnippering leiden als ze ook nog deel zouden blijven uitmaken van de Stichting Continuïteit. De stichting heeft 33% van de stemmen, en daarnaast via het gouden aandeel vetorecht bij beslissingen over het culturele erfgoed. Hoewel de Stichting dus niet langer de meerderheid van de stemmen heeft, heeft men nog wel een grote inbreng.

In hoofdstuk 2 is besproken dat de stichtingsvorm een aantal voor- en nadelen heeft. Een voordeel is dat het bestuur statutair verplicht is het algemeen belang te dienen, en niet voor eigen gewin mag gaan. Verder bestaat het uit soms kundige mensen die niet democratisch gekozen zijn, en daardoor minder afhankelijk van de waan van de dag. Het is dus zinvol dat een stichting een belangrijke rol heeft op de aandeelhoudersvergadering, en bijvoorbeeld ook één of twee commissarissen (al dan niet bindend) kan voordragen. Daarbij zal de Stichting haar stemgedrag in het openbaar moeten toelichten, en met andere partijen moeten overleggen om voorstellen aan een meerderheid te helpen. Hierdoor gaan de nadelen van de stichtingsvorm (het ontbreken van een breder perspectief in een ons-kent-ons cultuur, het gevaar van vriendjespolitiek, een soms gebrekkige controle) minder zwaar wegen.

De Supporters Trust van Feyenoord is een supporters' trust naar Engels model. Doordat de Trust 40% van de stemmen heeft, wordt de BVO behoorlijk democratisch. Zoals besproken in hoofdstuk 3, heeft een supporters trust een aantal voordelen. Natuurlijk zullen er in de trust, net als in elke organisatie, ook zo nu en dan problemen ontstaan. Mede daarom is het goed dat de Trust geen meerderheid van stemmen heeft.

De Vrienden van Feyenoord BV bestaat uit grote investeerders die de kennis van succesvolle ondernemers inbrengen, en zo de besluitvorming flink kunnen helpen verbeteren. Ook hier is de structuur vereenvoudigd, want de vereniging Supporters steunen Feyenoord (SsF) maakt niet langer deel uit van de Vrienden. SsF bestaat uit een groot aantal supporters die elk een (vaak) beperkte financiële bijdrage hebben geleverd, en de inbreng van zulke supporters kan beter langs andere weg gestalte krijgen. Een mogelijkheid is om het bedrag dat door SsF is ingebracht als gift naar de Supporters Trust over te hevelen, en de SsF op te heffen. Een andere mogelijkheid is om de SsF de basis van de Supporters Trust te laten zijn. Hierover zou verder kunnen worden nagedacht. Puur om het verhaal kort te houden wordt vanaf nu echter verondersteld dat de SsF ophoudt te bestaan. Het geld dat SsF bijeen heeft gebracht wordt puur voor het gemak vergeten.

Bij de Sportclub is veel kennis over amateurvoetbal en over voetballiefhebbers aanwezig, wat tot een waardevolle inbreng op de aandeelhoudersvergadering van de BVO kan leiden. Deze inbreng versterkt ook het gevoel van traditie (van groot belang voor elke club). Het versterkt tevens de democratiseringsbeweging die vanuit de Supporters Trust komt, want de amateurvereniging is zelf een democratische organisatie.

De werknemers van de BVO (exclusief de spelers) hebben een klein deel van de stemmen. Aandelenbezit van werknemers komt bij flink wat moderne bedrijven voor. Het bevordert de motivatie van het personeel, terwijl werknemers vanuit hun specifieke deskundigheid een goede bijdrage aan de aandeelhoudersvergadering kunnen leveren.

Het fonds van spelers en ex-spelers van de profclub zal haar kapitaal moeten vergaren via financiële bijdragen van de spelers en ex-spelers (zie hoofdstuk 7). Echter, alleen de ex-spelers zijn op de aandeelhoudersvergadering actief. Hun inhoudelijke bijdrage zal waardevol zijn, ook omdat oudere ex-spelers vaak ook ervaring in andere functies in het voetbal hebben. De nog actieve spelers van Feyenoord doen niet mee op de aandeelhoudersvergadering. Ze krijgen al genoeg kritiek, ook vanaf de tribunes, en het elftal gaat niet beter spelen als hieraan een extra dimensie wordt toegevoegd doordat spelers als aandeelhouders controversiële beslissingen ondersteunen.

6.4 Stemverdeling aandeelhoudersvergadering stadion

De stemrechten op de aandeelhoudersvergadering van het stadion zijn als volgt verdeeld.

Schema 2. Voorstel voor verdeling van de stemmen bij Stadion Feyenoord NV

Aandeelhouder	Percentage van de stemmen
Sportclub Feyenoord	8
VASF (eventueel omgevormd tot een trust naar Engels model)	20
BVO Feyenoord	38
KNVB	3
Vrienden van Feyenoord	18
Andere grote investeerders	13
Totaal	100

Ook hier is een toelichting zinvol. De Sportclub en de VASF hebben respectievelijk 8 en 20 procent van de stemmen. Beide partijen hebben al ervaring als aandeelhouder van het stadion, en kunnen mede daarom een goede bijdrage aan de besluitvorming leveren. Daarbij zal vooral de VASF er voor zorgen dat de wensen van toeschouwers goed in beeld blijven.

Over de VASF zeg ik nog wat meer, en dat houdt deels ook al verband met hoofdstuk 7. Dit hoofdstuk en hoofdstuk 7 gaan uit van de volgende veronderstellingen. Ten eerste: bij De Kuip vindt een grote verbouwing plaats (renovatie dan wel

vernieuwbouw); er komt geen nieuw stadion.⁸ Ten tweede, Stadion Feyenoord NV geeft, na de verbouwing, alle bestaande kleine aandeelhouders de mogelijkheid om aandeelhouder te blijven en daarbij langdurig recht te houden op één of enkele zitplaatsen in het verbeterde stadion. (Mogelijk moet men hiervoor bijbetalen, maar dit hier terzijde.) Minimaal een groot deel van de kleine aandeelhouders benut deze mogelijkheid. Ten derde: een aantal andere fans zal, mede om de verbouwing te helpen financieren, de komende tijd voor het eerst een aandeel in Stadion Feyenoord NV kopen. Ook deze fans kunnen daarbij langdurig recht krijgen op één of enkele zitplaatsen. Ten vierde: alle kleine aandeelhouders – dus zowel de oude als de nieuwe – worden in de toekomst (verplicht) lid van de VASF, die dan ook hun stemrechten voor de aandeelhoudersvergadering van het stadion krijgt.

Binnen de VASF geldt 'one member, one vote' bij de verkiezing van het VASF-bestuur, en ook bij de voorbereiding van de inbreng van dat bestuur op de aandeelhoudersvergadering van Stadion Feyenoord NV. Daarom past de VASF goed in een Feyenoord familie die ook dankzij de Sportclub en de Supporters Trust behoorlijk democratisch zal zijn. Wel moet worden gezegd dat de VASF een minder idealistische beweging is dan een supporters' trust. Immers, het verhaal zal er bij veel leden mee beginnen dat men voor een langere periode één of meer zitplaatsen koopt (waarbij men dan ook nog een aandeeltje in het stadion krijgt, en ook nog lid wordt van de VASF).

De BVO Feyenoord en de KNVB hebben respectievelijk 38 en 3 procent van de stemmen. Hiermee blijven de wensen van de bespelers van het stadion goed in beeld. Feyenoord speelt vaker in het stadion dan het Nederlands elftal, en verdient dus ook meer stemmen.

De Vrienden en 'Andere grote investeerders' hebben samen 31% van de stemmen. Bij de laatste groep gaat het, bijvoorbeeld, om ondernemingen die in ruil voor hun investering een skybox hebben gekregen. Beide organisaties zullen, vaak met de betrokkenheid van supporters, en altijd met het verstand van ondernemers, de besluitvorming helpen verbeteren.

⁸ Zoals eerder al gezegd: hiermee wordt niet betoogd dat er geen nieuw stadion moet komen; de keus is slechts gebaseerd op de wens om het rapport kort te houden.

Al met al geldt ook hier dat het samenkomen van aandeelhouders met verschillende achtergronden en inzichten gunstig kan zijn voor de kwaliteit van de besluitvorming.

6.4 Invloed kredietverschaffers

Zolang alles goed gaat, hebben de aandeelhouders het voor het zeggen. Degenen die geld hebben geleend aan de vennootschap, dus de kredietverschaffers, doen weinig anders dan hun rente incasseren. Maar als het bij de BVO of het stadion slecht gaat, en één van deze twee vennootschappen de leningen niet kan afbetalen, krijgen de kredietverschaffers grote macht. Zij kunnen dan bijvoorbeeld uitstel van betaling verlenen op voorwaarde dat de vennootschap het door hen gewenste beleid gaat voeren. Ze kunnen ook aanbieden hun leningen om te zetten in aandelen. Daarbij krijgen ze dan, als de schulden hoog zijn, mogelijk zelfs de meerderheid van de aandelen en dus van de stemmen. En als de vennootschap hun aanbod weigert, kunnen ze faillissement aanvragen. Dat kan er dan toe leiden dat de curator de club of het stadion aan de meestbiedende moet verkopen, wie dat ook moge zijn.

Dit alles betekent het volgende: welke verdeling van de zeggenschap men in eerste instantie ook kiest, men moet de schulden nooit te hoog laten worden. Anders gaan de kredietverschaffers, dan wel de curator, uiteindelijk bepalen hoe de zeggenschapsverhoudingen worden. En daarbij zullen financiële overwegingen belangrijker zijn dan de belangen van de club, het stadion, de supporters of de samenleving. In dit kader geldt dat grote schulden bij het stadion niet minder erge gevolgen hoeven te hebben dan grote schulden bij de BVO. Want wie de macht heeft over het stadion, heeft ook veel macht over de BVO (zie hoofdstuk 4).

Natuurlijk zijn leningen soms nodig. Maar het voorgaande is wel een reden om bij het aangaan van leningen voorzichtig te zijn. Dat betekent dat men waar mogelijk zuinig moet zijn. Het betekent ook dat, als men toch geld moet uitgeven (voor een beter stadion bijvoorbeeld), men het beste minimaal een groot deel via de uitgifte van aandelen kan financieren.

In dit hoofdstuk is beschreven hoe de BVO en het stadion, mede via de uitgifte van nieuwe aandelen die aan de Supporters Trust en andere organisaties worden verkocht, hun bestuursstructuur kunnen verbeteren. Maar die uitgifte van aandelen

betekent natuurlijk ook dat er geld binnenkomt zonder dat er leningen komen. Ook dat is dus een voordeel.

Echter, tot nu toe ging het steeds om een ideaal; er is nog niet gekeken of de (potentiële) aandeelhouders wel voldoende geld hebben om al die aandelen die hen zijn toebedacht daadwerkelijk te kopen. Is het ideaal in de praktijk te realiseren?

7. Realisatie in de praktijk

7.1 De voor een goede bestuursstructuur benodigde financiële bijdragen

Deze paragraaf gaat in op de vraag hoeveel geld de verschillende partijen moeten inbrengen om de verdeling van de stemmen te krijgen die volgens het vorige hoofdstuk gewenst is voor een goed bestuur. Uitgangspunt is dat een aandeelhouder voor elk aandeel dat hij bezit één stem kan uitbrengen.⁹ De verdeling van de aandelen is dus gelijk aan de verdeling van de stemmen. De gewenste verdelingen van stemmen en aandelen voor de BVO en het stadion staan in de tweede kolom van schema 3 en 4 (volgende bladzijde). De daar gegeven percentages zijn (uiteraard) gelijk aan de percentages in de tweede kolom van schema 1 en 2.

Een aantal partijen heeft momenteel al aandelen in de BVO of Stadion Feyenoord NV in bezit. We moeten nu eerst bepalen wat de waarde van deze aandelen is. Dat is niet gemakkelijk. Daarom moet het volgende als een mogelijk zeer gebrekkige schatting worden gezien, nodig om de essentie van het betoog via cijfervoorbeelden inzichtelijk te maken.

De Vrienden van Feyenoord hebben recentelijk 49,9% van de aandelen van de BVO gekocht, en hiervoor 30 miljoen euro betaald. Op grond hiervan schat ik de waarde van de BVO op 60 miljoen. De Vrienden bezitten dus voor 30 miljoen aan aandelen. De Stichting Continuïteit Feyenoord heeft 0,2% meer, maar dat komt, afgerond, ook neer op een bezit van 30 miljoen.

Ik schat de huidige waarde van Stadion Feyenoord NV op 25 miljoen. Ik veronderstel dat de Sportclub momenteel 53% van alle aandelen, 53% van de aandeelhouderswaarde en 53% van de stemrechten heeft.¹⁰ Dit impliceert dat de kleine aandeelhouders steeds de overige 47% hebben. Uit het voorgaande kan worden afgeleid dat de Sportclub momenteel een bezit van 13 miljoen euro aan aandelen

⁹ Het is in principe mogelijk om sommige partijen per aandeel meer stemmen te geven dan andere. Dit zou soms goed kunnen zijn voor de kwaliteit van het bestuur. Deze mogelijkheid blijft echter verder buiten beschouwing.

¹⁰ De exacte percentages zijn voor mij moeilijk te bepalen, mede vanwege het bestaan van verschillende soorten aandelen. Maar het gaat hier slechts om een eerste benadering, en daarom is de veronderstelling verdedigbaar.

heeft, terwijl de kleine aandeelhouders momenteel voor 12 miljoen euro aan aandelen hebben. (Zoals eerder verondersteld worden de kleine aandeelhouders straks allemaal lid van de VASF, die dan ook hun stemrechten overneemt.)

Verondersteld wordt dat geen van de huidige aandeelhouders van BVO of stadion zijn aandelen verkoopt teneinde met geld op zak het toneel te verlaten.¹¹ Het is wel mogelijk dat een partij een deel van zijn aandelen in de BVO verkoopt om met de opbrengst aandelen in het stadion te kopen, of omgekeerd, zonder daar per saldo geld aan over te houden.

Gegeven het voorgaande en de gewenste verdeling van stemmen en aandelen (bij de BVO en stadion) zoals weergegeven in de tweede kolom van schema 3 en 4, is het nog slechts een kwestie van rekenen om te bepalen wat de financiële waarde van het aandelenbezit van de diverse partijen is waarbij die gewenste verdeling bereikt wordt. Daarna kan ook meteen worden berekend hoeveel geld sommige partijen nog (extra) moeten inbrengen om tot het gewenste aandelenbezit te komen (of, anders gezegd, wat de toestroom van nieuw geld van deze partijen moet zijn). De resultaten van de berekeningen staan vermeld in schema 3 en 4.

¹¹ Deze veronderstelling is niet cruciaal. Als een beperkt deel van de aandeelhouders wel wordt uitgekocht, dan worden de cijfervoorbeelden wat anders maar de essentie van het betoog niet.

Schema 3. Aandelenbezit BVO bij de in schema 1 voorgestelde verdeling van de stemmen

Aandeelhouder	Percentage van aandelen en stemmen	Waarde aandelenbezit in miljoenen euro's	Toestroom geld naar BVO (+) of uitstroom geld (-) in miljoenen euro's
Stichting Continuïteit Feyenoord	33%	30	0
Supporters Trust	40%	37	+37
Vrienden van Feyenoord	16%	15	-15
Sportclub Feyenoord	7%	6	+6
Werknemers BVO (excl. spelers)	2%	2	+2
Fonds van spelers en ex-spelers	2%	2	+2
Totaal	100%	92	+32 (= saldo instroom en uitstroom)

Schema 4. Aandelenbezit Stadion Feyenoord NV bij de in schema 2 voorgestelde verdeling van de stemmen

Aandeelhouder	Percentage van aandelen en stemmen	Waarde aandelenbezit in miljoenen euro's	Toestroom geld naar Stadion Feyenoord BV (+) of uitstroom geld (-) in miljoenen euro's
Sportclub	8%	7	-6
(Leden van de) VASF	20%	17	+5
BVO Feyenoord	38%	32	+32
KNVB	3%	3	+3
Vrienden van Feyenoord	18%	15	+15
Andere grote investeerders	13%	11	+11
Totaal	100%	85	+60 (= saldo instroom en uitstroom)

De twee schema's behoeven een verdere uitleg. Daarvoor gaan we eerst naar de vierde kolom. Hier staat de toestroom van geld naar de betreffende vennootschap vanwege de uitgifte van nieuwe aandelen dan wel de uitstroom van geld vanwege de terugkoop van aandelen door de vennootschap. Zo betekent de +37 miljoen euro in de derde (of zo men wil tweede) regel van schema 3 dat er bij de BVO 37 miljoen binnenkomt. Dit geld komt van de Supporters Trust, die deze 37 miljoen aan de BVO betaalt in ruil voor nieuwe aandelen in de BVO.¹²

Een ander voorbeeld. De -15 miljoen in de vierde regel van schema 3 betekent dat de BVO 15 miljoen euro ziet wegvloeien naar de Vrienden van Feyenoord

¹² Misschien ten overvloede: de nieuwe aandelen worden door de BVO uitgegeven, en dat is de reden dat de opbrengst van de verkoop ervan naar de kas van de BVO gaat.

(vandaar het minteken). Dit komt doordat de BVO voor 15 miljoen euro aandelen in de BVO terugkoopt van de Vrienden. Gelukkig blijft dit bedrag van 15 miljoen behouden voor de Feyenoord familie, want de Vrienden gebruiken het geld om nieuwe aandelen van Feyenoord Stadion NV kopen. Er komt bij het stadion dan ook 15 miljoen binnen, zoals blijkt uit de +15 miljoen op de zesde regel van schema 4.

Terug naar de BVO, en schema 3. Uit de cijfers in de vierde kolom kan (in combinatie met de eerste kolom) worden opgemaakt dat er bij de BVO vier nieuwe aandeelhouders komen, die samen voor 47 miljoen euro aan aandelen kopen. Daar staat tegenover dat de BVO, als gezegd, 15 miljoen euro kwijtraakt doordat de BVO aandelen van de Vrienden van Feyenoord terugkoopt. Per saldo krijgt de BVO dus 32 miljoen binnen (zie de laatste regel). Dat maakt de BVO 32 miljoen meer waard. De oorspronkelijke waarde van de BVO was 60 miljoen, zodat de nieuwe waarde 92 miljoen is. Ook dit cijfer is te zien in schema 3, en wel op de onderste regel van kolom 3.

De Stichting Continuïteit Feyenoord koopt geen aandelen in de BVO bij, maar verkoopt ook geen aandelen. De waarde van haar aandelenbezit blijft dus hetzelfde als voorheen: 30 miljoen euro. Echter, omdat de BVO dankzij de inbreng van nieuwe aandeelhouders 92 miljoen euro waard is geworden, heeft de stichting met een aandelenbezit van 30 miljoen euro nog maar 33% van alle aandelen (en dus van de stemmen) in handen.

De Supporters Trust koopt, als gezegd, voor 37 miljoen euro aandelen in de BVO. Omdat de BVO na alle transacties 92 miljoen euro waard is geworden, heeft men voor die 37 miljoen 40% van de BVO in handen gekregen (37 miljoen is gelijk aan 40% van 92 miljoen). De Trust krijgt zo dus de gewenste 40% van de aandelen en de stemmen.

Zoals gezegd krijgt de BVO per saldo 32 miljoen euro binnen. Maar de BVO geeft dit bedrag meteen weer uit, om aandelen in het stadion te kopen (schema 4, regel 4, kolom 4).

Stadion Feyenoord NV haalt naast de 32 miljoen euro die het van de BVO krijgt in totaal nog 34 miljoen binnen, via de verkoop van aandelen aan de Vrienden van Feyenoord (zie boven), de VASF, de KNVB, en de 'Andere grote investeerders'. Hierbij zij opgemerkt dat de 5 miljoen euro die de leden van de VASF als nieuw geld leveren, deels afkomstig is van supporters die voor het eerst een aandeel met zit-

plaats in het stadion kopen en (mogelijk) ook deels van bestaande leden die extra geld inbrengen vanwege de verbetering van hun zitplaats. In totaal komt er bij het stadion dus 66 miljoen binnen. Er gaat echter ook 6 miljoen uit, omdat er aandelen van de Sportclub worden teruggekocht (schema 4, regel 2, kolom 4). Per saldo haalt het stadion dus 60 miljoen aan nieuw geld binnen (schema 4, laatste regel, kolom 4). Dit geld kan gebruikt worden om, als eigen vermogen, in renovatie en uitbreiding te investeren. De waarde van Stadion Feyenoord NV komt uiteindelijk op 85 miljoen, wat gelijk is aan de oorspronkelijke waarde (25 miljoen) plus de netto instroom van geld.

De 60 miljoen die voor het stadion beschikbaar komt is ook gelijk aan de optelsom van de nieuwe bijdragen van de Supporters Trust, de werknemers, het fonds van (ex-)spelers, de leden van de VASF, de KNVB en de 'Andere grote investeerders'. In deze lijst ontbreken de Vrienden van Feyenoord en de Sportclub; zij leveren geen nieuw geld voor BVO en stadion samen. Zij ruilen slechts aandelen in de BVO om tegen aandelen in het stadion, of andersom. Daarom komen deze partijen weliswaar zowel in schema 3 als in schema 4 voor, maar is, in de vierde kolom, hun netto financiële bijdrage aan het geheel gelijk aan nul.

7.2 Welke bijdragen zijn haalbaar?

In de gewenste (ideale) situatie wordt, zoals gezegd, door BVO en Stadion Feyenoord NV samen (netto) 60 miljoen opgehaald. De vraag is nu welk deel van dat bedrag men in de praktijk ook daadwerkelijk kan binnenhalen. Deze vraag zal hier slechts gedeeltelijk beantwoord worden. Daarbij zij opgemerkt dat, ook als slechts een deel van het geld op korte termijn kan worden binnengehaald, die 60 miljoen nog steeds kan worden gezien als het bedrag dat nodig is om de gewenste (ideale) bestuursstructuur te krijgen. En een dergelijk ideaal kan een stimulans zijn om op lange termijn meer geld binnen te halen.

Van het nieuwe geld wordt 37 miljoen geleverd door de Supporters Trust. De vraag in hoeverre dit haalbaar is wordt in het volgende hoofdstuk beantwoord.

De KNVB levert 3 miljoen. De bond is voldoende kapitaalkrchtig, mede omdat het Nederlands elftal veel geld oplevert. Daarbij heeft de KNVB vaak gezegd erg graag te willen dat er in Rotterdam een stadion komt waarmee men de sponsors

bij interlands beter kan onthalen. De bijdrage van 3 miljoen van de KNVB is dus niet onredelijk of onhaalbaar.

De 5 miljoen van de VASF en dus van kleine aandeelhouders die zitplaatsen in het gerenoveerde of vernieuwde stadion krijgen, en de 11 miljoen van 'Andere grote investeerders', waarvan sommigen bijvoorbeeld een skybox krijgen, lijken niet onhaalbaar.

De 2 miljoen van de werknemers en de 2 miljoen van het spelersfonds lijken op korte termijn onhaalbaar. Een paar ton van een aantal betrokken ex-spelers zou op korte termijn al mooi zijn. Op lange termijn zijn de bedragen van 2 miljoen wellicht haalbaar.¹³

7.3 Om misverstanden te voorkomen

Dit rapport geeft geen blauwdruk voor de financiering van een stadion. De centrale vraag is wat de beste bestuursstructuur voor club en stadion is, waarbij dan ook wordt bekeken of de hiervoor benodigde financiële bijdragen haalbaar zijn. Natuurlijk is het mooi als dan blijkt dat er veel nieuw geld voor het stadion kan worden opgehaald. Maar daar gaat het hier niet echt om. Dit rapport is een oefening in denken over nieuwe mogelijkheden. En grote delen ervan zouden bijvoorbeeld ook nuttig zijn als er geen geld voor het stadion maar alleen voor het elftal nodig was.

Tenslotte nog dit. Als er veel geld voor een stadion nodig is, dan kan het, financieel gezien, zinvol zijn dat de gemeente voor enkele tientallen miljoenen bijdraagt aan het eigen vermogen van het stadion. (Dit dan naast de in het hoofdstuk 8 te bespreken, kleinere bijdrage van de overheid aan de Supporters Trust.) Dit zou dan kunnen betekenen dat de gemeente in elk geval de eerste jaren ook zeggenschap krijgt. Maar het gaat in dit rapport vooral om de bestuursstructuur op lange termijn, en daarom blijft dit punt verder onbesproken.

¹³ Het is wellicht mogelijk om van het salaris van werknemers of spelers 0,5% af te dragen aan een fonds dat het geld jaren later weer aan de deelnemers uitkeert, inclusief het behaalde rendement. Het zou bijvoorbeeld kunnen gaan om een pensioenfonds, met alle fiscale voordelen van dien. Daarbij is er niets op tegen om een dergelijk pensioenfonds een hoger dividend op haar bezit aan aandelen in de BVO te geven dan andere aandeelhouders van de BVO, zeker als dit nodig is om een bestuursstructuur te krijgen waarbij men via de aandeelhoudersvergadering van de inzichten van werknemers en ex-spelers gebruik kan maken.

8. De financiële bijdrage van de Supporters Trust van Feyenoord

8.1 Inleiding

De vraag is nu hoeveel geld de Supporters Trust van Feyenoord in de praktijk kan ophalen. Laten we eerst eens kijken wat we van ervaringen elders kunnen leren.

In hoofdstuk 3 is gebleken dat, bij bepaalde clubs uit lagere divisies in Engeland, supporters' trusts bedragen hebben opgehaald welke soms opliepen tot bijna 3 miljoen euro. Maar Feyenoord is veel groter dan deze clubs. Als, bijvoorbeeld, de supporters' trust van Exeter City, spelend op het vierde niveau in Engeland, 2,5 miljoen euro kan ophalen, zou een Supporters Trust van Feyenoord dan niet veel meer kunnen ophalen?

Bij de grote clubs in de Premier League zijn supporters' trusts relatief minder belangrijk. Dat komt doordat deze clubs (vooral door de hoge inkomsten uit betaalde televisie) zoveel waard zijn geworden dat de supporters hooguit nog maar een kleine minderheid van de aandelen kunnen kopen, en dus nooit veel te zeggen kunnen krijgen. Feyenoord is veel minder waard is dan de grote Engelse clubs, zodat het ook veel minder duur is om een groot deel van de aandelen te kopen. Verder hoeft, bij Feyenoord, een trust die een minderheid van de stemmen heeft niet tegen één grote meerderheidsaandeelhouder op te boksen (wat in Engeland wel vaak het geval is). Er zijn, in het voorstel, bij Feyenoord zes grote of middelgrote aandeelhouders, die elk op enig moment wel eens een beslissende stem kunnen hebben. Daardoor zou de Supporters Trust ook als zij maar 15% van de aandelen kan kopen, en dus maar 15% van de stemmen zou krijgen, nog steeds heel belangrijk zijn. Ook dat perspectief kan potentiële leden over de brug helpen komen.

Wat hebben de supporters van Feyenoord in het verleden al gepresteerd? Omstreeks 2010 hebben ze, samen met een aantal bedrijven, voor een miljoen euro bijgedragen aan de gezondmaking van de club via de vereniging Supporters steunen Feyenoord. Hierbij ging het vaak om een relatief kleine inleg per persoon. Dit terwijl men geen rente of dividend kreeg, en in wezen ook geen zeggenschap. Het was een mooi initiatief, maar één miljoen is ook slechts een klein bedrag in vergelijking met de totale waarde van Feyenoord.

In 1999 leenden supporters Feyenoord geld via het 'Feyenoord Premie Effect'. Elke deelnemer moest hierbij minimaal 500 gulden (225 euro) betalen; een veelvoud mocht ook. De rente was gelijk aan 2% plus een bepaalde bonus als Feyenoord sportief goed presteerde. Gezien de in 1999 te verwachten gemiddelde waarde van de bonus, en de rentestanden en het beursklimaat van toen, kon een deelnemer op zijn lening in 1999 een lager rendement verwachten dan bij veel andere beleggingen; men deed dus niet mee om rijk te worden. Desondanks leverden de obligaties Feyenoord 16 miljoen gulden op, waarvan 8,5 miljoen gulden van supporters kwam (de rest kwam van bedrijven). Die 8,5 miljoen gulden is, omgezet in euro's en gecorrigeerd voor inflatie, gelijk aan ruim 5 miljoen in euro's van 2015. Voor dit bedrag kregen supporters destijds dus een in verhouding tot andere beleggingen mager rendement, en geen enkele zegenschap.

Mijn voorstel is nu dat de BVO op de aandelen van de Supporters Trust een dividend uitkeert van 2,5% per jaar, zonder bonus bij goede sportieve prestaties. De Trust keert dan aan haar eigen leden/aandeelhouders 2% rente uit.¹⁴ Met het verschil worden de kosten van de Trust gedekt, en als er geld overblijft koopt de Trust daarmee extra aandelen in de BVO.

Deze rente van 2% is, wiskundig gezien, lager dan het rendement op het Feyenoord Premie Effect, dat gelijk was aan 2% plus een mogelijke bonus. Maar het gaat hier niet alleen om wiskunde, maar ook om hoe beleggers denken. De vraag is nu hoe een belegger in 2015 tegen die 2% rente van de Supporters Trust moet aankijken.

Een belegger heeft altijd de keus uit verschillende spaar- en beleggingsproducten. Een goede belegger vergelijkt de rendementen van die producten met elkaar. Daarbij gaat het natuurlijk om de producten die op dat moment worden aangeboden. Als we dus willen weten of een investering in de Supporters Trust financieel gezien een aantrekkelijke belegging is, moeten we de daarop geboden rente van 2% vergelijken met de rendementen van andere spaar- en beleggingsproducten die momenteel op de markt zijn. In het huidige beleggingsklimaat zijn die andere rende-

¹⁴ Een alternatief is om 0,5 % dividend en 0% rente te geven, plus een bonus die vergelijkbaar is met die van het Feyenoord Premie Effect. Deze mogelijkheid blijft hier, puur voor het gemak, verder buiten beschouwing.

menten veel lager dan in 1999. Zo is de rente die banken op spaarrekeningen uitkeren nu ongekend laag, en vaak minder dan 1%.

Mede in verband hiermee is het volgende goed mogelijk of misschien wel waarschijnlijk: een investering in 2015 in de Supporters Trust van Feyenoord is in vergelijking met de alternatieven die er in 2015 op de markt zijn, aantrekkelijker dan een investering in het Feyenoord Premie Effect in 1999.¹⁵ Zo bezien lijkt een opbrengst van ruim 5 miljoen euro niet direct onhaalbaar, en een hogere opbrengst bepaald niet onmogelijk.

Maar de Supporters Trust biedt de fans (anders dan bij het Feyenoord Premie Effect) ook nog zeggenschap. Dat kan de opbrengst verder vergroten. Hoeveel groter de opbrengst hierdoor wordt hangt van de kracht van het ideaal van de zeggenschap voor de fans. De opbrengst hangt ook af van nog andere factoren, zoals de vormgeving van de Trust. Daarover nu eerst meer.

8.2 Vormgeving

Mijn voorstel voor de vormgeving van de Trust is het volgende. Een supporter kan voor het leven stemgerechtigd lid worden door 500 euro ineens te storten. Voor dat bedrag krijgt hij (of zij) dan één aandeel in de Trust, en één stem op de ledenvergadering. Op dit aandeel krijgt hij 2% rente. Hij mag ook, meteen of op een later tijdstip, extra geld storten om extra aandelen (of eventueel tienden van aandelen) bij te kopen. Hierop krijgt hij dan ook weer 2% rente, maar geen extra stem(men) op de ledenvergadering.

De Trust gebruikt het verkregen geld voor de aankoop van aandelen in de BVO, en koopt daarmee dus ook stemmen op de aandeelhoudersvergadering. Zoals al gezegd betaalt de BVO de Trust 2,5% dividend op haar aandelen.

Mensen kunnen desgewenst ook op een andere manier lid van de Trust worden, en wel via een jaarlijkse contributie van 50 euro. Ze worden dan meteen stemgerechtigd lid van de Trust, maar krijgen geen aandeel met rente. Ze moeten beloven de contributie in principe tien jaar lang te betalen, ijs en weder dienende. Nadat

¹⁵ De analyse is wat gecompliceerder dan in de hoofdtekst beschreven, omdat ook gekeken moet worden naar de risico's van een investering. Toch lijkt de tem 'mogelijk, en misschien wel waarschijnlijk' niet onredelijk.

ze tien jaar lang hebben betaald, en dus in totaal 500 euro hebben ingebracht, worden ze voor het leven lid zonder dat ze verder nog contributie hoeven te betalen. Ze krijgen dan een aandeel van 500 euro, met 2% rente.

Leden die tussen het eerste en het tiende jaar afhaken met de contributiebetaling, verliezen hun lidmaatschap. Hun eerdere bijdragen worden dan als gift aan de Trust beschouwd, waaraan verder geen rechten meer kunnen worden ontleend. Een lid heeft dus geen harde juridische verplichting om tien jaar lang contributie te blijven betalen. Maar de Trust is gebouwd op idealen, en dat zal de leden motiveren om, als het even kan, hun belofte na te komen. En natuurlijk, werkloosheid of ziekte blijven voor iedereen moeilijk te voorspellen.

Het is mogelijk dat de Trust, om de club te helpen met de financiering van het stadion, al in het eerste jaar van haar bestaan voor veel geld aandelen in de BVO wil kopen. In dat geval handelt de Trust, met steun van de gemeente, als volgt (in mijn voorstel). Voor elk nieuw lid dat zijn eerste contributie van 50 euro heeft betaald, leent de Trust meteen 250 euro van een bank onder garantie van de gemeente. De Trust krijgt zo meteen 300 euro in kas. Voor die 300 euro van elk nieuw lid koopt de Trust dan direct aandelen met stemrecht in de BVO.

Als een lid ook in de volgende negen jaar zijn contributie betaalt, krijgt de Trust nog eens 450 euro aan contributie binnen. Dit bedrag is dan, samen met het dividend van 2,5% op het aandelenbelang van 300 euro in de BVO dat de Trust dankzij zijn eerste contributie en de lening van de bank heeft verkregen, voldoende om (1) die lening af te lossen, (2) de rente op de lening te betalen, en (3) nog eens voor 200 euro extra in de kas van de BVO te storten in ruil voor extra aandelen. Dit alles volgens mijn eerste, grove benadering.¹⁶

Wanneer een deel van de leden de contributie niet tien jaar lang betaalt, komt de gemeentegarantie op de leningen van 250 euro in beeld. De gemeente zal dan een deel van de leningen moeten afbetalen. Over de gevolgen hiervan voor de

¹⁶ De rente die de Trust betaalt op de lening van de bank zal dankzij de gemeentegarantie laag zijn. Natuurlijk moet preciezer berekend worden hoeveel contributie iemand in totaal moet betalen om te zorgen dat de lening van 250 euro kan worden afgelost terwijl ook nog voor 200 euro aandelen in de BVO kan worden gekocht. Daarbij kan zo nodig ook de hoogte van de contributie iets gewijzigd worden. Overigens zou ook vervroegde betaling van contributies mogelijk moeten worden gemaakt.

gemeente later meer, maar eerst meer over de regels die (volgens het voorstel) gaan gelden.

Van elke 50 euro contributie die een lid in het tweede tot en met het tiende jaar betaalt, gaat steeds (ongeveer) 28 euro naar de aflossing en de rente van de lening van 250 euro die door de Trust is afgesloten toen dit lid zijn eerste contributie betaalde. De andere 22 euro wordt door de Trust gebruikt om extra (delen van) aandelen in de BVO te kopen. Dit betekent bijvoorbeeld dat, als een lid in het tweede jaar nog wel contributie betaalt maar vanaf het derde jaar niet meer, dit lid slechts 28 euro aflost op de lening, zodat de gemeente dan nog garant moet staan voor een lening van 222 euro. Naarmate een lid langer contributie betaalt, wordt de resterende lening natuurlijk kleiner.

De gemeente betaalt, voor elke lening van 250 euro die de Trust bij een bank heeft afgesloten en die niet volledig wordt afbetaald doordat een lid binnen tien jaar stopt met contributiebetaling, een bedrag aan de bank dat gelijk is aan het nog resterende deel van de lening. De Trust is hiermee meteen van het problematische deel van de leningen af. In ruil hiervoor geeft de Trust de gemeente een pakket aandelen in de BVO dat evenveel waard is als het bedrag dat de gemeente aan het aflossen van de leningen kwijt is geraakt. De Trust verliest zo een deel van haar aandelen in de BVO, en daarmee ook de bijbehorende stemrechten. De gemeente mag vervolgens haar aandelen op elk geschikt moment weer verkopen – aan de Trust, aan de profclub of aan andere partijen. De financiële risico's die de gemeente hierbij loopt komen in paragraaf 8.4 ter sprake.

De besproken gemeentegarantie vormt een stimulans voor lidmaatschappen van de Trust die via contributies betaald worden. Dit zou de andere vorm van lidmaatschap, waarbij het lid 500 euro ineens betaalt, kunnen ontmoedigen. Dat is ook weer niet de bedoeling. Daarom geeft de gemeente de Trust 20% subsidie op alle bedragen die binnenkomen van supporters die voor 500 euro ineens levenslang lid wordt van de Trust. Voor de duidelijkheid: sommige van deze supporters zullen de Trust meer betalen dan 500 euro, en de subsidie van 20% geldt ook voor het meerdere.

Wat zou de opbrengst van dit alles wellicht kunnen zijn?

8.3 De mogelijke opbrengst: een voorbeeld

Stel eens dat er 10.000 supporters lid worden van de Supporters Trust door een betaling van minimaal 500 euro ineens, en dat deze mensen gemiddeld 750 euro inbrengen. De opbrengst voor de Trust is dan 7,5 miljoen plus de subsidie van 20%. Dat is in totaal 9 miljoen. Gezien het feit dat het Feyenoord Premie Effect (in prijzen van nu) ruim 5 miljoen heeft opgeleverd, en gezien het feit dat, anders dan bij Feyenoord Premie Effect, de overheid bij de Supporters Trust de bijdrage van elk nieuw lid via een subsidie vergroot terwijl supporters ook zeggenschap krijgen, lijkt een bijdrage van supporters van 7,5 miljoen niet onrealistisch.

Stel ook dat er nog 20.000 andere supporters zijn die via jaarlijkse contributies lid van de Trust willen worden, en ook daadwerkelijk hun eerste contributie van 50 euro overmaken. Dit levert dit de Trust dan meteen 1 miljoen euro op, plus een garantie van de gemeente voor een lening ter waarde van 5 miljoen euro. In totaal komt er dankzij de contributies en die lening dus meteen 6 miljoen in de kas van de Trust.

In totaal kan de Trust dus al voor 15 miljoen euro aandelen in de BVO kopen, waarmee men (uitgaande van de cijfers van hoofdstuk 7) op meer dan 15% van de stemmen op de aandeelhoudersvergadering komt.¹⁷ Dat is al een mooi aandeel, waarmee de kwaliteit van bestuur al flink bevorderd kan worden. Dit alles lijkt niet onrealistisch.

De gemeente geeft dan dus een subsidie van 1,5 miljoen plus een garantie op leningen ter waarde van 5 miljoen. Dat is bijzonder weinig in vergelijking met de 195 miljoen die het gemeentebestuur in 2013 voor Feyenoord op het spel wilde zetten.

Toch moeten de subsidie en de overheidsgarantie aan maxima worden gebonden, die (zeg) het dubbele zijn van de bovengenoemde bedragen – dus 3 miljoen aan subsidies en 10 miljoen aan garanties. Waarom? Als, gegeven de voorgestelde regels, deze maxima bereikt worden, dan zitten we in een situatie waarin de Trust al

¹⁷ In hoofdstuk 7 is er vanuit gegaan dat de BVO 92 miljoen waard wordt, mede door een bijdrage van de Supporters Trust van 37 miljoen. Met die 37 miljoen krijgt de Trust dan 40% van de aandelen van de BVO. Maar als de Trust maar 15 miljoen aan de BVO betaalt, wordt de BVO 'slechts' 70 miljoen waard. Met die 15 miljoen kan de Trust dan 21% van de aandelen verkrijgen. Om het lezen van de hoofdtekst niet onnodig te bemoeilijken, blijft die tekst wat vaag als het om dit soort percentages gaat.

30 miljoen euro in kas krijgt. Daarmee kan men al ruim 30% van de aandelen van de BVO kopen. In hoofdstuk 6 is betoogd dat het voor een goed bestuur zinvol is dat de Trust niet (al te veel) boven de 40% komt. De Trust zal in latere jaren mogelijk nog veel extra geld ophalen, dus als het percentage aandelen in het begin al op 30% komt is dat vooreerst genoeg.¹⁸

Als al het geld van de Trust dan uiteindelijk naar de verbouwing van het stadion gaat, slaat de gemeente drie vliegen in één klap: men steunt de verbouwing, men bevordert een democratische beweging, en men draagt bij aan een goed bestuur van Feyenoord. Daarbij geldt dan dat voor elke euro overheidssteun de supporters meer geld inbrengen, wat de overheidssteun vanuit financieel oogpunt des te effectiever maakt..

8.4 Risico's van de speciale garantie voor de overheid

Het is goed nog wat dieper in te gaan op de risico's die de overheid loopt door de garanties op de leningen die de Trust bij de bank afsluit. Deze garanties noem ik hier 'speciale garanties'. Mijn punt is dit: het risico voor de overheid van speciale garanties ter waarde van (bijvoorbeeld) 10 miljoen is veel lager dan het risico van een overheidsbijdrage van 10 miljoen aan het eigen vermogen van de BVO via aankoop van aandelen Dit heeft te maken met het volgende.

Ten eerste mag verwacht worden dat een flink deel van de supporters die via contributies lid van de Trust worden hun contributie tien jaar lang betalen.¹⁹ De leningen van 250 euro die zijn afgesloten toen zij hun eerste contributie betaalden, worden dus geheel afgelost. Ten tweede zullen sommige andere leden minimaal twee jaar contributie betalen, maar voor het tiende jaar afhaken. Voor elk van hen

¹⁸ Overigens zou het, als het echt storm loopt, zinvol kunnen zijn dat de Trust haar 'overschot' aan geld gebruikt om aandelen in het stadion te kopen. Dit zou ook de kwaliteit van het bestuur aldaar kunnen bevorderen.

¹⁹ Hierbij kunnen de volgende overwegingen voor supporters een rol spelen. Ten eerste: een Feyenoord fan hoort trouw te zijn. Ten tweede: men wordt na tien jaar contributiebetaling lid voor het leven, waarbij men dan ook een aandeel met 2% rente krijgt. Ten derde: de Trust behoudt alle aandelen en stemrechten in de profclub zolang men contributie blijft betalen, terwijl, als men voortijdig met contributiebetaling stopt, een deel van de aandelen en stemmen naar de gemeente gaat (die die aandelen dan aan elke mogelijke partij mag verkopen).

wordt de lening van 250 euro dus voor een deel afgelost. Kortom, een groot deel van de leningen wordt waarschijnlijk dankzij de contributies van supporters geheel of gedeeltelijk afgelost, zodat de speciale garanties tot (ver) onder de tien miljoen zakken. Laten we veronderstellen dat de speciale garanties tot 2 miljoen euro zakken (zodat we een cijfervoorbeeld hebben).

De overheid moet de bank dan 2 miljoen euro betalen (om door de Trust afgesloten leningen af te lossen). In ruil voor deze betaling aan de bank, krijgt de overheid dan aandelen in de BVO ter waarde van 2 miljoen euro (van de Trust). Het risico voor de overheid wordt dan gelijk aan het risico van een investering van 2 miljoen in het eigen vermogen van de BVO. En dat is veel minder dan het risico van een investering van 10 miljoen in datzelfde eigen vermogen.

8.5 Steun voetbalbonden, nationale overheid en sponsors

Voor de eerste supporters' trust van Nederland zullen enige speciale kosten moeten worden gemaakt, zoals die van het ontwikkelen van een voor ons land geschikt juridisch model. Mede gezien de positieve houding van de UEFA tegenover de beweging van de supporters' trusts lijkt het redelijk dat de KNVB deze kosten betaalt. Daarbij kan de bond dan meteen de expertise opbouwen die nodig is om supporters' trusts bij andere clubs te helpen. Mogelijk wil ook het Rijk, geïnspireerd door de steun van de Engelse overheid voor Supporters Direct en ook door de positieve houding van de EU, de ontwikkelingen steunen.

Een bijzondere rol zou kunnen zijn weggelegd voor de RABO. De RABO, zelf een coöperatie, wil wellicht een bijdrage leveren aan de op het coöperatieve gedachtegoed gebaseerde beweging van de supporters' trusts.²⁰

8.6 Slot

De toekomst is niet te voorspellen. Maar het is niet onmogelijk dat er al op korte termijn 15 miljoen euro beschikbaar komt voor de Trust, en dus ook voor Feyenoord en het stadion. De Trust heeft dan waarschijnlijk al meer dan 15% van de zeggen-

²⁰ Het zou interessant zijn te onderzoeken of organisaties zoals Community Benefit Societies, of soortgelijke organisaties, iets kunnen betekenen voor de Sportcampus in Rotterdam Zuid.

schap in de club, wat de kwaliteit van het bestuur ten goede zal komen. Het percentage kan dan mogelijk later tot het gewenste percentage van 40% worden opgevoerd.

Daarbij is het, gezien de ervaringen in Engeland, waarschijnlijk dat de Trust ook andere voordelen voor Feyenoord zal hebben. Zo kunnen er meer donaties komen, en wat meer sponsors vanwege de betere uitstraling van de club, en waarschijnlijk ook (nog) wat meer toeschouwers en televisiekijkers. Een Supporters Trust zou ook het probleem van de hooligans kunnen verminderen; hierop wordt in het volgende hoofdstuk apart ingegaan.

9. De Supporters Trust en het probleem van supportersgeweld

Naar aanleiding van de wedstrijden tussen Feyenoord en AS Roma is de Engelse journalist David Winner op 28 februari in NRC Handelsblad ingegaan op het probleem van geweld bij voetbalwedstrijden. Daarbij geeft hij ook informatie over de wijze waarop Engeland het probleem vanaf de jaren tachtig heeft bestreden. Allereerst zegt hij dat er een kleine minderheid is die gewoon gevaarlijk is en hard moet worden aangepakt.

Maar hij zegt ook dit: *“De grote meerderheid van de fans is hartstochtelijk betrokken bij het spel en moet op een positieve manier worden bejegend. Als je ze als criminelen behandelt, gaan ze zich misschien ook zo gedragen. Maar als je ze fatsoenlijk behandelt, en naar hun zorgen en ideeën luistert, zullen ze creativiteit en energie in het spel brengen.”*

Het succesvolle Engelse beleid is een combinatie geweest van hardheid tegenover de kleine groep echte raddraaiers en het respectvol behandelen van de overige fans. Het beleid heeft echter ook nadelen gehad, en die moet Nederland volgens Winner zien te vermijden: *“De hoge prijzen voor de kaartjes hebben de fans uit de arbeidersklasse buitengesloten, de sfeer in veel stadions is lauw geworden en het publiek veroudert snel.”*

Als Feyenoord de supporters via een Supporters Trust echte zeggenschap geeft, betoont de club hen een bijzondere vorm van respect. Maar men geeft hen ook meteen een grote verantwoordelijkheid. Een grote uitdaging voor de Trust zal zijn om, samen met de andere aandeelhouders en de overheid, de geweldige sfeer in het stadion te behouden en tegelijkertijd te voorkomen dat hartstocht te vaak omslaat in geweld.

Een ongelofelijke uitdaging. Maar als het lukt, zal Feyenoord nog populairder worden dan het nu al is. En de televisiebeelden van een kolkend Feyenoord stadion zullen dan in het buitenland weer met bewondering worden gezien, zoals dat vorig jaar ook het geval was met de beelden van Feyenoord-Sevilla.

10. Conclusies

Succes heeft soms echt vele vaders. Het staat vast dat Feyenoord zonder Moulijn, Van Hanegem en Kindvall in 1970 nooit de Europacup en de Wereldbeker had gewonnen. Ook is zeker dat het team van toen nog twee andere dragende spelers had: Wim Jansen op het middenveld, en vlak daarachter nummer twaalf, het Legioen. En tenslotte was Feyenoord vroeger ook zo goed omdat het uitstekende bestuurders had.

Die bestuurders lieten de club ook een prachtig stadion na. Ook nu nog is De Kuip het meest sfeervolle stadion van Nederland. Maar het voldoet niet meer aan de eisen van de tijd, en is slecht onderhouden. Er zijn vele miljoenen nodig om te zorgen dat Feyenoord, linksom of rechtsom, een beter stadion krijgt. Dat betekent dat er nieuwe financiers moeten komen die – via hun aandelen, en soms ook via leningen die ze verstrekken – een zekere zeggenschap bij het stadion of de profclub zullen krijgen. Daarom moet nu worden nagedacht over wat voor de toekomst de beste zeggenschapsverhoudingen bij profclub en stadion kunnen zijn.

Dit rapport heeft betoogd dat Feyenoord zou kunnen aanhaken bij de Engelse beweging van de supporters' trusts. Een supporters' trust is een co-operatie of een vereniging waarvan een groot aantal mensen lid is. De leden brengen geld bijeen voor de profclub. Dit kan helpen voorkomen dat rijke financiers en commerciële bedrijven teveel macht krijgen, en van de profclub een *business* maken waarvan de supporters vooral klanten zijn. De leden van een supporters' trust kunnen financieel een verschillende inbreng hebben, maar elk lid heeft evenveel stemrecht. De trust kan bij de profclub op lange duur de grootste aandeelhouder worden, en zo veel zeggenschap krijgen.

Verder is betoogd dat er bij de profclub en bij het stadion nog bepaalde andere nieuwe aandeelhouders zouden moeten komen, die via hun deskundige inbreng op een open aandeelhoudersvergadering de kwaliteit van de besluitvorming kunnen bevorderen. Door dit soort veranderingen kan Feyenoord er in bestuurlijk opzicht flink op vooruit gaan.

Dit rapport is alleen maar bedoeld om een eerste aanzet tot een discussie te geven. Er zijn waarschijnlijk vele verbeteringen mogelijk ten opzichte van wat hier is

voorgesteld. Maar één ding is heel aannemelijk: als er bij Feyenoord een supporters' trust komt, dan zal dit de bestuurstructuur behoorlijk verbeteren.

Verder kan een supporters' trust er aan bijdragen dat Feyenoord de club van de mensen blijft. Dit biedt, zo is in dit rapport aannemelijk gemaakt, onder meer financiële voordelen, en dat kan het elftal helpen versterken. Maar het gaat hier niet vooral om geld. Het gaat zelfs niet alleen om Feyenoord, maar ook om een groter ideaal. Het ideaal dat het voetbal van de mensen is. En als er één club in ons land is die dat ideaal met kracht kan uitdragen, dan is dat Feyenoord. Sterk in Rotterdam, sterk in Nederland. Laat de duizend lampen van het Feyenoord stadion ook voor Den Haag en Arnhem bakens in de verte zijn.

Brown, Jim, Adam Brown and Tom Hall. 2013. *Supporter Share Ownership. Recommendations on How to Increase Supporter Ownership in Football*. London: Supporters Direct.

House of Commons. 2011. *Football Governance. Seventh Report of Session 2010-12, Volume 1*. London: The Stationary Office Limited.

Kennedy, Peter. 2012. Supporters Direct and supporters' governance of football: a model for Europe? *Soccer & Society* 13 (3), 409-25.

Madden, Paul, and Terry Robinson. 2012. Supporter Influence on Club Governance in a Sports League; A "Utility Maximization" Model. *Scottish Journal of Political Economy* 59(4): 339-60.

Michie, Jonathan, Christine Oughton, and Geoff Walters. 2006. The State of the Game. The Corporate Governance of Football Clubs 2006. *Birkbeck College Football Governance Research Centre Research Paper 2006/03*, Birkbeck University of London, London.

Supporters Direct. 2008. *Supporters Direct Supporters' Trust Member Survey*. London: Supporters Direct.

Supporters Direct. 2009. *What is the feasibility of a Supporters Direct Europe? Full report prepared for UEFA by Supporters Direct*. London: Supporters Direct.

Supporters Direct. 2011a. Financing Supporter Community Ownership. *Supporters Direct Briefing Paper No. 3*. London: Supporters Direct.

Supporters Direct. 2011b. Business Advantages of Supporter Community Ownership in Football. *Supporters Direct Briefing Paper No. 4*. London: Supporters Direct.

Williams, John. 2012. Walking alone together the Liverpool Way: fan culture and clueless Yanks. *Soccer & Society* 13 (3), 426-442.