



ZAL NOOIT VERLOREN GAAN

**Supportersparticipatie
binnen NAC Breda**

Werkgroep Ons NAC

DEEL 1: Waarom Ons NAC?

In 2019 plaatste Bsiderats.nl een oproep om mee te denken over de toekomst van NAC Breda. Een werkgroep van 11 supporters en sponsors was de uitkomst. In de afgelopen maanden zijn door de werkgroep ONs NAC de mogelijkheden onderzocht om de eigendomsstructuur van NAC te veranderen. Dat dit vraagstuk relevanter is dan ooit tevoren blijkt wel uit de groeiende onvrede onder de achterban én het feit dat de KNVB-regels rond club overnames gaat veranderen.

Deze optelsom zorgt ervoor dat wij volgende week ons plan met jullie willen delen. En daar hoort een website bij. Vanaf nu zullen wij jullie informeren over onze plannen op www.onsnac.nl.

Maar voordat wij ons uitgewerkte plan met jullie delen trappen we vandaag af met een overzicht van de huidige situatie bij NAC, de bijhorende toekomstscenario's en de motivatie voor ons plan.

Wat is de huidige eigendomsstructuur van NAC?

NAC kent meerdere aandeelhouders. Dat zijn 3 grote aandeelhouders (samen ca. 2/3 van de aandelen) en 18 kleine aandeelhouders. Een structuur ontstaan toen de schulden van NAC zijn omgezet in aandelen. Nadien hebben (de grote 3) aandeelhouders tekorten in de exploitatie gedekt door nieuw uitgegeven aandelen te kopen, ook recentelijk in 2019 om een sluitende begroting te kunnen overleggen. In totaal hebben de aandeelhouders ongeveer voor 12 miljoen euro in de club gestoken. Zonder deze financiële steun was de toekomst van NAC erg onzeker geweest.

Ook is er een Gouden Aandeel (prioriteitsaandeel). Dit aandeel is in handen van de stichting Noad Advendo Combinatie. Het zorgt ervoor dat bij voorgenomen verkoop van de aandelen men binnen 6 weken een alternatieve koper kan voordragen. Ook zeggenschap over de cultuurrechten van NAC (zoals clubkleuren) valt onder het prioriteitsaandeel.

De aandeelhouders zijn dus gezamenlijk eigenaar van NAC en hebben zeggenschap in de club. Behalve het benoemen van de Raad van Commissarissen (RvC) hebben de aandeelhouders, in theorie, geen directe bemoeienis met de club. In de praktijk blijkt dit anders. Ook recent nog met het aanstellen van Nicole Edelenbos hebben ze sterk gestuurd in de invulling van posten.

Toekomstscenario's

De huidige 20 eigenaren van NAC zijn door de financiële crisis bij NAC-eigenaar geworden. Daarmee hebben ze NAC op dat moment gered en ook in de periode erna hebben ze steeds klaargestaan met een financiële injectie. Dat doen ze niet om er financieel beter van te worden. Het lijkt erop dat hun investeringen fors hoger zijn dan de economische waarde van de club. Toch is er ontevredenheid bij de achterban over hun rol, omdat ze zich ook inhoudelijk met het beleid bemoeien en hierin niet altijd gelukkige keuzes maken.

Wat je er ook van vindt: er komt een tijd dat deze aandeelhouders hun belang in NAC gaan verkopen. En dat kan al op relatief korte termijn concreet worden. Als je de ontwikkelingen in de voetbalwereld overziet, dan zijn er feitelijk 3 richtingen denkbaar:

1. De rijke Rus:

De voorbeelden zijn legio. Vermogende investeerders die de aandelen van een club opkopen. Niet uit clubliefde, maar om geld te verdienen of zelfs wit te wassen. De prooi is willekeurig en vaak gaat het om clubs in nood die dit als laatste strohalm zien.

De gevolgen? Vaak desastreus: clubs worden leeg getrokken, bestuurlijke chaos en vervreemding van de achterban. Kijk maar naar ADO, Vitesse of Roda JC. Soms pakt het goed uit (FC Utrecht) maar het zorgwekkendste is dat de club afhankelijk wordt van de aandeelhouder. Als deze problemen in het eigen bedrijf heeft of de interesse verliest dan blijft de club hulpeloos achter. Een kwetsbaarheid die voorkomen moet worden.

2. Manchester City:

De huidige situatie met Manchester City is bekend. NAC kan jaarlijks enkele spelers kosteloos inzetten en profiteert zelfs van transferinkomsten van deze spelers. Deze samenwerking kan wel eens veranderen in een overname van NAC door Manchester City. De nieuwe regels van de KNVB en UEFA lijken komende zomer ruimte te gaan bieden. Zo kan NAC zich in het rijtje voegen van New York City FC, Melbourne City FC, Yokohama F. Marinos, Club Atlético Torque, Girona en Sichuan Jiuniu.

De gevolgen? Bij de huidige samenwerking is NAC zelf de baas en maakt het keuzes in het belang van de club. NAC is het doel en de samenwerking is een middel om dat te bereiken. Bij een overname is dat niet langer zo. NAC wordt dan een middel om de aandeelhouders van City te dienen. Het belang van NAC wordt ondergeschikt gemaakt. Langzaam maar zeker wordt de club uitgehold. Er wordt niet langer geïnvesteerd in de club, de cultuur en de regionale binding. Het fundament van de club verzwakt en de lijn naar City wordt een onmisbaar infuus. Als het infuus dichtgedraaid wordt, zal de patiënt overlijden.

3. Terug naar de supporters:

In de derde variant ligt het eigendom weer bij de basis van de club: de supporters.

De supporters zijn het fundament van de club, de hoeksteen van onze club. Zij zijn er in goede en slechte tijden en hebben maar één belang: dat het goed gaat met NAC. Niet alleen nu, maar ook in de toekomst. In de landen om ons heen zijn er meerdere voorbeelden van succesvolle supportersparticipaties door eigenaarschap. Het belangrijkste verschil met de bovenstaande varianten: NAC is het doel in plaats van het middel. Na het lezen van deze realistische toekomstscenario's mag duidelijk zijn waar de voorkeur en motivatie van ONS NAC ligt. In de afgelopen periode hebben we ervaringen in andere landen bestudeerd en gesprekken gevoerd met alle geledingen binnen NAC. Wij geloven in het concept en hopen dat andere supporters ook achter het plan gaan staan. De tijd van mopperen is voorbij. We moeten zelf aan de bak!

DEEL 2: Verschillende vormen

Supportersparticipatie is niet onbekend in de voetbalwereld. Met name in de landen om ons heen zijn er genoeg voorbeelden van clubs die (deels) in handen zijn van haar supporters. Zij zijn actief betrokken bij de besluitvorming van hun club en bewaken de cultuur en een stabiele toekomst. Toch zijn er veel verschillende vormen van supportersparticipatie. Zo is er een verschil tussen inspraak, zeggenschap, financiële participatie of een combinatie van deze vormen. Bij NAC zijn we al zeer vertrouwd met supportersparticipatie:

- **Inspraak:** vaak zien we deze vorm terug in adviesorganen als klankbordgroepen. Ook bij NAC zijn we bekend met de inspraak-variant dankzij de Clubraad, ooit gestart als onafhankelijk adviesorgaan vanuit de supporters. Inmiddels heeft de Clubraad een rol als cultuurbewaker, supportersplatform en strategisch gesprekspartner op het gebied van onder meer veiligheid, normalisatie, cultuur, technische zaken en operations. Binnen de structuur van NAC bestaat daarnaast het Gouden Aandeel, ook wel prioriteitsaandeel genoemd. De supporters hebben vanuit Red NAC dit aandeel bedongen en het Gouden Aandeel is ondergebracht in de Stichting NOAD. De houder van dit aandeel heeft vetorecht voor door de directe voorgestelde besluiten over de naam van de club, competitie, doelomschrijving, logo, clubkleuren, locatie van de club en jeugdopleiding en de licentie.
- **Zeggenschap:** Bij deze vorm is het eigenaarschap verdeeld onder (veel) eigenaren. Een simpel kenmerk: hoe meer aandelen, des te meer zeggenschap. Hier is NAC natuurlijk een duidelijk voorbeeld van. Bij NAC hebben “De Grote 3” 65% van de aandelen en daarmee het grootste deel van de zeggenschap in handen. De overige aandelen zijn in handen van de klein-aandeelhouders. Normaal gesproken kopen mensen aandelen om dividend te krijgen of te speculeren op koersstijging van het aandeel. Dat lijkt bij een voetbalclub minder realistisch. Clubliefde zal het motief zijn voor supporters. Maar het is de vraag of mensen geld willen inleggen als de invloed en zeggenschap nihil is.
- **Financiële participatie:** het doel van deze vorm is geld ophalen om te investeren. Afhankelijk van de voorwaarden kan iedereen deelnemen aan zo’n participatiefonds. Van grote investeerders tot betrokken supporters. Deelnemers van een spelersfonds investeren in de spelersselectie en maken aanspraak op een gedeelte van de netto opbrengst bij spelerstransfers. Onlangs introduceerde FC Volendam zo’n spelersfonds met een looptijd van drie jaar. Er worden certificaten uitgegeven van verschillende waarden, variërend van € 2.500,- tot € 100.000,-. Bij een transfer gaat 60% van de netto transferopbrengst terug naar de deelnemers van het participatiefonds. De overige 40% van de opbrengst is bestemd voor FC Volendam. Ook bij een eventuele doorverkooptransfer profiteert het participatiefonds mee. Bij een dergelijke situatie gaat 40% naar het fonds en is 60% bestemd voor FC Volendam.

Buiten deze verschillende vormen kent supportersparticipatie ook meerdere modellen. We lichten de twee meest logische modellen uit:

- **Vereniging:** hier zijn de leden de eigenaar van de club. In Duitsland is dit 50+1 model zeer bekend. De supporters hebben zeggenschap en invloed. Deze zeggenschap krijgt vorm door een Algemene vergadering en een bestuur. Jaarlijks betalen de leden contributie voor hun lidmaatschap om de verenigingskosten te betalen. In tegenstelling tot de aandelenstructuur is er geen sprake van dividend omdat de leden allemaal 1 stem hebben. Een mooi voordeel van de vereniging is dat de zeggenschap in handen is van de supporters die het clubbelang bewaken. Er is geen dominantie van een kleine groep of individu. Er kleeft ook een nadeel aan de vereniging. Bij een financieel tekort moet er met de pet rondgegaan worden. Elk lid is verantwoordelijk voor een gezonde exploitatie. Daarom zien we vaak een combinatie tussen een gedeeltelijk eigendom door een vereniging en een gedeeltelijke aandelenuitgifte, zoals bij veel Duitse clubs.
- **Coöperatie:** tot slot de coöperatieve vorm van supportersparticipatie. De coöperatie kent veel gelijkenissen met de vereniging. Zo zijn ook hier leden samen eigenaar van de club. Ook de structuur is met een Algemene vergadering en een bestuur vergelijkbaar. Lid (en mede-eigenaar) kan je worden door een financiële bijdrage te leveren. In principe heeft elk lid 1 stem, al kan dit aangepast worden aan de hand van financiële inbreng. Toch is het niet de bedoeling dat een individu of kleine groep dominant wordt. Het collectieve zeggenschap is namelijk de kracht van de coöperatie. Het geeft supporters de kans eigenaar van de club te worden en op een verantwoorde manier mee te beslissen over de toekomst van de club.

Wanneer de coöperatieve vorm bij NAC toegepast zou worden zou de huidige structuur van NAC (bestuur/directie en RvC) behouden kunnen blijven. Er is wel een belangrijk verschil: de aandeelhouders worden vervangen door de Algemene vergadering met leden van de coöperatie. Maar hoe geef je dat vorm in het geval er veel leden zijn? In dat geval wordt vaak een ledenraad samengesteld die zich beweegt tussen de Algemene ledenvergadering en bestuur en RvC.

Er zijn nog meer modellen die toegepast zouden kunnen worden als vormen van Supportersparticipatie. En dat gebeurt ook. Er zijn veel clubs wereldwijd waar supporters op enige manier invloed hebben op het beleid of de besturing van hun club, of waar club zelfs geheel in bezit is en gerund worden door haar supporters.. Daar zitten ook hele grote en bekende clubs tussen. Een greep uit al die clubs vind je [door hier te klikken](#).

Genoeg stof tot nadenken. En hopelijk voer voor discussie. Voor wat extra verdieping hebben we nog een mooie leestip: [Een artikel van VPRO's](#)

[Tegenlicht](https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/lees/bijlagen/2014-2015/baas-in-eigen-club/voetbal-is-kapot-gemaakt.html) (https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/lees/bijlagen/2014-2015/baas-in-eigen-club/voetbal-is-kapot-gemaakt.html) waar onder meer 'fan-owned football' wordt besproken.

DEEL 3: ONS IDEE

Uitgangspunt:

De huidige eigendomsstructuur van NAC zal niet voor lange termijn zijn. In deel 1 hebben we de drie belangrijkste toekomstscenario's laten zien:

1. De Rijke Rus
2. Manchester City
3. Supportersparticipatie

Wij denken dat stabiliteit op lange termijn alleen mogelijk is met een duurzame eigendomsstructuur. Voor ons betekent dit dat zeggenschap weggehaald wordt bij een (kleine) groep aandeelhouders en dat supporters een belangrijke rol krijgen in het eigendom van NAC en daarmee de zeggenschap. De afhankelijkheid van individuen maakt NAC kwetsbaar en vaak zijn de motieven van buitenlandse investeerders dubieus. Het scenario Rijke Rus is dan ook een doembeeld.

Ook de optie van NAC als opleidingsclub van Manchester City zien we als schrikbeeld omdat NAC daarmee een middel wordt om de aandeelhouders van City te dienen. Het belang van NAC wordt daarmee ondergeschikt gemaakt en de club wordt afhankelijk.

Uit gesprekken met supportersgeledingen blijkt dat de eerste twee scenario's door velen als onwenselijk gezien worden en men ziet ook dat de huidige eigendomsvorm zijn langste tijd gehad heeft. Kortom: er gaat binnen nu en een paar jaar (of eerderwat veranderen. Daarmee was voor ONS NAC de vraag duidelijk: hoe zorgen we ervoor dat we die gelegenheid aangrijpen om een lange termijn oplossing te krijgen?

En ja, we weten dat er ook een groep supporters is voor wie het geen bal uitmaakt wie eigenaar is. Dat is prima, en die moeten vooral niet verder lezen. Voor hen is dit plan niet bedoeld. We richten ons op de NAC-supporters die zich zorgen maken over NAC en willen bijdragen aan een goede en stabiele oplossing.

Of dat dit plan is? Zie het als een plan dat gebaseerd is op ervaringen in andere landen en veel gesprekken met (bestuurlijk) betrokkenen bij NAC en supportersgeledingen. Het is reëel. Hoe kansrijk is het? Dat hangt in belangrijke mate af van de supporters. Blijven we mopperen en afwachten of gaan we het heft in eigen hand nemen?

Kip - ei

Maar waar moet je beginnen? Eerst geld ophalen bij de supporters of eerst een deal met de aandeelhouders maken? In de totstandkoming van het plan hebben we gesproken met club en eigenaren en ook met supportersgeledingen. En we worden geholpen door Supporters Direct. Een Europese organisatie die supportersparticipatie stimuleert en ervaringen tussen clubs uitwisselt.

Het conceptplan is aangeboden aan de aandeelhouders. Ze vinden het een interessant plan, hebben zorg over de bestuurbaarheid, maar willen toch vooral ook weten wat de haalbaarheid is: zijn supporters bereid om te participeren en zo ja tegen welke condities en voor welk bedrag?

De komende weken vinden meer gesprekken plaats met supportersgeledingen en worden keuzes gemaakt in de verschillende varianten van het plan. De uitkomsten van die gesprekken zullen bepalen of we vertrouwen hebben dat we voldoende supporters achter het plan krijgen.

Als we dat vertrouwen hebben kunnen we ook concreter zijn naar de aandeelhouders en bijvoorbeeld een peiling houden om de werkelijke belangstelling te toetsen.

Ook zullen we in de volgende week vragen van supporters beantwoorden. Je kan vragen en suggesties insturen via ons contactformulier of door een e-mail naar info@onsnac.nl te sturen.

Supportersparticipatie

Wij geloven dat supporters stabiliteit kunnen brengen in de besturing van de club.

Waarom?

- supporters hebben als belang dat het goed gaat met de club: NAC is het doel en niet het middel;
- supporters binden zich op lange termijn;
- supporters borgen de lokale inbedding;
- supporters zijn er in goede en slechte tijden;
- supporters hebben in andere landen laten zien heel goed een club te kunnen runnen

Er zijn vele varianten van supportersparticipatie. Wij gaan uit van (mede-)eigendom om zodoende ook zeggenschap te hebben. Een mildere vorm (invloed) biedt onvoldoende waarborgen.

Het eigendom is nu in handen van 20 aandeelhouders (3 grote met samen 65% van de aandelen en 17 kleinere met samen 35%). Er is bereidheid (bij een deel) om te verkopen wanneer de voorwaarden goed zijn. Daarbij spelen een redelijke financiële vergoeding en een stabiliteit voor NAC een belangrijke rol.

Supporters samen in de coöperatie

Als we eigendom in de club willen verwerven zullen we aandelen moeten kopen. Dat kan iedere supporter individueel, maar ook collectief. Het voordeel daarvan is dat we een sterke gemeenschappelijke stem hebben in plaats van individuele kleine stemmen. Om die gezamenlijkheid te krijgen richten we een coöperatie op. Door een bedrag in te brengen word je lid van de coöperatie. Dat bedrag wordt door de coöperatie gebruikt om de aandelen te kopen. Dat is eerder gebeurd in andere landen. Op www.onsnac.nl vind je een lijst van wereldwijde clubd waar op diverse manieren supporters participatie al ingevoerd is.

Dit coöperatiemodel brengt een mooie combinatie van financiële participatie en evenwichtig zeggenschap. Het is een veel gebruikte rechtsvorm (18% van de Nederlandse economie is coöperatief georganiseerd). Dit gaat van grote mondiale ondernemingen zoals FrieslandCampina en Rabobank tot lokale initiatieven zoals zorg- of energiecoöperaties.

Al deze ondernemingen hebben met elkaar gemeen dat alle leden (personen en/of ondernemingen) een gemeenschappelijk doel nastreven. Dit doel kan beter gezamenlijk bereikt worden dan individueel. Bij NAC Breda is het gemeenschappelijke doel de duurzame en stabiele besturing van de club. Dat lukt alleen wanneer we het samen doen: vandaar de insteek voor een samenwerking.

Aandelen kopen

Bij coöperatieve supportersparticipatie worden de supporters eigenaar van (een deel van) de club. Dat houdt in dat de aandelen van de huidige aandeelhouders gekocht worden nadat startkapitaal door de leden bijeen is gebracht.

Dat kan op verschillende manieren. De belangrijkste varianten zijn:

- A. alle aandelen in één keer kopen
- B. alle aandelen gefaseerd kopen, bijvoorbeeld in 5 jaar
- C. een gedeelte van de aandelen kopen van huidige aandeelhouders
- D. nieuwe aandelen uitgeven en deze kopen

Om te kunnen bepalen welke optie het meest reëel is, zijn twee vragen van belang:

1. Welk bedrag willen de aandeelhouders ontvangen?

De aandeelhouders hebben inmiddels circa 12 miljoen betaald. Dat bedrag is niet gebaseerd op de economische waarde, maar op schulden die in aandelen zijn omgezet en op begrotingstekorten die met extra aandelenuitgifte is gedekt. De inschatting is dat de reële economische waarde minder dan de helft is.

2. Welke bedrag kunnen en willen de supporters bijeen brengen?

Als we uitgaan dat we 2,5 miljoen euro bij elkaar moeten brengen, dan zou dat kunnen door 5.000 supporters die 500 euro per persoon inleggen. Ook sponsoren kunnen meedoen en grotere pakketten kopen.

Dat kan in één keer, maar een alternatief is dat gefaseerd ingegroeid wordt. Bijvoorbeeld starten met 50% van het inlegbedrag en in 5 jaar ingroei naar 100%. Dan zou bovengenoemde variant B in beeld komen, maar ook bij variant C en D in zo'n ingroeivariant denkbaar.

Variant A en B zijn het meest overzichtelijk, maar het lijkt er niet op dat de aandeelhouders hun aandelen gaan verkopen voor het bedrag dat supporters en sponsoren bijeen kunnen brengen.

Als de vraagprijs te hoog blijkt, dan komt variant C in beeld waarbij een gedeelte van de aandelen gekocht wordt. Een minderheidsbelang geeft echter geen echte zeggenschap waardoor de bereidheid van supporters om te investeren beperkt zal zijn. Bij variant C zou dus minimaal 51% van de aandelen verworven moeten worden.

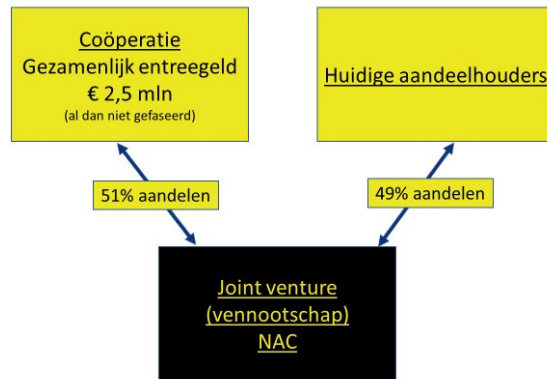
Het voordeel van variant D (uitgifte nieuwe aandelen) is dat er ook gelijk nieuw geld binnenkomt bij de club. Feitelijk wordt het huidige eigendom daarmee ook verwaterd. De huidige aandeelhouders blijven dan zitten. Om een meerderheidsbelang voor de supporters te realiseren met 2,5 mln euro zullen ze dus genoeg moeten nemen met een lagere waardering van de club dan bij variant A – C.

In deze variant D hebben de huidige en de nieuwe aandeelhouders (de supporters samen in een coöperatie) gezamenlijk het eigendom van de club.

De besturing van de twee groepen kan via een joint venture, waarbij de huidige aandeelhouders samen met de coöperatieve supporters eigenaar zijn van NAC. Ook hierbij geldt dat supporters een meerderheidsbelang moeten hebben. Uitgaande van het bedrag dat we denken bijeen te kunnen brengen betekent dit ook dat de huidige aandeelhouders genoeg moeten nemen met een lagere waardering van hun eigen aandelen dan de aankoopwaarde.

Er zouden trouwens ook andere investeringsgroepen kunnen inspringen. Al dan niet in coöperatie of in joint venture.

Varianten C en D lijken nu het meest kansrijk. Deze zien er als volgt uit:



Waarom nu:

Dit is een unieke gelegenheid. De huidige aandeelhouders staan open voor supportersparticipatie en staan ervoor open om te verkennen wat haalbaar is. Als we dat niet doen komt er op termijn (kort of middellang) een nieuwe eigenaar en dan is deze kans verkeken.

Waarom deelnemen

Waarom zouden supporters (individueen en bedrijven) geld in de club steken? Dit is geen collecte of crowdfunding. En het is geen investering die rendement gaat opbrengen.

Het gaat om het samen kopen van (een deel van) het eigendom van de club, van onze club. Een unieke gelegenheid om mede-eigenaar te worden en er samen met andere supporters voor te zorgen dat NAC ook in de (nabije) toekomst NAC blijft.

Dat zou voldoende moeten zijn, maar toch verwachten we dat er naast zeggenschap ook andere voordelen moeten zijn om supporters over de streep te trekken. Wat dat zou moeten zijn, moet nader onderzocht worden. Hierbij wordt bijvoorbeeld gedacht aan soortgelijke voordelen die aan de Club van 1912 toegekend zijn of speciale acties met shirts etc.

Wij verwachten dat supporters alleen maar participeren als ze ook echt invloed en zeggenschap krijgen. En dan niet een kleine minderheidsstem, maar een bepalende stem. Daarom gaan we veel kleine stemmen samenbrengen tot één grote coöperatieve stem. Al deze kleine supportersstemmen hebben één belang en zijn daarmee ook goed samen te brengen. Het investeringsbedrag is relatief laag (500 euro). En dat zou ook in delen betaald kunnen worden.

Enmalig investeren of gaten dichten?

Het bovenstaande gedeelte gaat over investeringen om het eigendom te verkrijgen. Maar wat als er een exploitatietekort ontstaat?

Laten we voorop stellen dat een sluitende begroting altijd het uitgangspunt moet zijn. Nu hebben de aandeelhouders tekorten nog grotendeels gedicht door het uitgeven van nieuwe aandelen, maar dat is geen duurzaam model.

Op dit moment is NAC Breda een financieel gezonde club. Bij variant D zal het geld dat de supporters inbrengen toegevoegd worden aan het eigen vermogen en is er een stevige buffer.

Uitgaande van de genoemde 2,5 miljoen euro zullen toekomstige tekorten gedekt kunnen worden.

Daarnaast is er de mogelijkheid om een spelersfonds te maken. Dat is een andere vorm van participatie, maar kan ertoe bijdragen dat de club in spelers kan investeren zonder dat dit gelijk een gat in de begroting slaat.

Als er desondanks tekorten ontstaan zijn er verschillende manieren om daarmee om te gaan:

- uitgeven nieuwe aandelen, bijvoorbeeld door nieuwe leden toe te laten in de coöperatie.
- bijstorten door de aandeelhouders, dus ook door de leden van de coöperatie.
Even als rekenvoorbeeld: als er bij variant C of D een tekort van 500.000 euro ontstaat dan zou de coöperatie 51% moeten borg staan. Bij 5.000 supportersleden zouden de supportersleden 50 euro moeten bijleggen. Het gaat dus niet om erg hoge bedragen.
- lening aangaan (wanneer verwacht wordt dat het tekort bijvoorbeeld eenmalig is en snel weer gedicht kan worden).

Het uitgangspunt blijft echter dat met een sluitende begroting gewerkt wordt en er (mede door de kapitaalinjectie bij de start in variant D) een eigen vermogen wordt opgebouwd dat klappen kan opvangen. Daarnaast kan een spelersfonds waardevol zijn.

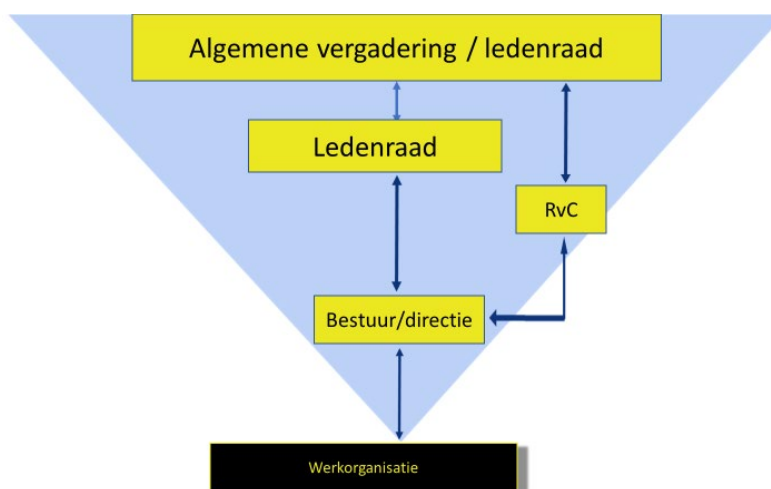
Hoe werkt de coöperatie?

Op het eerste oog lijkt het onmogelijk om met zoveel supporters samen te werken. “Dat wordt onbestuurbaar” en “de emotie gaat regeren” hoorden we al.

Gelukkig is er veel ervaring om dat te voorkomen, zowel in andere coöperaties als bij voetbalclubs in andere landen.

Eigenlijk komt het erop neer dat er in bestuurslagen gewerkt wordt:

- algemene ledenvergadering
- ledenraad
- raad van commissarissen
- bestuur



Algemene ledenvergadering:

Alle leden samen vormen de algemene ledenvergadering. Dat gaat bij NAC mogelijk over enkele duizenden leden. Zij hebben een aantal belangrijke *zeggenschapstaken*. Zij kiezen uit hun midden de ledenraadsleden. Daarnaast wordt aan de algemene ledenvergadering nog een aantal fundamentele besluiten voorgelegd, dus de echt grote beslissingen. Dat gaat bijvoorbeeld over opheffen van de coöperatie of samengaan met een andere club.

De *invloed* van de algemene ledenvergadering is intensiever. Zij vertegenwoordigen de gevoelens van de leden. Ze worden geraadpleegd en geven advies. De bevoegdheid tot besluitvorming ligt bij anderen (bijvoorbeeld bij ledenraad, raad van commissarissen of bestuur), maar zij zullen dit advies erg serieus nemen.

De exacte onderwerpen waarover advies gegeven wordt, zullen nog vastgesteld moeten worden, maar kunnen bijvoorbeeld gaan om de voorzieningen in het stadion, maar wellicht ook over de shirtjes of de prijzen van seizoenkaarten.

Deze advisering kan op veel manieren gebeuren. Op forumavonden, maar ook digitaal door stemmen uit te brengen

Bepaald kan worden dat een ledencategorie altijd goedkeuring moet geven voor bepaalde besluiten van het bestuur. Zo kan bijvoorbeeld bepaald worden dat zaken die nu bij de Clubraad liggen door de leden goedgekeurd moeten worden.

De algemene ledenvergadering gaat dus niet over het kopen van nieuwe spelers of het ontslag van de trainer. Daarvoor is het bestuur verantwoordelijk en via het benoemen van ledenraad en commissarissen kan daar invloed op uitgeoefend worden.

In principe heeft ieder lid één stem. Het kan zijn dat we het voor bijvoorbeeld sponsoren mogelijk maken om een groter bedrag in te brengen en daarmee ook meer stemmen uit te kunnen brengen. Maar dat mag niet tot dominantie van een groep leden leiden: het gezamenlijk doel van de leden moet centraal blijven staan.

Ledenraad:

De ledenraad wordt gekozen door de algemene ledenvergadering. Deze moet zodanig zijn dat de belangrijkste ledenstromingen vertegenwoordigd zijn. Meestal bestaat zo'n ledenraad uit ongeveer 30 personen. Dat is groot genoeg om veel verschillende meningen samen te brengen en klein genoeg om nog echt onderling in gesprek te kunnen gaan.

Deze ledenraad is meer in detail geïnformeerd dan de algemene ledenvergadering. Dat geeft hen ook de positie om als sparringpartner van het bestuur te fungeren en hen vanuit de leden te adviseren, maar ook om deze juiste formele besluiten te kunnen nemen.

Deze zeggenschap van de ledenraad betreft allereerst het benoemen van de leden van de raad van commissarissen en wanneer ze ontevreden zijn het schorsen of ontslaan ervan. Daarnaast beslist de ledenraad over goedkeuring van de jaarrekening en daarmee indirect over het functioneren van het bestuur.

De reden waarom deze formele taken bij de ledenraad gelegd worden in plaats van de algemene ledenvergadering heeft vooral te maken met het grote aantal leden van de coöperatie.

De ledenraad wordt voor maximaal 2 periodes van 4 jaar benoemd, zodat ervaring en kennis voor meer kwaliteit zorgen. De ledenraad functioneert zonder last en ruggenspraak, maar moet natuurlijk wel de voelhorens uitzetten bij de andere leden. Dat kan bijvoorbeeld door de forumavonden en enquêtes, maar ook door transparant te zijn (waar dat kan).

De informatie die bij de leden wordt opgehaald, wordt vertaald in de zeggenschap, maar ook in de invloedrol. Zo kan bijvoorbeeld bepaald worden dat de ledenraad een advies geeft over het meerjarenplan.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen heeft 3 taken: werkgeverschap van het bestuur (benoemen, beoordelen en eventueel ontslaan), advisering aan het bestuur en toezicht op het bestuur.

De leden van de raad van commissarissen worden benoemd door de ledenraad. Hierbij wordt vooraf een profiel gemaakt van het collectief en van de individuele leden. Er kan bijvoorbeeld bepaald worden dat de raad uit 5 personen bestaat waaronder 3 coöperatielieden en 2 externe deskundigen (bijvoorbeeld op voetbaltechnisch gebied en financieel expert).

De commissarissen worden benoemd voor 4 jaar en kunnen 1 maal herbenoemd worden. De raad van commissarissen legt verantwoording af aan de ledenraad en het bestuur legt verantwoording af aan de raad van commissarissen.

Bestuur

De directie van NAC vormt het bestuur. De raad van commissarissen bepaalt of het bestuur bijvoorbeeld uit 1 of 2 personen bestaat en is werkgever van het bestuur. Het bestuur is verantwoordelijk voor de lange en de korte termijn. Ze stellen de strategie vast en zorgen middels de dagelijkse leiding voor de uitvoering ervan.

Doordat de leden via algemene ledenvergadering, ledenraad en raad van commissarissen betrokken zijn, worden de kaders voor de strategie door de leden bepaald. Binnen deze kaders heeft het bestuur de beleidsvrijheid om te handelen. Zo kan bepaald worden dat de ledenraad goedkeuring moet geven aan het strategisch meerjarenplan.

	Zeggenschap	Invloed
Algemene ledenvergadering	- benoeming ledenraad - fundamentele onderwerpen	Advisering over zaken die de identiteit van de club of beleving van de supporter en sponsor aangaan
Ledenraad	- benoeming van raad van commissarissen - vaststelling jaarrekening - overige aan ledenraad toegekende thema's	Advisering aan raad van commissarissen of bestuur over de afgesproken onderwerpen.
Raad van commissarissen	- werkgeverschap bestuur (benoemen, beoordelen, ontslaan) - toezicht op bestuur	- gevraagd en ongevraagd advies aan bestuur
Bestuur	- dagelijkse leiding - ontwikkelen en vaststelling strategie	

En nu?

We hebben nu laten zien hoe het plan eruit ziet. De komende tijd gaan we enerzijds het plan verder aanscherpen aan de hand van vragen en opmerkingen van supporters en de club.

De eerste gelegenheid hiervoor is dat we op de website www.onsnac.nl vragen gaan beantwoorden en er kunnen suggesties gedaan worden. Ook vinden nog diverse gesprekken plaats met supportersgeledingen.

En uiteraard gaan we verder in gesprek met de aandeelhouders.

Het aangepaste plan – met ook concretisering van de aandelenvariant - wordt vervolgens weer aan de supporters voorgelegd en er wordt gepeild wat de bereidheid is om in te stappen.

Dat zal rond de zomer plaatsvinden.